MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme Master LRBST

Août 2010

Programme La Rochelle Business School of Tourism

SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONEMENTAL DANS L'HOTELLERIE

Par : Florie THIELIN

Directeur de mémoire : Marie-Noëlle RIMAUD

Remerciements

Je tiens à remercier,

Charline Bergeron, Coordinatrice des Projets Développement Durable Best Western France, ainsi que les douze hôteliers Best Western qui ont pris le temps de répondre à mon enquête et ont ainsi activement contribué à l'enrichissement de mon étude,

Marie-Noëlle Rimaud, Chercheur et Professeur en Développement Durable à la Business School of Tourism La Rochelle, pour son accompagnement et ses nombreux conseils tout au long de l'avancement de ce mémoire.

Sommaire

Index des Sigles et des Abréviations **5**

Introduction **6**

1 Les Enjeux du Management Environnemental au sein d'un Hôtel **9**

1.1 Les Enjeux Environnementaux et les Pratiques Hôtelières 9

1.1.1 Les Enjeux Environnementaux *9*

1.1.1.1 Les Enjeux Environnementaux Planétaires 9

1.1.1.2 Les Enjeux Environnementaux pour l'Industrie Touristique 11

1.1.2 Les Pratiques Environnementales dans l'Hôtellerie *14*

1.1.2.1 Changer ses Pratiques au Quotidien 14

1.1.2.2 Investir dans des Equipements 15

1.1.2.3 Eco-Concevoir un Hôtel 15

1.2 Les Enjeux Economiques et les Parties Prenantes 19

1.2.1 La Clientèle et l'Ere des « Consomm'Acteurs » *19*

1.2.1.1 Les « Consomm'Acteurs » 19

1.2.1.2 Labels et Certifications : Transparence de la Communication 22

1.2.1.3 Evolution de la Demande de la Clientèle « Business » 30

1.2.2 Les Hôtels Acteurs de la Destination Touristique *31*

1.2.3 La Création de Valeur Perçue par les Actionnaires *31*

1.2.4 Les Partenariats avec les ONG *33*

1.2.5 Les Institutions Gouvernementales et les Règlementations *34*

1.2.5.1 Le Sommet de la Terre de Rio de Janeiro et l'Agenda 21 34

1.2.5.2 L'ONU et L'Europe 35

1.2.5.3 Le Protocole de Kyoto 36

1.2.5.4 Les Règlementations Françaises 36

1.2.6 Des Employés plus Motivés et Qualifiés *39*

2 La Mise en Place des Eco-Gestes et le Management du Changement au sein de l'Hôtel .. **41**

2.1 Best Western et l'Eco-Labellisation 41

2.1.1 Entretien avec la Coordinatrice des Projets Développement Durable – Best Western ... *42*

2.1.1.1 La Réalisation de l'Entretien 42

2.1.1.2 Les Résultats de l'Entretien 43

2.1.2 Enquête auprès des Hôtels Best Western Eco-labellisés *45*

2.1.2.1 La Réalisation de l'Enquête 45

2.1.2.2 Les Résultats de l'Enquête 48

2.2 La Conduite du Changement: Recommandations 51

2.2.1 Prise de Conscience des Enjeux *54*

2.2.1.1 L'Impulsion Clé de la Direction 54

2.2.1.2 Mesurer les Impacts de l'Etablissement 54

2.2.1.3 Vision, Axes Stratégiques et Objectifs 55

2.2.2 Formation des Employés *55*
2.2.2.1 L'Importance de l'Implication de Tous 55
2.2.2.2 Les Phases de la Réunion de Formation 57
2.2.2.3 Inspirer Confiance 58
2.2.2.4 Exemples, les Hôtels du Groupe Accor et Scandic 59
2.2.3 Mis en Place des Eco-Gestes *60*
2.2.3.1 Définition du Plan d'Action 60
2.2.3.2 Mise en Place des Solutions 61
2.2.4 Contrôle et Amélioration Continue *63*

Conclusion 65

Bibliographie 67

Annexe 1: Grille des Actions Environnementales à Mener, Niveau 1 71

Annexe 2: Grille des Actions Environnementales à Mener, Niveau 2 72

Annexe 3: Grille des Actions Environnementales à Mener, Niveau 3 73

Annexe 4 : Les 9 Types de Consommateurs 2009 74

Annexe 5 : Comparaison des Labels, Certifications et Normes Environnementaux 76

Annexe 6 : Les Principales Rubriques de l'Agenda 21 77

Annexe 7 : Les Critères de Développement Durable dans la Grille de Classification Hôtelière . 78

Annexe 8 : Questionnaire de l'Enquête « L'Eco-Labellisation et les Employés » *(1ère Partie)* 79

Annexe 9: Questionnaire de l'Enquête « L'Eco-Labellisation et les Employés » *(2ème partie)* 80

Annexe 10 : Enquête - E-Mail aux Hôteliers Best Western Eco-labellisés 81

Annexe 11 : Remerciements - E-Mail aux Hôteliers Best Western Eco-labellisés 82

Annexe 12 : Résultats de l'Enquête – Question 1 et 2 83

Annexe 13 : Résultats de l'Enquête – Question 3 84

Annexe 14 : Résultats de l'Enquête – Question 4 et 5 85

Annexe 15 : Résultats de l'Enquête – Question 6 et 7 86

Annexe 16 : Résultats de l'Enquête – Question 8 87

Annexe 17 : Exemples d'Indicateurs Développement Durable 88

Annexe 18 : La Roue de Deming 89

Index Thématique 90

Index des Tableaux et Graphiques 91

Résumé / Abstract 92

Index des Sigles et des Abréviations

AFIT :	Agence Française de l'Ingénierie Touristique
AFNOR :	Agence Française de Normalisation
CFDD :	Commission Française pour le Développement Durable
COFRAC :	Comité Français d'Accréditation
DD :	Développement Durable
DJSGI :	Dow Jones Sustainability Global Index
DSI 400 :	Domini Social Index 400
EMAS :	Eco-Management and Audit Scheme
FEE :	Fondation pour l'Education à l'Environnement
HQE :	Haute Qualité Environnementale
ISO :	International Standard Organisation
LEED :	Leadership in Energy and Environmental Design
NRE :	Nouvelles Régulations Economiques
ODIT :	Observation, Développement et Ingénierie Touristique
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
ONU :	Organisation des Nations Unies
PDG :	Président-Directeur Général
SME	Système de Management de l'Environnement
TO :	Tour Operateur
TPE :	Très Petite Entreprise
UE :	Union Européenne
UNEP:	United Nations Environment Programme
WWF :	World Wide Fund for Nature

Introduction

Ce mémoire traite des enjeux du management environnemental dans l'hôtellerie, et du management par projet du changement qu'il nécessite.

Quels sont les enjeux de la mise en place d'un système de management environnemental au sein d'un hôtel ? Et comment réussir la conduite du changement en s'assurant l'implication sur le long terme des employés ?

De nombreuses activités humaines ont un impact sur notre environnement, et le tourisme, à travers ses établissements hôteliers, n'y échappe pas. Aujourd'hui le développement durable est au centre de toutes les discussions. A l'occasion de la rédaction du Code Mondial d'Ethique du Tourisme, l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) a diffusé la définition suivante : « On entend par *développement touristique durable*, toute forme de développement, aménagement ou activité touristique qui respecte et préserve à long terme les ressources naturelles, culturelles et sociales et contribue de manière positive et équitable au développement économique et à l'épanouissement des individus qui vivent, travaillent ou séjournent sur ces espaces. »[1] D'après le Programme des Nations Unies pour l'Environnement, « un Système de Management Environnemental (SME) aide les entreprises à évaluer, gérer et réduire leurs impacts sur l'environnement en leur fournissant une méthodologie visant à intégrer systématiquement la gestion de l'environnement dans leur fonctionnement. »[2]

Un tourisme vert, un tourisme équitable, mais aussi avant tout pour les entrepreneurs un tourisme profitable, ce sont toutes ces notions que recoupe le terme de tourisme durable. Respect de l'environnement naturel, respect des hommes, et profitabilité économique, telles sont ses trois prérogatives. Un tourisme qui ne répondrait pas à l'une d'elles ne pourrait alors pas être qualifié de durable, et ne pourrait alors pas être durablement viable en lui-même. Après le tourisme de masse de ces dernières années, le futur à moyen-terme de l'industrie touristique s'annonce plutôt incertain : raréfaction du pétrole, augmentation de son prix, pollution ambiante, destruction des sites naturels, augmentation de la population et destinations sur-visitées… De réels challenges nous attendent, et des changements s'imposent. De nouveaux prototypes aéronautiques alimentés avec une énergie propre

[1] Organisation Mondiale du Tourisme, Code mondiale d'éthique du Tourisme, http://www.unwto.org/ethics/index.php
[2] United Nations Environment Programme, http://www.unep.fr/shared/publications/cdrom/DTIx1043xPA/

permettront-ils à tous de continuer à voyager à prix abordables et toujours plus loin ? Si aucune innovation n'est mise sur le marché, les touristes de demain auront-ils plutôt tendance à voyager moins loin mais plus souvent ? Face à l'augmentation des prix des billets d'avion devront-ils épargner longuement avant de pouvoir s'offrir le voyage de leur rêve? Les voyages seront-ils tout simplement réservés à une population élite ? Tandis que les tendances de demain se dessinent, une chose est certaine, les citoyens du monde, et donc les touristes de demain, se sentent chaque jour plus concernés pas les enjeux environnementaux et les inégalités sociales. Les mentalités évoluant, l'offre touristique se doit de s'adapter.

Certains hôteliers ont des réticences ou encore des craintes à s'engager dans une démarche de développement durable. De nombreux à priori subsistent. De nombreux hôteliers pensent ne pas avoir « le temps » de mettre en place des changements. Pourtant, beaucoup de petites actions sont juste des réflexes à acquérir, réflexes qui peuvent même permettre de gagner du temps grâce à une organisation plus rationnelle. D'autres sont convaincus que les investissements sont lourds. Cependant les efforts d'investissement initiaux s'autofinancent sur du moyen-terme par la diminution des coûts de fonctionnement.

Le Cabinet Deloitte analyse dans leur 11ème rapport sur les tendances de l'hôtellerie[3] : « Le développement durable : malgré la crise, cette question continue de prendre de l'ampleur, confirmant qu'elle résiste au-delà du simple « effet de mode ». Au contraire, le développement durable est devenu une priorité globale : de la conception d'un hôtel à la décision quotidienne d'achat, sans oublier la gestion des ressources humaines, tout devient irrémédiablement prétexte à se poser la question de la pérennité de la stratégie et de son impact environnemental. Partout les démarches vertueuses se multiplient et s'organisent pour préparer les stratégies de demain. »

La nouvelle classification hôtelière française datant de juillet 2009 a rajouté parmi ses critères celui de sensibilisation et de bonne gestion environnementale pour la prise en compte de l'attribution de ses étoiles[4]. Le développement durable devient d'une part un nouveau critère de qualité recherché par le client et d'autre part un moyen d'économiser pour l'hôtelier. La plupart des groupes hôteliers en sont désormais conscients et n'hésitent pas à communiquer sur leur engagement en faveur du développement durable. L'Echo Touristique

[3] Deloitte. Les tendances du tourisme et de l'hôtellerie – 11ème édition. 11/02/2010.
[4] CARBILLET P. Le nouveau classement hôtelier : progrès ou usine à gaz ? L'Hôtellerie Restauration. 13/01/2010. http://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/juridique-social-droit/2010-01/Nouvelle-procedure-de-classement-des-hotels.htm

observe ce phénomène : « Hilton et Marriott ont lancé depuis quelques années des programmes de réduction des consommations d'énergie. En 2008, InterContinental a révélé les plans de son *Innovation Hotel*, un prototype fonctionnant avec des énergies alternatives. Chapotées par le programme *Earth Guest*, chacune des marques du groupe Accor s'est engagée dans une démarche et une labellisation qui lui sont propres. (…) Les palaces parisiens viennent de mettre en place une commission de développement durable et envisagent de faire un bilan carbone groupé.» (CHEVALLEY, 2009)[5]

Exigeant de bouleverser les habitudes, l'implication des équipes est essentielle pour la mise en place d'un management environnemental intégré. « L'essentiel, c'est le comportement des équipes. Sans adhésion du personnel, rien n'est possible. » (MOUGENOT , 2009)[6]

Ce mémoire est composé de deux parties. Il s'agira dans un premier temps de comprendre les enjeux de la mise en place d'un système de management environnemental au sein d'un hôtel. Les enjeux environnementaux pour la préservation de la planète et par conséquent du tourisme, ainsi que les pratiques écologiques adaptées à l'hôtellerie seront tout d'abord étudiés. Puis les enjeux économiques pour les principales parties prenantes de l'hôtel seront analysés.

La deuxième partie démontrera comment la conduite du changement peut être menée à bien au sein même de l'organisation, et ce, en s'assurant de l'implication durable de ses employés. Dans un premier temps une étude de cas a été menée au sein du groupe hôtelier Best Western France : une étude qualitative à travers un entretien avec la Coordinatrice des Projets de Développement Durable, et une étude quantitative avec une enquête réalisée auprès de douze hôteliers d'établissements écolabellisés. Leur méthodologie et leurs résultats seront ensuite présentés. A la suite d'une étude documentaire des recommandations seront proposées, lesquelles permettraient la mise en place et réussite du projet de changement.

[5] CHEVALLEY S. Offre hôtelière : la crise accélère la mutation. L'Echo touristique. 11/09/09. P.30
[6] MOUGENOT P. Ecolabels hôteliers : un développement désirable. L'Echo touristique. 03/04/09. P.30

1 Les Enjeux du Management Environnemental au sein d'un Hôtel

Avant de s'intéresser au cœur de la problématique, il est important d'en comprendre le contexte. Pourquoi l'hôtellerie est-elle concernée par les pratiques de gestion environnementale ?

Il s'agit premièrement de comprendre les enjeux écologiques mondiaux pour la planète et le secteur du tourisme en particulier, puis d'avoir un aperçu des solutions concrètes pouvant être mises en place par les hôteliers. Dans une deuxième sous-partie, nous verrons comment la mise en place d'un management environnemental créé de la valeur pour les parties prenantes de l'entreprise : la clientèle, la destination, les actionnaires, les Organisations Non-Gouvernementales (ONG) et les institutions gouvernementales.

1.1 Les Enjeux Environnementaux et les Pratiques Hôtelières

1.1.1 Les Enjeux Environnementaux

1.1.1.1 Les Enjeux Environnementaux Planétaires

De nombreuses activités humaines ont un impact sur notre environnement. Le tourisme, et notamment à travers ses établissements hôteliers, en fait parti.

D'après Elisabeth Laville[7], voici quelques exemples illustrant le fait que l'impact des activités humaines sur l'environnement est de plus en plus manifeste :

Réchauffement climatique :

- La température moyenne a augmenté de 4°C en vingt ans dans les régions de l'Alaska, la Sibérie et le nord du Canada.
- L'épaisseur des glaces qui recouvrent les mers dans ces régions a diminué de 40% et leur surface, de 6% depuis 1980.[8]

[7] p.62. LAVILLE E. L'entreprise verte. Paris : Pearson Education France, 2009. 397p.
[8] Time Magazine, spécial « Changement climatique », 4/09/2000

Problèmes de biodiversité :

- En France, trois races bovines représentent 98% du cheptel…et une variété de pomme constitue les trois quarts de l'offre marchande[9].
- Les espèces domestiques et cultivées disparaissent aujourd'hui de la surface de la Terre à un taux mille fois plus élevé que le taux moyen depuis 65 millions d'années (entre 20 000 et 100 000 espèces disparaissent chaque année[10]).

Surconsommation et épuisement des ressources :

- Chaque jour, nos usines, nos voitures, nos maisons, nos centrales thermiques et nos exploitations agricoles consomment une quantité d'énergie égale à ce que la planète a mis 10 000 jours à créer[11].
- Chaque année, 25 milliards de tonnes de terres arables disparaissent (l'équivalent de tous les champs de blé en Australie[12]).

Pollution :

- Sur les 35 000 pesticides créés depuis 1945, seuls 10% ont été testés pour leur effet potentiel sur la santé humaine et selon l'OMS, 25 millions de personnes (soit 48 par minute) meurent chaque année d'empoisonnement lié aux pesticides[13].
- 90% des eaux usées déversées dans la Méditerranée ne sont pas traitées[14].
- Chaque Américain consomme 18kg de ressources par semaine, ceux-ci générant 1 000kg de déchets : papier, CO_2, résidus agricoles, effluents chimiques, matériaux d'emballage[15]…

« C'est devenu une banalité qu'il est hélas utile de répéter : l'impact des activités humaines sur l'environnement naturel est de plus en plus visible. En clair et en résumé, nous consommons les ressources naturelles à un rythme beaucoup plus important que celui auquel elles se renouvellent. (…) Dans la plupart des cas, la Terre ne peut déjà plus faire face à ce que nous prenons, ni d'ailleurs à ce que nous rejetons : notre consommation croissante de ressources naturelles conduit à un déclin général des écosystèmes planétaires, véritables moteurs biologiques de notre planète qui produisent les biens et les services nécessaires à la

[9] Rapport du Ministère de l'Environnement sur l'agriculture française. 03/1998. http://agriculture.gouv.fr/sections/publications/rapports
[10] HAWKEN P. L'Ecologie de marché. Paris : Edition du Souffle d'Or, 2005
[11] HAWKEN P. L'Ecologie de marché. Paris : Edition du Souffle d'Or, 2005
[12] HAWKEN P. L'Ecologie de marché. Paris : Edition du Souffle d'Or, 2005
[13] Patagonia, fabricant de vêtements « durable ». www.patagonia.com
[14] HAWKEN P. L'Ecologie de marché. Paris : Edition du Souffle d'Or, 2005
[15] Rapport du Ministère de l'Environnement sur l'agriculture française, 03/1998

survie des espèces (fourniture de nourriture et d'eau potable, stockage de gaz carbonique, maintien de la biodiversité). (…) Pourtant, l'enjeu est d'importance, pour un nombre croissant de biologistes, nous vivons actuellement la troisième extinction massive de la vie sur notre planète. (…) Mais il y a une différence majeure, cette fois : la situation actuelle est le fruit d'une action délibérée, celle du monde industriel moderne, qui ne représente rien à l'échelle du temps géologique en regard des dommages qu'il semble avoir provoqués. Autant dire que l'inversion de cette tendance sera l'un des défis les plus difficiles auxquels l'humanité ait jamais été confrontée.» (LAVILLE, 2009)[16]

Elizabeth Laville explique dans son livre *L'Entreprise Verte*, que le changement climatique est actuellement le problème environnemental numéro un. De plus en plus de personnes en prennent conscience et se sentent aujourd'hui concernées. En effet, les catastrophes naturelles qui en découlent, tel l'ouragan Katrina qui s'est abattu sur La Nouvelle Orléans en 2005, choquent les esprits. L'engagement puissant de l'ancien vice-président des Etats-Unis, Al Gore, à travers son film *Une vérité qui dérange* a été regardé par 32 millions de personnes dans le monde entier. Le 5 juin 2009, Yann Arthus-Bertrand diffusait lui aussi un film *Home* (film souvent diffusé gratuitement) à travers le monde à l'occasion de la Journée mondiale de l'environnement. L'entrée en vigueur du protocole de Kyoto qui oblige les pays industrialisés l'ayant signé à réduire leurs émissions de 5% en 2012 par rapport au niveau de 1990 fait beaucoup parler de lui. Les mentalités évoluent, alors qu'en 2000 seulement 15%[17] des Français estimaient que le réchauffement climatique était le défi le plus préoccupant auquel est confrontée la planète (devant le fanatisme religieux, le terrorisme ou le virus), 54%[18] le pensaient en 2007.

1.1.1.2 Les Enjeux Environnementaux pour l'Industrie Touristique

« Les effets néfastes du tourisme apparaissent lorsque l'utilisation du lieu par les visiteurs excède la capacité du milieu naturel à absorber les perturbations engendrées. Le tourisme incontrôlé représente une menace potentielle pour de nombreuses zones naturelles à travers le monde. » (UNEP)[19]

---

[16] p.62. LAVILLE E. L'entreprise verte. Paris : Pearson Education France, 2009. 397p.
[17] Enquête TNS-Sofres pour la Lyonnaise des Eaux.
[18] Les défis planétaires à prendre en compte en 2007. Sondage Novatris-Harris Interactive. 01/2007. http://www.harrisinteractive.fr/news/2007/LeTalkdeParis_01052007.asp
[19] United Nations Environment Programme, http://www.unep.fr/shared/publications/cdrom/DTIx1043xPA/

« Disparition d'îles et d'oasis au Maghreb, inondations, déforestations, cyclones … l'industrie du tourisme est concernée au premier chef par le réchauffement climatique. (…) D'autant plus que l'industrie aérienne est responsable de 2% des émissions mondiales de CO_2, selon le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (Giec). (…) En 2020, d'après l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), 1,6 milliard de touristes butinera la planète, soit près de deux fois plus qu'en 2008. (…) Comment des sites sensibles les digéreront-ils ? Les temples d'Angkor, Machu Picchu et les tombeaux de la vallée du Nil frôlent déjà la saturation. A court terme, les autorités se réjouissent toujours de la progression des arrivées, source de devises. Mais à moyen terme, les séquelles peuvent être irréversibles, allant de la dégradation des sites à la dilution des traditions, voire au risque de rejet du tourisme prédateur par les populations locales. Le danger, c'est aussi, dans le Sud, l'aggravation des problèmes de pénurie d'eau. Avec à la clé, des conflits d'intérêt entre les voyageurs « cigales » et les locaux « fourmis». Faut-il, du coup, arrêter de voyager ? S'y employer serait une catastrophe pour certains pays du Sud, où le tourisme s'est souvent substitué à une agriculture en déclin. (…) Objectif : limiter l'empreinte du secteur dans les régions fragiles, ce qui passe par l'apprentissage d'éco-gestes à tous les échelons de la chaîne. (…) L'industrie a eu la bonne idée de créer des « pots à miel », qui « décongestionnent la cocotte-minute touristique ». Ces machines à touristes soulagent ainsi des sites incapables d'accueillir des hordes de vacanciers. Après la *Costa del Sol*, et *Disneyland Paris*, d'autres baleines touristiques se jetteront à l'eau, comme en témoigne le récent paquebot *Oasis of the Seas* (6 360 passagers !). » (LAINE, 2009)[20]

Les touristes voyagent avant tout pour découvrir de nouveaux lieux, de nouveaux paysages, de nouvelles cultures. Cependant, « on remarque aisément que, là où la pression touristique est forte, le tourisme peut contribuer à sa propre destruction en cherchant, parfois, à rendre constructibles les espaces naturels qui contribuent à sa notoriété. »[21] Ce fait est plutôt paradoxal, mais il explique bien la relation directe entre la qualité de l'environnement et le secteur du tourisme. Il est donc alors inversement vrai que « l'amélioration de l'environnement contribue à rendre le territoire plus attractif pour les touristes. »[22] Pour un hôtel, être situé dans un environnement pollué, a directement un effet négatif sur l'attractivité de son établissement comme destination pour la clientèle.

[20] LAINE L. Vers un tourisme moins pollueur. L'Echo touristique. 11/12/09. P.46
[21] p.20. MARETTE C., PERRET J., TEYSSANDIER J-P. Piloter le tourisme durable. Paris : AFIT, 2001. 127p.
[22] p.12. MANTEI C. (Ed.). Eco-gestion et éco-construction dans l'hôtellerie. Paris : ODIT France, 2007. 124p.

Le Projet *Tourism 2023* est une étude qui a été menée en collaboration par de nombreux acteurs de l'industrie touristique en Angleterre. Elle analyse, « Le climat change, la population s'accroît, les réservoirs naturels de pétrole et d'autres ressources s'appauvrissent, tous ces faits vont avoir de dramatiques impacts sur *comment, où, quand* et même *si* les gens continueront de voyager autant. Les problèmes écologiques auxquels nous faisons face aujourd'hui et qui vont s'intensifier dans les années à venir, vont avec le temps refaçonner l'industrie touristique. » [23] L'étude propose quatre scenarios (à travers quatre animations vidéos) pour le tourisme de demain, où les plus importantes variables ont été délibérément accentuées :

- **« Boom and Burst »**[24] *(Progression et explosion)* : Une croissance économique florissante mondiale et d'importants investissements dans les technologies vertes permettent à beaucoup de gens de voyager encore plus loin, plus souvent, et plus rapidement qu'auparavant.
- **« Divided disquiet »**[25] *(Appréhension partagée)* : Les impacts du changement climatique et de violentes guerres à cause de la rareté des ressources ont créé un environnement mondial instable. Les gens craintifs n'ont plus envie de voyager.
- **« Price and Privilege »**[26] *(Prix et Privilèges)* : L'amenuisement des ressources pétrolière et la croissante demande des économies émergentes, ont rendu le prix des énergies (et du pétrole en particulier) extrêmement cher. Seuls les plus riches peuvent voyager. Les autres doivent rester en vacances dans la région ou bien économiser durant de nombreuses années avant de pouvoir s'offrir le voyage de leurs rêves.
- **« Carbon clampdown »**[27] *(Rationnement du Carbone)* : Les gouvernements ont mis en place un système de quotas de carbone par personne afin que chacun ait le même « droit de polluer ».

[23] Tourism 2023 – creating a sustainable tourism industry. Forum for the Future. 8/12/09, http://www.forumforthefuture.org/projects/tourism-2023
[24] Boom and burst scenario video, http://www.green.tv/boom_and_burst
[25] Divided Disquiet scenario video, http://www.green.tv/divided_disquiet
[26] Price and Privilege scenario video, http://www.green.tv/price_and_privilege
[27] Carbon clampdown scenario video, http://www.green.tv/carbon_clampdown

Face à ces enjeux environnementaux qu'il n'est plus possible de nier, l'industrie hôtelière se transforme, afin de tenter de relever ce défi. En effet, Jean-Marc Devanne souligne dans un article[28] publié dans le magazine *Espaces* que les préoccupations environnementales (au côté de la recherche esthétique et d'individualisme) « sont au cœur des tendances d'évolution de la demande touristique» et que les hôtels intègrent progressivement le management environnemental dans la stratégie globale de leur entreprise.

1.1.2 Les Pratiques Environnementales dans l'Hôtellerie

La gestion environnementale devient une facette incontournable de toute entreprise. Du changement des pratiques au quotidien à l'éco-conception du bâtiment, les hôtels peuvent eux aussi s'adapter pour devenir plus « verts ». A chacun son rythme, la mise en place de petits gestes simples peut être un début. Des investissements et des changements de processus plus complexes peuvent être menés par la suite. D'autant plus que les investissements engendrés seront autofinancés par les réductions de coûts de fonctionnement liées aux économies faites.

Le mini-guide de l'ODIT « Eco-Gestion et Eco-Construction dans l'hôtellerie »[29] est très complet, il fournit de nombreux conseils, ainsi que des grilles récapitulatives des actions environnementales à mener (Cf. Annexe 1, 2 et 3 : « Grille des Actions Environnementales à Mener, Niveau 1, 2 et 3 » en page 71, 72, et 73).

1.1.2.1 Changer ses Pratiques au Quotidien

Devenir éco-hôtelier, cela passe avant tout par un changement des pratiques quotidiennes et périodiques. On peut facilement mettre en place de bonnes pratiques environnementales, et cela sans altérer le confort du client. Voici un résumé des principales pratiques écologiques pouvant être menées dans un hôtel :

- **Economiser l'Eau** : faire la chasse aux fuites et aux robinets coulants pour rien ;
- **Economiser l'Energie** : éteindre les équipements en veille, modérer la température de l'hôtel, optimiser le fonctionnement des sèche-linge, ne pas chauffer ou climatiser pour rien, fermer les stores des pièces exposées au soleil en été, être vigilant avec le froid et le chaud en cuisine ;
- **Limiter les Pollutions** : entretenir parfaitement son bac à graisse, traiter de manière adaptée tous les déchets toxiques, récolter les piles usagées des clients, respecter les

[28] DEVANNE J-M. L'Hébergement de demain. Espaces. N°275, 11/09. P.31
[29] MANTEI C. (Ed.). Eco-gestion et éco-construction dans l'hôtellerie. Paris : ODIT France, 2007. 124p.

bonnes doses de produits de nettoyage, opter pour des produits d'entretien biodégradables, aérer et dépoussiérer ;

- **Diminuer et Valoriser les Déchets** : utiliser moins d'emballages, préférer les produits recyclables, pratiquer le tri sélectif, composter les déchets organiques, éviter le gaspillage de papier ;
- **Etre acteur de son Environnement** : embellir les abords de l'hôtel, favoriser les produits locaux, influencer les modes de déplacement des clients.

1.1.2.2 Investir dans des Equipements

Devenir éco-hôtelier, cela passe aussi par des investissements ponctuels afin de diminuer les consommations d'eau et d'énergie. Voici un aperçu des principaux investissements écologiques pouvant être faits au sein d'un hôtel :

- **Economiser l'Eau** : investir dans des équipements professionnels économes en eau, récupérer et utiliser l'eau de pluie, préférer les douches que les baignoires, installer des régulateurs de débit, des chasses à double flux dans les toilettes, et des robinets à système de turbulence dans les douches, construire une zone de baignade naturelle plutôt qu'une piscine.
- **Economiser l'Energie** : installer des lampes basse consommation, installer un système de contrôle automatique du chauffage, coupler l'électricité avec la clef de la porte, installer des fenêtres double-vitrage, investir dans des équipements professionnels économes en électricité, améliorer le fonctionnement environnemental de la piscine, investir dans une pompe à chaleur, mettre une alarme dans la chambre froide, équiper l'éclairage de systèmes à régulation comme des détecteurs de présence, installer des panneaux solaires pour chauffer l'eau.

1.1.2.3 Eco-Concevoir un Hôtel

Pour aller encore plus loin dans l'amélioration de l'empreinte écologique de son établissement, il est possible *d'éco-concevoir* son hôtel. Il s'agit ici de « penser » la construction de l'hôtel de manière à optimiser sa consommation en énergie et de l'intégrer au mieux à son environnement.

Certifier son établissement à travers la démarche Haute Qualité Environnementale (HQE) peut représenter un outil efficace pour mener le projet d'éco-construction, de même qu'un support de communication intéressant par la suite. Cependant bien que « la démarche HQE a

l'avantage d'être connue dans le secteur du bâtiment, mais pas du grand public. » (LAINE, 2009) [30]

Mais il est important de savoir que l'« on naît HQE, on ne le devient pas ! »[31]. « La démarche HQE® a été élaborée pour tenter de réduire ou de compenser l'impact environnemental d'un bâtiment. C'est aujourd'hui une marque déposée gérée par l'association HQE®. On peut définir la HQE® comme une méthode pour mener à bien un projet responsable de construction ou de rénovation d'un bâtiment. Elle suppose une prise en compte de l'environnement à toutes les étapes en allant du projet à la construction. »[32]

D'après un article du magazine *Hôtellerie-Restauration*[33], les 14 cibles générales de la démarche HQE sont :

- **L'éco-construction**: Relation du bâtiment avec son environnement immédiat ; Choix intégré des produits, systèmes et procédés de construction ; Chantier à faible impact environnemental ;
- **L'éco-gestion** : Gestion de l'énergie ; Gestion de l'eau ; Gestion des déchets d'activité; Maintenance, pérennité des performances environnementales ;
- **Le confort** : Hygrothermique (température et taux d'humidité de l'air ambiant d'une pièce) ; Acoustique ; Visuel ; Olfactif ;
- **La santé** : Qualité sanitaire des espaces ; Qualité sanitaire de l'air ; Qualité sanitaire de l'eau.

Selon l'association HQE, il est actuellement impossible de viser un maximum de performance pour toutes les cibles. Le maître d'ouvrage doit donc respecter certaines règles :

- Satisfaire à des exigences minimales dans toutes les cibles,
- Aller au-delà de ce que demande la loi pour au moins 7 cibles sur 14,
- Viser la performance maximale pour au moins 3 cibles dites « prioritaires ».

« La démarche HQE essaye de trouver un bon équilibre entre le raisonnable et le souhaitable : elle essuie donc quelques critiques des deux côtés. La principale limite reste une sorte de « culture du minimum » : la HQE se contente de remplir 3 ou 4 critères et ne prend pas

[30] LAINE L. Center Parcs trace sa ligne verte en Moselle – Certification Quatre projets reconnus HQE. L'Echo touristique. 27/11/09. P.15
[31] LAINE L. Center Parcs trace sa ligne verte en Moselle – Certification Quatre projets reconnus HQE. L'Echo touristique. 27/11/09. P.15
[32] p.98. MANTEI C. (Ed.). Eco-gestion et éco-construction dans l'hôtellerie. Paris : ODIT France, 2007. 124p.
[33] Premiers hébergements pour la certification HQE, HR Infos, 2010, http://www.hr-infos.fr/magazine-savoir-faire/bien-etre/developpement-durable/premiers-hebergements-pour-certification-hqe.html

vraiment en compte les habitants du bâtiment. Certains jugent la démarche insuffisante par rapport aux enjeux du développement durable. » [34]

D'après un article du magazine *Hôtellerie-Restauration*[35], quatre projets d'hôtels et de centres de vacances ont obtenu la certification NF bâtiments tertiaires (Démarche HQE – référentiel hôtellerie) : « Ce label atteste que les performances environnementales de ces quatre opérations atteignent les meilleures éco-pratiques actuelles, tant au stade de leur programmation et de leur conception que dans leur réalisation. » Linda Lainé donne plus de détails dans l'Echo touristique[36]: « En plus du Center Parcs lorrain, il y a l'hôtel des Francs (Best Western) de Soisson (02), le Club Med de Valmorel (73) et le Suitehotel (Accor) d'Issy les Moulineaux (92). Ces premiers hôtels à décrocher la dite certification (…) ouvriront d'ici 2011. La démarche représente un investissement compris entre 10 000 et 40 000€, selon la surface du complexe. Un budget plus facile à amortir pour des infrastructures importantes. Une dizaine d'opérations sont en cours d'examen. »

L'Etap Hotel de Toulouse, une des marques économiques du groupe Accor, était le premier à inaugurer le 11 mars 2009 un concept novateur en termes d'économies d'énergie, et cela en conservant son positionnement de « meilleur rapport qualité/prix » avec la nuit à 49€. Emilie Kovacs explique dans un article publié dans l'Echo touristique[37] : « Outre un dispositif de panneaux solaires destinés à produire de l'eau chaude, l'hôtel est doté d'un système de pompe à chaleur, qui autorégule la température intérieure au fil des saisons. Résultat : l'établissement consomme trois fois moins d'énergie et rejette quatre fois moins de CO_2 qu'un Etap Hotel standard. (…) Côté Economie : le débit d'eau est contrôlé grâce à des régulateurs de débit au niveau des robinets du lavabo, de la douche et dans les WC. Conçue avec des éco-matériaux, chaque chambre est éclairée avec des ampoules basse consommation (LEDs et fluocompactes). L'Ademe a encouragé la construction de cet hôtel à hauteur de 120 000€ (sur un coût total de 280 000€). Les économies d'énergie sont estimées à 12 000€/an (290 000 kWh/an). Au total, le retour sur investissement (hors subventions) est estimé à 28 ans. »

[34] p.99. MANTEI C. (Ed.). Eco-gestion et éco-construction dans l'hôtellerie. Paris : ODIT France, 2007. 124p.
[35] Premiers hébergements pour la certification HQE, HR Infos, 2010, http://www.hr-infos.fr/magazine-savoir-faire/bien-etre/developpement-durable/premiers-hebergements-pour-certification-hqe.html
[36] LAINE L. Center Parcs trace sa ligne verte en Moselle – Certification Quatre projets reconnus HQE. L'Echo touristique. 27/11/09. P.15
[37] KOVACS E. Accor va plus loin dans l'innovation verte. L'Echo touristique. 20/03/09. P.15

La Certification Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) peut être considéré comme l'équivalent américain et international de la démarche HQE. US Green Building Council créé en 1994 gère cette certification environnementale des bâtiments habitat et tertiaire.

Cependant l'association HQE critique cette certification : « Cette méthode se caractérise par l'attribution d'une note globale qui présente l'inconvénient d'une approche subjective (les coefficients sont arbitraires) et peu adaptée au contexte local (contrairement à la cible 1 de la démarche HQE®). »[38]

Dans le futur proche, « l'éco-conception gagnera du terrain poussée par la demande et la réglementation. » (LAINE, 2009)[39] et d'autant plus que « contrairement aux idées reçues, le développement durable, c'est gagner de l'argent durablement ! » (Philippe François, président du salon Ecorismo)[40]

Une bonne gestion environnementale et des achats d'équipements performants permettent d'économiser de l'énergie et de l'eau. Diminuer de façon drastique ses factures, sans nuire au confort du client, est donc un des premiers bénéfices d'une gestion environnementale efficace. Cette réduction des coûts de fonctionnement apparait souvent comme la principale opportunité perçue directement par l'hôtelier.

Cependant, mettre en place une gestion environnementale intégrée créé de la valeur pour toutes les parties prenantes. Cette augmentation de valeur, cumulée à la diminution des coûts, permet donc d'augmenter la profitabilité globale de l'entreprise.

[38] Association HQE, http://www.assohqe.org/international_autres_demarches_etrangeres.php
[39] LAINE L. Vers un tourisme moins pollueur. L'Echo touristique. 11/12/09. P.46
[40] KOVACS E. L'Académie Ecorismo est lancée. L'Echo touristique. 20/03/09. P.15

1.2 Les Enjeux Economiques et les Parties Prenantes

Le management environnemental tout d'abord vécu comme une contrainte par les entreprises, devient aujourd'hui une véritable opportunité (Cf. Schéma ci-dessous).

Figure 1 : La Notion de Performance Globale : de la Contrainte à l'Opportunité

Source : DRUEZ-VERITE C. & NIEK G. Les apports de la certification ISO 14001. Etude AFNOR Groupe. 05/08. http://www.afnor.org/certification/sme001

1.2.1 La Clientèle et l'Ere des « Consomm'Acteurs »

1.2.1.1 Les « Consomm'Acteurs »

Olivier Dubigeon explique dans son livre « Mettre en Pratique le Développement Durable » [41] que les clients et les consommateurs sont de plus en plus citoyens : « Mieux informés, davantage formés et conscients des enjeux, plus interconnectés, ils deviennent un moteur de plus en plus actif dans le choix des produits et des services, et veulent peser sur les conditions qui ont permis leur production et leur commercialisation. (…) L'entreprise responsable gagne ainsi la confiance, et donc la fidélité, de ses clients et des consommateurs. »

[41] p.29. DUBIGEON O. Mettre en pratique le développement durable. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.

« Un recentrage vers l'essentiel et une volonté de changement des modes de vie et de consommation », c'est l'un des messages que révélaient aussi les résultats récents de l'enquête Ethicity[42] (cabinet de conseil en développement et marketing durable) présentée à l'occasion de la semaine du Développement Durable en avril 2009. Voici quelques uns des principaux résultats de l'enquête Ethicity 2009:

- **Une volonté de changement exprimée** : Pour 90 % des Français, la crise économique actuelle représente une occasion de revoir nos modes de vie et de consommation (réponses "Tout à fait d'accord" et "Plutôt d'accord"). Pour plus de 3/4 des Français, le Développement Durable est une nécessité (réponses possibles : une mode, une contrainte, une nécessité, une opportunité).
- **Un changement qu'ils déclarent ou aspirent à mettre en pratique dans leurs comportements et leurs achats** : 20% de la population forme une base de consom'acteurs : 20% déclarent faire des achats responsables régulièrement, 20% déclarent être tout à fait d'accord qu'aux travers de leurs choix d'achat, ils agissent au service de leurs convictions, 30% déclarent faire attention à ne pas acheter de marques d'une entreprise dont ils réprouvent le comportement, 25% déclarent régulièrement choisir des produits respectueux de l'environnement.

Cependant, à travers cette enquête, les consommateurs soulignent aussi le fait qu'il reste primordial de :

- **Renforcer l'attractivité des offres durables** : 68 % de la population considère que les produits et services de la consommation responsable ne sont globalement pas attractifs (prix, qualité, impression d'agir, etc.). 76 % des Français considèrent les produits de la consommation responsable plus chers que les produits classiques. Et seulement 15 % des Français sont prêts à payer plus cher pour des produits fabriqués dans le respect des droits des salariés dans le monde ou dans des conditions respectueuses de l'environnement.
- **Proposer plus de clarté et de transparence** : 73 % des Français continuent à faire confiance aux labels de certifications sociale et environnementale (cumul réponses "Tout à fait d'accord" et "Plutôt d'accord"). Mais seulement 15% de ces 73% sont

[42] Les Français et la consommation durable : Quels changements en 2009 ? 2009 www.blog-ethicity.net/share/docs/Enquete_Ethicity_2009_synthese.pdf. Enquête menée en mars 2009 en auto-administré par voie postale par TNS media intelligence auprès d'un panel représentatif de la société française de 4500 individus âgés de 15 à 70 ans. Utilisation de l'échantillon SIMM 2008 en Access Panel.

« tout à fait d'accord ». Il faut plus de clarté sur les labels dont l'indice de confiance se fragilise.

- **Apporter plus d'information :** 26 % des Français disent s'informer sur les politiques sociales et environnementales d'une entreprise dont ils achètent les produits. Et 85 % des Français souhaitent une information sur les étiquettes concernant l'impact environnemental des produits.

A la suite de l'enquête menée, Ethicity a dressé une typologie des consommateurs français en 2009 face au développement durable (Cf. Annexe 4 : « Les 9 Types de Consommateurs 2009 » en page 74). Pour 74% des Français, « le sujet n'est plus de les convaincre mais de leur donner les moyens de l'action » [43], ils sont répartis en cinq groupes. Pour chacun des groupes Ethicity a identifié des leviers de mobilisation spécifiques au regard de leur profil sociodémographique, leur sensibilité et comportement en matière de consommation responsable.

« Toutes les observations concordent et les faits le confirment, la qualité de l'environnement constitue un élément déterminant dans le choix d'une destination, tout comme l'assurance d'une bonne sécurité lors, même pour des voyages d'aventure. A cette tendance s'associe aussi la recherche d'une moralité et d'une éthique acceptable. On veut pouvoir parler ouvertement de ses vacances, sans arrière-pensée ou connotations particulières et surtout sans avoir à cautionner indirectement des pratiques condamnables comme le travail des enfants, le tourisme sexuel, l'exploitation des populations locales, la consommation excessive de ressources naturelles, etc. »[44]

Le guide de *l'Eco-gestion et éco-construction dans l'hôtellerie*[45] explique que « certaines clientèles sont sensibilisées à la gestion environnementale des hébergements » et que « certains clients choisissent même préférentiellement leur hôtel sur ce critère. » Tous les experts le disent : c'est une tendance d'avenir pour l'ensemble des marchés. La gestion environnementale, c'est donc aussi une démarche marketing. « Si cette tendance ne se traduit pas encore par une demande formalisée forte et identifiable en hôtellerie, on peut imaginer une tendance de fond se développant progressivement dans les prochaines années. »[46]

[43] Ethicity. Les clefs de la mobilisation des Français. 2009. www.blog-ethicity.net/index.php?Nos-analyses
[44] p.18. MARETTE C., PERRET J., TEYSSANDIER J-P. Piloter le tourisme durable. Paris : AFIT, 2001. 127p.
[45] p.13. MANTEI C. (Ed.). Eco-gestion et éco-construction dans l'hôtellerie. Paris : ODIT France, 2007. 124p.
[46] p.59. MANTEI C. (Ed.). Eco-gestion et éco-construction dans l'hôtellerie. Paris : ODIT France, 2007. 124p.

Pour la clientèle internationale, les tendances sont déjà plus marquées, Tripadvisor (site Internet international d'échange et d'information sur le tourisme en général et sur les hôtels en particulier) a réalisé une étude en avril 2007 sur 1000 voyageurs internationaux. Elle montre que « 40% des voyageurs prennent en compte le critère « gestion environnementale » dans leur choix d'hôtel. Parmi ceux-ci 34% seraient susceptibles de payer plus pour aller dans un hôtel ayant une démarche spécifique à ce sujet. »[47]

Transparence de l'engagement et preuves de meilleure qualité sont deux éléments clés après le prix pour déclencher l'achat de produits ou services durables.

1.2.1.2 Labels et Certifications : Transparence de la Communication

« Personne n'est contre le développement durable. Le développement durable n'est plus une question. Il s'impose à nous tous comme une obligation sociale et politique. Dans ce cadre, l'industrie de l'hébergement ne peut faire l'impasse sur les démarches de labellisation écologique. Chaque établissement sera sommé demain de justifier comment il a mis en place une démarche environnementale ; il ne pourra que rarement y échapper.» [48]

« De plus en plus d'entreprises font parler d'elles en communiquant autour de leur engagement dans le développement durable. (…) voilà un moyen rêvé pour se faire connaître et se démarquer des autres. »[49]

« Depuis quelques années, il semblerait que chaque hôtel, chaque Tour Operateur (TO), chaque compagnie aérienne œuvre avant tout pour sauver la planète. De fait, 80% des entreprises communiquent sur le développement durable, selon l'association Communication et Information pour le Développement Durable (DD). » (BUGNOT, 2009)[50] Le terme Greenwashing a été inventé en 1986 pour « qualifier les pratiques douteuses de l'industrie hôtelière.» (MUGENOT, 2009)[51] Cependant ce terme est maintenant communément utilisé pour tous les domaines.

« Être socialement et environnementalement responsable dans un contexte donné est un énorme défi. Il ne suffit plus à l'entreprise de susciter la confiance, mais de montrer la manière dont elle se conduit (passage du « trust me world » au « show me the world ») : la

[47] p.59. MANTEI C. (Ed.). Eco-gestion et éco-construction dans l'hôtellerie. Paris : ODIT France, 2007. 124p.
[48] DEVANNE J-M. L'Hébergement de demain. Espaces. N°275, 11/09. P.31
[49] p.12. MANTEI C. (Ed.). Eco-gestion et éco-construction dans l'hôtellerie. Paris : ODIT France, 2007. 124p.
[50] BUGNOT F. Greenwashing, vendre au tarif vert. L'Echo touristique. 04/12/09, P.8.
[51] MOUGENOT P. Ecolabels hôteliers : c'est l'auberge espagnole. L'Echo touristique. 03/04/09. P.30

transparence est au cœur du droit d'entreprendre. Plus la confiance diminue, plus la demande pour une transparence augmente. »[52]

Les certifications et labels permettent une meilleure lisibilité de l'engagement de l'entreprise. Ils augmentent la reconnaissance de l'entreprise envers la clientèle et les tours opérateurs. De plus, le label permet d'adhérer à un réseau, réseau avec lequel l'hôtelier va pouvoir échanger des informations et parfois même des clientèles avec les établissements adhérents. Un tel engagement permet donc à un hôtel de gagner des clients et d'améliorer son offre « durable ». « Cette légitimation est importante car une reconnaissance forte va structurer le marché et conférer à l'entreprise non seulement un atout supplémentaire pour son capital de réputation, mais aussi un avantage concurrentiel. »[53]

Selon l'Agence Française de l'Ingénierie Touristique (AFIT)[54], labels et chartes ont pour intérêts de :

- Qualifier et structurer une offre,
- La rendre plus visible par le visiteur,
- Faciliter la mise en marché,
- Créer une dynamique chez les acteurs engagés dans la démarche.

Normalisation, certification, label, et accréditation ne sont pas des synonymes. Le Ministère de l'économie, de l'industrie et des finances[55] explique sur son site Internet la différence entre ces termes.

La **normalisation** est une activité volontaire, elle fait l'objet d'une reconnaissance officielle de la part d'un organisme de normalisation du fait que l'entreprise respecte différents principes liés au sujet de la norme.

La **certification** est un acte volontaire par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme à des exigences spécifiées. Elle est délivrée par des organismes certificateurs indépendants des entreprises certifiées ainsi que des pouvoirs publics.

Le **label** est généralement une certification attestant « un niveau de qualité supérieure ».

---

[52] p.21. DUBIGEON O. Mettre en pratique le développement durable. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.
[53] p.21. DUBIGEON O. Mettre en pratique le développement durable. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.
[54]p.25. BLANGY S., DUBOIS G., KOUCHNER F. Ecotourisme, expériences françaises. Paris:AFIT, 2002. 94p.
[55] Ministère de l'Economie, de l'industrie et des finances, www.industrie.gouv.fr

L'Agence Française de Normalisation (AFNOR) explique qu'alors que la norme ISO 14 001 à une approche « site », les labels ont des approches « produits » : « ces deux approches sont complémentaires mais n'apportent pas les mêmes informations à l'acheteur. »[56] Des normes, telles les normes ISO, ont un objectif de moyens, tandis qu'un label, tel l'écolabel, a un objectif de performance environnementale. L'écolabel prend en compte l'ensemble du cycle de vie des produits, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à son traitement en fin de vie (élimination ou recyclage).

L'**accréditation** est une démarche volontaire, mais elle peut également être rendue obligatoire dans de nombreux secteurs d'activités. Elle représente le dernier niveau de contrôle, au plan technique, des activités de certification et d'évaluation de la conformité. L'accréditation est l'attestation de la compétence, de l'impartialité et de l'indépendance d'un organisme certificateur, d'un laboratoire ou d'un organisme d'inspection au regard des normes en vigueur. En France, c'est le comité français d'accréditation (COFRAC) qui a le pouvoir de délivrer les accréditations.

« Au-delà de la dimension philosophique, la certification représente un outil de gestion efficace (…) Se lancer maintenant, c'est anticiper les obligations réglementaires de demain. » (Philippe François, Fondateur du salon Ecorismo) [57] Cela permet de donner un cadre aux démarches environnementales.

« En allant plus loin que les réglementations existantes, qui elles-mêmes évoluent de plus en plus vite dans ce sens, l'entreprise responsable se positionne et anticipe de nouvelles règles du jeu sociales et environnementales de plus en plus exigeantes dans la passation des marchés privés comme publics. Grâce à sa crédibilité acquise au travers d'une mise en pratique d'une éthique de responsabilité, elle influence également l'élaboration des lois actuelles, en participant aux groupes de travail chargés de les préparer. » [58]

« Aujourd'hui basée sur le volontariat, la démarche Développement Durable (DD) risque, demain, d'être rendue obligatoire par l'évolution des lois. » [59]

De nombreux labels existent, de nouveaux sont créés tous les jours, c'est une véritable jungle. A partir d'informations collectées sur les sites Internet officiels des différents organismes

[56] Eco Labels, http://www.ecolabels.fr/fr/questions-frequentes/quelle-est-la-difference-entre-la-norme-iso-14001-et-un-ecolabel
[57] MOUGENOT P. Ecolabels hôteliers : c'est l'auberge espagnole. L'Echo touristique. 03/04/09. P.30
[58] p.33. DUBIGEON O. Mettre en pratique le développement durable. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.
[59] MOUGENOT P. Ecolabels hôteliers : c'est l'auberge espagnole. L'Echo touristique. 03/04/09. P.30

accréditeurs, j'ai pu construire un tableau qui permet de comparer les principaux labels, certifications et normes existantes en France et à l'étranger (Cf. Annexe 5 : « Comparaison des Labels, Certifications et Normes Environnementaux » en page 76).

« Chaque label a sa raison d'être, répondant aux besoins particuliers de chaque établissement, tant en terme de démarche qu'en terme de marketing. Green Globe est plus international, Clef Verte plus accessible… » (Philippe François, Fondateur du salon Ecorismo) [60]

Voici quelques informations complémentaires concernant les principaux normes et labels :

- La Certification ISO 14 001

« La norme ISO 14001 est une norme internationale rédigée par l'Organisation Internationale de Normalisation en 1996 et révisée en 2004. Elle s'applique à tous les types d'organisation (sites industriels, hôpitaux, mairies, hôtels…) sans restriction de taille ou d'activités. La norme ISO 14001 prescrit les exigences relatives à la mise en place d'un système de management de l'environnement (SME). La norme n'établit pas d'exigences en matière de niveau de performance. La certification est réalisée par un bureau agréé (AFNOR en France). »[61]

Selon l'étude « L'Étude ISO des certifications »[62] la plus récente, 1078 hôtels et restaurants étaient certifiés ISO 14 001 en 2008.

Le coût de la certification dépend essentiellement du nombre de salariés et de l'envergure de l'audit requis, il peut énormément varier selon ces critères. Un cycle de trois ans est établi, avec durant la première année la certification, puis durant les deux autres années un suivi. Tous les trois ans, l'établissement doit alors se faire certifier à nouveau.

« Le Groupe Accor, engagé depuis 1998 dans sa démarche DD à travers sa *Charte Environnement de l'hôtelier*, à vocation interne, a décidé en 2003, de faire auditer les démarches environnementales de certaines de ses marques. Ibis et Accor Thalassa ont opté pour la certification internationale ISO 14 001 : Ibis s'était déjà engagé dans une certification ISO 9000. Le choix d'ISO 14 001 a donc semblé cohérent, car les équipes étaient en terrain connu. 242 hôtels sont certifiés à ce jour.» [63]

---

[60] MOUGENOT P. Ecolabels hôteliers : c'est l'auberge espagnole. L'Echo touristique. 03/04/09. P.30
[61] p.90. MANTEI C. (Ed.). Eco-gestion et éco-construction dans l'hôtellerie. Paris : ODIT France, 2007. 124p.
[62] ISO, L'Étude ISO des certifications – 2008. http://www.iso.org/iso/fr/pressrelease.htm?refid=Ref1274
[63] MOUGENOT P. Ecolabels hôteliers : c'est l'auberge espagnole. L'Echo touristique. 03/04/09. P.30

❖ L'Eco Label Européen

Créé en 1992, l'Ecolabel européen est le seul label écologique officiel européen utilisable dans tous les pays membres de l'Union Européenne. Il est délivré, en France, par l'AFNOR. C'est une marque volontaire de certification de produits et services. Le label écologique communautaire repose sur « le principe d'une approche globale qui prend en considération le cycle de vie du produit à partir de l'extraction des matières premières, la fabrication, la distribution, et l'utilisation jusqu'à son recyclage ou son l'élimination après usage. La qualité et l'usage sont également pris en compte. »[64]

Depuis 2003, « les hébergements touristiques font partie des produits labellisés par l'Union Européenne et marqués par la célèbre *petite fleur*. Pour accéder à l'écolabel, le référentiel comprend un ensemble de points obligatoires et de points optionnels. » [65] 37 critères sont obligatoires, l'entreprise doit tous les satisfaire. 47 critères sont optionnels, l'entreprise doit en obtenir un nombre minimum.

« Les critères évoluent tous les cinq ans. Ainsi, une nouvelle décision européenne prévoit des critères plus exigeants pour réduire de façon encore plus significative les impacts environnementaux. »[66]

Le coût de la certification varie beaucoup selon le nombre de chambres et l'effectif d'employés de l'hôtel. L'hôtel doit premièrement s'acquitter d'un droit d'inscription, puis des frais d'audit ou de contrôle documentaire, et enfin d'une redevance annuelle (droit d'usage). Pour les petites structures un an sur deux un contrôle documentaire et un audit seront intercalés. Pour les plus grandes structures, un audit aura lieu tous les ans.

62 logements touristiques sont certifiés écolabel en France[67], et 288 en Europe[68].

L'écolabel est encore peu répandu. Quinze établissements Best Western l'ont déjà obtenu en France et une dizaine d'autres adhérents Best Western s'y préparent. « La contrainte principale, c'est le temps» [69] souligne Charline Bergeron, Coordinatrice DD au sein de la chaîne volontaire. « Le rassemblement de la documentation est lourd. », confirme Agnès

[64] Eco Labels, http://www.ecolabels.fr/fr/l-eco-label-europeen-qu-est-ce-que-c-est
[65] p.88. MANTEI C. (Ed.). Eco-gestion et éco-construction dans l'hôtellerie. Paris : ODIT France, 2007. 124p.
[66] ANDUREU L. L'Ecolabel européen certifie les services d'hébergement touristique. Cahier Espaces. N°102, 09/09. P.17
[67] au 13/01/10, Eco Labels, http://www.ecolabels.fr/fr/content/download/8007/66060/version/1/file/NF350.pdf
[68] au 02/07/09, European Union website, http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/about_ecolabel/facts_and_figures_en.htm#distribution
[69] MOUGENOT P. Ecolabels hôteliers : c'est l'auberge espagnole. L'Echo touristique. 03/04/09. P.30

Weil, Directrice DD du Club Méditerranée.»[70] Pierre Siegel, Directeur du Best Western Monopole Métropole à Strasbourg explique les enjeux de la certification: « Financièrement nous réalisons désormais des économies de 15 à 20%. De plus, l'hôtel a acquis une meilleure image auprès de nos clients, même si l'Ecolabel n'est pas un critère de choix. Enfin, nos salariés apprécient la démarche. »[71] Patricia Troïa, Responsable du Pôle Environnement d'Afnor, reconnaît que « les procédures d'obtention de l'écolabel sont complexes (…) Il faut une motivation forte. Cela demande des investissements avec des consommations en baisse. »

« Les critères ont été révisés et durcis le 19 mars 2009: 50% d'énergie renouvelable contre 22% aujourd'hui, débit des robinets inférieur à 9 Litres/minute contre 12 L/min, 80% d'ampoules basse consommation contre 50% … » [72] Charline Bergeron, Coordinatrice DD au sein de Best Western considère que « le nouveau référentiel est plus strict, (…) mais plus fluide, et moins onéreux. » [73] « Une labellisation reviendra à 2 500€ maximum pour une TPE (Très Petite Entreprise). », détaille Patricia Proïa.

❖ La Certification EMAS

D'après le site Internet de la Commission Européenne[74], la certification EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) est un outil de gestion pour les entreprises européenne qui permet d'améliorer leurs performances environnementales. Elle a été lancé en 1995, seulement pour le secteur industriel dans un premier temps. Depuis 2001, la certification s'est ouverte à tous les secteurs de l'économie, dont le secteur des services touristiques. L'EMAS est plus exhaustif et contraignant que l'ISO 14001. « Le règlement EMAS est une norme européenne révisée en 2004. Elle est basée sur la mise en place d'un SME et sur une déclaration environnementale de l'entreprise.»[75] 170 hôtels sont certifiés EMAS en Europe, dont 137 an Espagne.

Un hôtel qui est déjà certifié ISO 14001 peut obtenir un certificat EMAS. Pour cela il doit publier une déclaration environnementale (conforme aux critères de l'EMAS)

[70] MOUGENOT P. Ecolabels hôteliers : c'est l'auberge espagnole. L'Echo touristique. 03/04/09. P.30
[71] KOVACS E. Best Western voit vert. L'Echo touristique. 30/01/09. P.15
[72] MOUGENOT P. Ecolabels hôteliers : c'est l'auberge espagnole. L'Echo touristique. 03/04/09. P.30
[73] MOUGENOT P. Ecolabels hôteliers : c'est l'auberge espagnole. L'Echo touristique. 03/04/09. P.30
[74] Site Internet de la Commission Européenne, http://ec.europa.eu/environment/emas
[75] p.89. MANTEI C. (Ed.). Eco-gestion et éco-construction dans l'hôtellerie. Paris : ODIT France, 2007. 124p.

D'après la COFRAC[76], deux organismes sont accrédités en France pour certifier EMAS : ECOPASS et LRQA. Tout comme l'ISO 14 001, le coût dépend du nombre de salariés et du nombre de jours nécessité par l'audit (1000€/jour pour 10 salarié par exemple). Un audit est mené tous les ans.

❖ La Clef Verte

Selon le site Internet officiel du Label[77], la Clef Verte est un programme de la Fondation pour l'Education à l'Environnement (FEE). Ce label de bonne gestion environnementale a été créé en 1994 au Danemark. Il est présent en France depuis 1998. Longtemps uniquement tourné vers les campings, il s'est ouvert aux hôtels en 2005.

« Réévalués chaque année, 529 hébergements français ont décroché la Clef Verte (dont 49% de campings, 41% d'hôtels et 10% de gîtes et chambres d'hôtes). Le label va s'ouvrir cette année aux résidences de tourisme et aux auberges de jeunesse. » (LAINE, 2009)[78] Le label est présent au niveau international dans 13 pays avec 600 hébergements touristiques certifiés. Six autres pays sont en cours d'affiliation. Cependant, le label reste pour le moment plutôt reconnu en France, avec 215 hôtels certifiés en France par exemple.

« Les critères d'obtention sont sensiblement les mêmes que pour l'écolabel européen, mais les ratios sont plus souples, la démarche initiale est plus simple et le coût plus modique. Le dossier de candidature, véritable outil d'autodiagnostic, se télécharge (gratuitement) en ligne ; le renvoyer suppose de s'acquitter d'une somme oscillant entre 90 et 550€, selon le nombre de chambres. Une visite d'experts fait office d'audit avant attribution (ou non) de la Clef par un jury. (…) Pour l'heure, la Clef Verte est mieux implantée dans l'Hexagone que l'écolabel européen. » (MOUGENOT, 2009)[79]

« La chaîne indépendante d'hôtellerie économique B&B affirme haut et fort son engagement envers la planète. Les 181 établissements français de B&B Hôtels ont soumis leur candidature à Clef Verte. Déjà 147 sont labellisés suite à l'examen de critères précis par un jury indépendant. (…) Si la chaîne a engagé cette démarche volontariste, depuis deux ans, c'est par « conviction écolo », mais aussi pour aider ses membres à réduire leurs coûts d'exploitation. Cerise sur le gâteau : le label devrait servir de thème de communication, à moindre frais,

[76] Site de la COFRAC, http://www.cofrac.fr
[77] Site Internet de la Clef Verte, http://www.laclefverte.org
[78] LAINE L. Labellisation B&B Hôtels décroche la Clef Verte. L'Echo touristique. 15/01/10. P.15
[79] MOUGENOT P. Ecolabels hôteliers : c'est l'auberge espagnole. L'Echo touristique. 03/04/09. P.30

auprès d'une clientèle de plus en plus respectueuse de l'environnement. (…) la Clef Verte a coûté 160€ à chaque B&B. Désormais, les établissements déboursent 200 à 800€ par an, selon le nombre de chambres. »[80]

- Le Green Globe

D'après le site Internet officiel du label[81], Green Globe a été créé en 1999 en Australie pour certifier les services touristiques durables. Il est le plus reconnu au niveau international.

466 organisations touristiques, dont 355 hôtels, sont certifiés *Green Globe* à travers le monde dont 40% d'entre elles en Asie et 30% dans en Océanie. Seulement 32 organisations sont certifiées en Europe, dont 9 hôtels en France.

Green Globe se base sur les engagements pris par l'industrie du tourisme au sommet pour la terre de Johannesburg de 1992. Le référentiel Green Globe comprend une partie liée au management environnemental de l'entreprise et une partie dédiée à ses impacts environnementaux. Green Globe a mis en place un système de validation par étape : affiliation, évaluation, certification.

Pour les hôtels, l'autodiagnostic coûte 450€, puis la cotisation annuelle dépend du nombre de chambres de l'établissement :

- 5 - 19 chambres : 650 €
- 20 - 59 chambres : 1 200 €
- 60 – 99 chambres : 2 000€
- 100 – 249 chambres : 2 900 €
- 250 chambres et plus : 4 500€

Patricia Cortijo, Directrice du Développement Durable du Groupe Accor, explique dans un article de l'Echo Touristique[82] que pour la marque Novotel, le choix s'est porté sur Green Globe, car la certification est proche d'ISO 14 001, tout en étant développée spécifiquement pour le tourisme . Elle explique que certains hôtels d'Egypte étaient déjà affiliés et en étaient satisfaits et qu'en outre, Green Globe a une notoriété internationale, notamment dans le monde anglo-saxon. A ce jour 330 hôtels du Groupe Accor sont déjà certifiés Green Globe.

[80] LAINE L. Labellisation B&B Hôtels décroche la Clef Verte. L'Echo touristique. 15/01/10. P.15
[81] Site Internet de Green Globe, http://www.greenglobe.com
[82] MOUGENOT P. Ecolabels hôteliers : c'est l'auberge espagnole. L'Echo touristique. 03/04/09. P.30

Cependant l'organisme de certification Green Globe, né dans le giron d'une ONG, mais devenu aujourd'hui privé, est aussi critiqué. Pascale Mougenot, explique en effet dans un article de l'Echo Touristique que Green Globe « accorde son logo à toute entreprise qui s'engage à suivre son programme dès la toute première étape, simple autodiagnostic facturé 450€. On n'est pas loin du *Greenwashing* (utilisation de valeurs écologiques sans autre justification que marketing), nouvelle tentation très pratiquée outre-Atlantique, où beaucoup d'écolabels pèchent par manque de transparence. »[83]

- Le Nordic Swan Label

D'après le site Internet officiel de l'écolabel[84], le cygne blanc est l'écolabel officiel introduit par le Conseil des Ministres Nordiques en 1989. Ce label certifie 60 groupes de produits différents. Plus de 1000 produits et services, dont 222 hôtels, sont aujourd'hui certifiés en Suède, en Norvège, en Finlande, en Islande et au Danemark.

Ce label est contrôlé par un organisme indépendant. Il est valide pendant trois ans, après cette durée les critères sont révisés et l'entreprise doit reposer sa candidature.

Pour obtenir le label, l'émission d'un certain nombre de substances polluantes doit rester en dessous d'un seuil spécifié.

1.2.1.3 Evolution de la Demande de la Clientèle « Business »

« A l'écoute de ces exigences nouvelles, l'entreprise se prépare à des marchés nouveaux, notamment les marchés spécifiques intégrant la durabilité et l'éthique, non occupés par la concurrence. Elle attire les donneurs d'ordre soucieux de passer commande à des entreprises vertueuses, ou d'engager des partenariats ou joint-venture de bonne qualité. Enfin, elle répond aux appels d'offre qui commencent à exiger la mise en œuvre de standards de type SA 8000 (social) ou ISO 14 0001 (environnemental). »[85]

En mettant en place un SME, les hôtels pourront répondre aux nouvelles exigences de performance écologique des tours opérateurs, des agences de voyage, ou bien encore des entreprises organisant des évènements dans leur établissement. « Le mouvement va se renforcer par la pression des clients, et notamment des entreprises, qui dans leur propre démarche de certification environnementale, vont exiger de leurs prestataires (donc les hôtels,

[83] MOUGENOT P. Ecolabels hôteliers : c'est l'auberge espagnole. L'Echo touristique. 03/04/09. P.30
[84] Site Internet de l'Ecolabel du Cygne Nordic, http://www.blomman.nu
[85] p.29. DUBIGEON O. Mettre en pratique le développement durable. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.

les lieux de rencontres d'affaires…) de justifier à leur tour d'une certification environnementale. » [86] Sans engagement écologique, certains hôtels passeront alors à côté d'opportunités commerciales.

1.2.2 Les Hôtels Acteurs de la Destination Touristique

Les communes sont de nos jours aussi sujets à la labellisation, tels que les labels Pavillon Bleu ou Stations Vertes. Les hôtels sont de plus en plus sollicités à mener un management environnemental par les collectivités locales qui souhaitent obtenir un tel label. Indirectement ces labels ont donc aussi un impact sur le secteur hôtelier.

« A Nantes, nous venons de lancer collectivement une démarche pour que la totalité des hôtels de l'agglomération (plus d'une centaine) soient détenteurs d'un label environnemental[87] au plus tard au 31 décembre 2010. Le Parc des expositions mène une démarche équivalente en ISO 14 000, il sera, en 2010, le premier parc français à détenir une labellisation environnementale. La cité des congrès, les traiteurs … emboitent actuellement le pas pour s'inscrire dans la dynamique. Nantes sera peut-être l'une des premières éco-destination urbaine en France, voire en Europe. Ce sera indéniablement un avantage compétitif. Cet avantage ne durera qu'un temps, car l'ensemble des villes seront conduites à mener des démarches identiques dans les années à venir, et elle seront condamnées à les réussir.» (DEVANNE, 2009)[88]

Concernant l'écolabel européen, « la région Poitou-Charentes apporte son coup de pouce aux démarches nécessaires, par des actions de communication, et le financement de 50% des audits indispensables à l'obtention d'un label. L'hôtel Les Orangeries, le premier à avoir reçu un écolabel hôtelier européen en France en 2006, est situé à Lussac-les-Châteaux, dans la Vienne. » (NOYER, 2009)[89]

1.2.3 La Création de Valeur Perçue par les Actionnaires

De grands groupes hôteliers, tels Intercontinental, Starwood, Marriott ou encore Accor sont côtés en bourse et doivent entretenir de bonnes relations avec leurs actionnaires. Un groupe hôtelier doit prendre en compte le *goodwill*, qui selon Olivier Dubigeon[90], représente l'écart entre cette valeur réelle et la valeur financière mesurable (actif net, valeur de rendement …) ;

[86] DEVANNE J-M. L'Hébergement de demain. Espaces. N°275, 11/09. P.31
[87] Ce label peut être Clé verte, Ecolabel européen, Green Globe, ISO 14 000 … ou autre label reconnu.
[88] DEVANNE J-M. L'Hébergement de demain. Espaces. N°275, 11/09. P.31
[89] NOYER O. Le Poitou-Charentes pousse l'écolabel européen. L'Echo touristique. 05/06/09, P.19
[90] p.24. DUBIGEON O. Mettre en pratique le développement durable. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.

il comprend traditionnellement le capital de la marque, la position stratégique, les alliances, ou encore le capital de connaissance. L'auteur explique aussi « qu'en moyenne 35% de la valeur réelle d'une entreprise provient d'éléments difficilement mesurables pour les responsables financiers, d'autant plus que leurs fondements sont larges et divers. Aujourd'hui, les marchés de capitaux commencent à prendre en considération des éléments nouveaux comme la réputation, la responsabilité vis-à-vis des parties prenantes, l'engagement éthique, social et sociétal, etc. » (DUBIGEON, 2002)[91]

D'après le dictionnaire financier anglais[92], le Screening est une technique financière visant à examiner des titres boursiers dans le but d'en sélectionner un nombre limité correspondant à certains critères prédéterminés. « Des gestionnaires de fonds éthiques puissants émergent aux Etats-Unis (dont le Calvert Group ou Citizen Fund) et un premier indice boursier responsable est même créé en 1990 pour suivre la performance financière des entreprises engagées : le Domini Social Index 400 (DSI 400) est constitué à partir de l'indice classique de Wall Street Standard & Poor's 500 (S&P 500). En sont exclues les entreprises dont une partie de l'activité s'exerce sur des marchés préalablement identifiés (tabac, alcool, nucléaire, armement…), qui sont remplacées par d'autres entreprises de niches, cotées en Bourse et connues pour leurs pratiques socialement et écologiquement responsables. »[93]

Dans le même état d'esprit, l'agence Arese a été créée en France (à l'initiative de la Caisse des dépôts et des Caisses d'épargne) en 1997, à peu près au même moment que le cabinet SAM (Sustainability Asset Management) en Suisse, Eiris en Grande-Bretagne et même Good Bankers au Japon. « Les fonds éthiques ou responsables se sont multipliés. Et l'Europe initialement en retard, n'est plus en reste : en 2006, les portefeuilles *responsables* gérés par des investisseurs institutionnels représentaient un encours estimé à 1 000 milliards d'euros, en augmentation de 36% depuis le 31 décembre 2002. » (LAVILLE, 2009)[94]

« Mais ce qui a, une fois pour toutes, fait sortir l'investissement responsable de l'ornière alternative de ses débuts, c'est le lancement en septembre 1999, par la très classique firme Dow Jones, d'un indice boursier spécialisé dans les entreprises leaders en la matière de développement durable : le Dow Jones Sustainability Global Index (DJSGI). (…) Si Dow Jones s'intéresse au développement durable au point d'investir dans la création d'un indice

[91] p.24. DUBIGEON O. Mettre en pratique le développement durable. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.
[92] Définition traduite de l'anglais : http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/screening
[93] p.107-109. LAVILLE E. L'entreprise verte. Paris : Pearson Education France, 2009. 397p.
[94] p.107-109. LAVILLE E. L'entreprise verte. Paris : Pearson Education France, 2009. 397p.

boursier sur ce thème, c'est qu'il y a de fortes chances que ces stratégies soient aussi des stratégies de création de valeur pour l'actionnaire. » (LAVILLE, 2009)[95]

D'après Elisabeth Laville[96], les principaux indices boursiers « responsables » sont :

- Domini Social Index 400 (DSI 400) : indice pionnier comportant 1 600 entreprises à travers le monde.
- Dow Jones Sustainability Global Index (DJSGI) : Un dixième des entreprises de l'indice classique Dow Jones comprenant les entreprises leaders en matière de performance développement durable.
- FTSE4Good : 4 indices (Angleterre, Europe, Etats-Unis, Monde) dont la notation est faite par l'agence anglais Eiris.
- SAM Employee Ownership Index : 30 entreprises européennes ayant les meilleures politiques d'actionnariat salarié.

En outre, un hôtel menant une politique de développement durable performante aura une meilleure capacité de négociation avec ses interlocuteurs banquiers. « Les banques commencent à prendre aujourd'hui en compte, à l'échelle internationale, la gestion du risque environnemental, la gestion des Droits de l'Homme (…) en raison du moindre risque que cette gestion permet. Certaines banques font des critères de développement durable des éléments de refus ou d'acceptation d'un prêt. » (DUBIGEON, 2002)[97]

1.2.4 Les Partenariats avec les ONG

« Les Organisations Non-Gouvernementales (ONG) comptent aujourd'hui 7 millions d'associations dans le monde, plus de 5 400 ONG internationales, près de 4 500 ONG nationales ayant une dimension internationale. (…) En France, l'ensemble des associations représente 700 000 à 900 000 structures, 9 millions de bénévoles, et 1,2 million de salariés, soit 6% de la population salariée totale. » [98]

Certaines d'entre elles sont spécialisées autour d'un thème bien précis, comme par exemple :

- **La Protection de l'environnement** : Greenpeace, les Amis de la Terre, WWF, Environmental Defense Fund, Global Witness. Ces ONG luttent contre les

[95] p.107-109. LAVILLE E. L'entreprise verte. Paris : Pearson Education France, 2009. 397p.
[96] p.107-109. LAVILLE E. L'entreprise verte. Paris : Pearson Education France, 2009. 397p.
[97] p.32. DUBIGEON O. Mettre en pratique le développement durable. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.
[98] p271. DUBIGEON O. Mettre en pratique le développement durable. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.

changements climatiques, les pollutions, la sécurité alimentaire et les exploitations forestières par exemple.

- **L'Anti-mondialisation** : International Forum on Globalization, Attac, Red Mexicana de Accion al Libre Comercio, International Centre for Trade and Sustainable Development, Debate 21. Ces ONG organisent des manifestations de lobbying à travers le monde.
- **La Protection des droits fondamentaux** : Amnesty International, Human Rights Watch, Clean Clothes Campaign, The Global Alliance. Ces ONG surveillent le respect des normes concernant les conditions de travail, notamment le travail des enfants.

Olivier Dubigeon explique que « les ONG s'arment pour combattre les entreprises qu'elles jugent coupables de ne pas assumer leurs responsabilités vis-à-vis des problèmes qui touchent les sociétés humaines et la planète. Elles relayent une partie de l'opinion publique hostile dans la plupart des pays occidentaux. »[99] Certaines entreprises décident alors d'établir un partenariat formel avec des ONG, afin de transformer la contrainte en opportunité. De plus certaines ONG peuvent s'avérer d'une importante aide pour l'entreprise, apportant leur expertise dans un domaine particulier. A l'instar des certifications, le nom d'une célèbre ONG associée à celui d'un groupe hôtelier représente une réelle preuve d'engagement de l'entreprise pour la clientèle.

1.2.5 Les Institutions Gouvernementales et les Règlementations

1.2.5.1 Le Sommet de la Terre de Rio de Janeiro et l'Agenda 21

« La conférence sur le développement et l'environnement, premier Sommet de la Terre, organisé à Rio de Janeiro, en 1992 par les Nations Unies, fait se rencontrer et dialoguer certains acteurs du monde de l'économie et de l'environnement, jusque-là relativement impénétrables l'un pour l'autre. Pour la première fois, des ONG sont invitées à la table des négociations. »[100] Le Sommet de la Terre de Rio de Janeiro a permis d'officialiser la notion de développement durable, qui devient à partir de ce sommet, un principe, une référence dans le

[99] p.273. DUBIGEON O. Mettre en pratique le développement durable. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.
[100] p.216. DUBIGEON O. Mettre en pratique le développement durable. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.

monde entier. D'après Elisabeth Laville[101], les principales rubriques de l'Agenda 21 sont : la dimension sociale et économique, la conservation et la gestion des ressources à des fins de développement, le renforcement du rôle des principaux groupes sociaux, et les moyens de mise en œuvre (Cf. Annexe 6 : « Les Principales Rubriques de l'Agenda 21 » en page 77).

Olivier Dubigeon explique que « ce chemin de progrès vers le développement durable, les 178 nations réunies au Sommet de la Terre de Rio de Janeiro (1992) en ont plus précisément listé les principales étapes dans un document fondateur qui forme une sorte de programme commun pour le 21ème siècle : l'Agenda 21. L'Agenda 21 est un plan d'action global qui pose les trois axes fondateurs du développement durable : l'équité sociale, l'environnement et l'économie ou, pour reprendre les termes utilisés par Shell dans son rapport annuel de développement durable, « les personnes, la planète et les profits » (« People, Planet, Profits »). A partir de ce plan d'action, il appartient ensuite à chaque Etat signataire d'en intégrer les principes dans ses textes réglementaires, de même que les autres acteurs publics ou privés peuvent l'adapter librement pour orienter leur propre stratégie de développement. Chez certains de ces acteurs attachés au caractère institutionnel lié au terme *Agenda 21*, on parle d'*Agenda 21 d'entreprise* ou d'*Agenda 21 industriel* et même d'*Agenda 21 local* (du côté des collectivités). En pratique, dans les entreprises, cette expression ne se réfère pas toujours à un plan d'action écrit à la manière de l'Agenda 21, mais plutôt à la volonté générale de réorienter la stratégie pour la rendre compatible avec le développement durable. » (LAVILLE, 2009)[102]

Suite à l'établissement de l'Agenda 21, de nombreuses réflexions théoriques très pertinentes furent menées, cependant les principes du développement durable reste dans les faits encore trop souvent inappliqués.

1.2.5.2 L'ONU et L'Europe

« Le traité de Maastricht de février 1992 (devenu l'article 174 du traité d'Amsterdam) va reprendre la notion du développement durable. (…) En 1993, la commission européenne reprend le projet de Rio dans son *5ème programme d'action* intitulé *Vers un développement soutenable*. Le traité d'Amsterdam ira plus loin en inscrivant l'objectif du développement durable dans les missions de l'Union ainsi que le principe de l'intégration et de l'environnement dans les autres politiques. L'ONU crée sa première commission du

[101] p.19-20. LAVILLE E. L'entreprise verte. Paris : Pearson Education France, 2009. 397p.
[102] p.19-20. LAVILLE E. L'entreprise verte. Paris : Pearson Education France, 2009. 397p.

développement durable, qui se réunira chaque année par la suite. (…)En 1994, plus de 60% des collectivités territoriales scandinaves ont mis en place un Agenda 21. En 1995, après la question environnementale, la question sociale commence à être abordée lors de la conférence internationale de Copenhague La Déclaration sur le Développement Social vise à faire face à la pauvreté, le chômage et la désintégration sociale. » (DUBIGEON, 2002)[103]

De nombreuses Conférences suivront ensuite le thème du développement durable. « En Avril 1997, cinq années après Rio, la Commission du Développement Durable de l'ONU met en évidence les tendances critiques à l'échelle de la planète : le développement durable est présenté comme solution de survie pour l'humanité : dès lors il est affirmé que si la croissance économique est nécessaire, elle doit être *responsable*. » (DUBIGEON, 2002)[104]

1.2.5.3 Le Protocole de Kyoto

« La Conférence de Kyoto sur le réchauffement de la planète (Convention Climat), réunit 182 pays en 1997, et oriente le développement durable vers de réelles perspectives économiques, autour d'un *mécanisme de développement propre*. Un accord crée un cadre institutionnel engageant 38 pays industrialisés à réduire en moyenne 5,2% de leurs émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2008-2012. Pour la première fois, un accord diplomatique pose une limite économique. (…) L'Australie et les Etats-Unis, les plus gros émetteurs de CO2 ont refusé de ratifier cet accord. » (DUBIGEON, 2002)[105]

1.2.5.4 Les Règlementations Françaises

« En contribuant à faire adopter des lois favorisant un niveau de standard plus élevé, l'entreprise élève la barrière à l'entrée pour ses concurrents, devient plus compétitive et influence la qualité de réponse du marché. » (DUBIGEON, 2002)[106]

«Le gouvernement français crée la Commission Française pour le Développement Durable (CFDD) en janvier 1996, un organisme indépendant consultatif placé auprès du Premier Ministre, chargé de définir les orientations de la politique française de développement durable. » (DUBIGEON, 2002)[107]

Différentes lois seront alors ensuite votées, puis mises en application :

---

[103] p.217. DUBIGEON O. Mettre en pratique le développement durable. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.
[104] p.219. DUBIGEON O. Mettre en pratique le développement durable. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.
[105] p.219. DUBIGEON O. Mettre en pratique le développement durable. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.
[106] p.35. DUBIGEON O. Mettre en pratique le développement durable. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.
[107] p.225. DUBIGEON O. Mettre en pratique le développement durable. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.

- La Loi Texier du 27 Mai 1999 : Elle vise à inciter au respect des Droits de l'Enfant dans le monde, notamment lors de l'achat de fournitures scolaires. Elle constitue la 1ère loi qui invite des organismes publics à se comporter en consommateur citoyen.
- La Loi du 19 Février 2001 : Elle reconnaît que la lutte contre l'effet de serre est une priorité nationale.

« En 2002, le Gouvernement de Jean-Pierre Raffarin, Premier Ministre, crée, pour la première fois en France, un Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable. Il est chargé de veiller à l'intégration des objectifs de développement durable dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques, notamment en ce qui concerne la gestion des espaces et des ressources naturelles et l'aménagement du territoire. » (DUBIGEON, 2002)[108]

❖ La Loi NRE

En France, l'article 116 de la loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) [109], votée par l'Assemblée Nationale en mai 2001 et entrée en vigueur en 2003, a fait de l'Hexagone l'un des premiers pays rendant obligatoire le *reporting* sur le développement durable (puisqu'il stipule que le rapport annuel des entreprises cotées devra désormais inclure des éléments indiquant « la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité. » (LAVILLE, 2009)[110]

❖ Les Lois « Grenelle de l'Environnement » 1 et 2

Comme il est expliqué sur le site Internet[111] du Grenelle de l'Environnement, l'organisation de celui-ci vise à créer les conditions favorables à l'émergence d'une nouvelle donne française en faveur de l'environnement. Il a réuni pour la première fois l'Etat et les représentants de la société civile afin de définir une feuille de route en faveur de l'écologie, du développement et de l'aménagement durable.

Le 8 octobre 2008, l'Assemblée Nationale a examiné le premier projet de loi "Grenelle I", il comportait 50 articles. Il a été adopté en première lecture à la quasi unanimité. Le Sénat a de son côté adopté ce projet de loi en février 2009 à la quasi unanimité après l'avoir enrichi.

Des mesures concrètes ont été prises, comme par exemple :

---

[108] p.226. DUBIGEON O. Mettre en pratique le développement durable. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.
[109] Loi n°2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000223114
[110] p.104. LAVILLE E. L'entreprise verte. Paris : Pearson Education France, 2009. 397p.
[111] Grenelle de l'environnement, www.legrenelle-environnement.fr

- L'interdiction à compter de 2010 de la vente des ampoules à incandescence,
- L'introduction du principe pollueur-payeur dans la collecte des ordures pour inciter les collectivités locales à favoriser la collecte sélective,
- L'application de la norme basse consommation pour tout bâtiment neuf.

Cette loi d'orientation[112] est suivie d'une mise en œuvre technique, la loi dite "Grenelle 2". Celle-ci a été adoptée le 8 octobre 2009 par le Sénat.

❖ La Loi de Développement et de Modernisation des Services Touristiques

La loi du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques[113], publiée au Journal Officiel du 24 juillet 2009, poursuit la réforme du classement hôtelier caractérisée par la création de nouveaux critères d'attribution des étoiles et la création de la 5ème étoile.

« Ces nouvelles normes de classement ont été édictées afin de renforcer la compétitivité des hôtels français. Désormais, il existe 5 catégories allant de la 1re étoile à la 5ème étoile. (…) Il est prévu que le référentiel soit examiné tous les 5 ans afin de mieux prendre en compte les demandes des clients et s'adapter aux évolutions du marché.(…) Il n'y a aucune obligation à faire classer son hôtel. La procédure de classement a toujours été une démarche volontaire. (…) Mais si vous voulez bénéficier de l'appellation Hôtel de Tourisme et pouvoir arborer un nombre d'étoiles indiquant la catégorie de votre établissement, vous devrez alors respecter cette procédure. (…) Cette nouvelle grille de classement propose 246 critères repartis dans trois grands chapitres : Équipements, Service au client, Accessibilité et Développement durable. (…)Ce nouveau référentiel fonctionne selon un système à points. Chaque critère est affecté d'un nombre de points. Certains critères ont un caractère obligatoire, d'autres ont un caractère 'à la carte' c'est-à-dire optionnel. Pour être classé dans une catégorie donnée, l'hôtel doit obtenir un nombre de points obligatoires, mais aussi un nombre de points optionnels.» (CARBILLET, 2010)[114]

Pour toutes les catégories d'hôtels, trois critères en matière de développement durable sont des critères obligatoires, tandis que 12 sont optionnels (Cf. Annexe 7 : « Les Critères de

[112] LOI n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement (1), http://www.legifrance.gouv.fr
[113] LOI n° 2009-888 du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques (1), http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020893055&categorieLien=id
[114] CARBILLET P. Le nouveau classement hôtelier : progrès ou usine à gaz ? L'Hôtellerie Restauration [On-line], 13/01/2010, URL : http://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/juridique-social-droit/2010-01/Nouvelle-procedure-de-classement-des-hotels.htm

Développement Durable dans la Grille de Classification Hôtelière » en page 78). Les trois critères obligatoires sont la sensibilisation des collaborateurs à la gestion économe de l'eau, de l'énergie et des déchets.

Répondre aux obligations législatives est un bon début, mais répondre aux exigences d'une norme ou d'une certification c'est encore mieux. A la suite de sa conformité aux lois, l'entreprise peut se fixer des objectifs de qualité plus importants afin de mener une approche intégrative du développement durable, et ainsi de se préparer aux réformes législatives futures.

1.2.6 Des Employés plus Motivés et Qualifiés

« Les salariés préfèrent travailler dans une entreprise responsable. La création de sens et de respect, dans un environnement de travail sain, aide en effet les employés à se développer et à réaliser leur potentiel de fiabilité et d'innovation, et les managers à dépasser la dimension contraignante des réglementations (sécurité, qualité, environnement…). En retour, ce climat de travail accroît les profits au travers d'une meilleure productivité, d'une meilleure innovation, d'une qualité et d'une fiabilité supérieure, et d'un engagement plus fort : « l'adhésion des employés aux valeurs de l'entreprise provoque de la valeur. » (Francis Rousseau, PDG d'Eurogroup). (…) Les candidats à haut potentiel deviennent désireux de rejoindre une entreprise responsable, et les collaborateurs développent leur fierté d'appartenance et leur motivation.» (DUBIGEON, 2002)[115]

Selon Elisabeth Laville[116], voici les principaux arguments économiques pour une gestion responsable des ressources humaines :

- *Des employés plus qualifiés et motivés*. Il y a plus de candidature pour un emploi dans les sociétés réputées pour leur responsabilité sociale. Ces entreprises peuvent donc choisir les candidats les plus qualifiés et motivés.
- *Un turn-over réduit et un coût de recrutement plus faible*. Le taux de turn-over est d'environ 50% de moins dans les entreprises sélectionnées par l'étude Fortune – Great Place To Work. Or, le turn-over a un réel coût financier, à chaque fois qu'une personne quitte l'entreprise, il faut engager des frais pour en recruter une nouvelle et la former.

[115] p.30. DUBIGEON O. Mettre en pratique le développement durable. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.
[116] p.62. LAVILLE E. L'entreprise verte. Paris : Pearson Education France, 2009. 397p.

- *Une meilleure productivité.* Les salariés qui aiment travailler dans leur entreprise ont une meilleure productivité. En outre, un meilleur environnement de travail, avec moins de stress, diminue également le taux de congés maladie parmi les salariés ainsi que les fréquences des conflits en sein du personnel.
- *Des produits et services de meilleure qualité.* Les salariés sont généralement plus fiers de travailler dans une entreprise menant une véritable politique de développement durable, et donc plus motivés pour satisfaire les clients.
- *Une moindre résistance au changement et une plus grande capacité d'innovation.* L'atmosphère de confiance régnant dans l'entreprise crée une attitude plus positive et ouverte, facilitant le changement, et générant une plus grande capacité à prendre des risques ou à faire preuve de créativité.

Mettre en place un système de management environnemental au sein d'un hôtel comporte de forts enjeux à la fois écologiques, mais aussi économiques. Toutes les parties prenantes de l'hôtel sont concernées par le projet : clients, destination, actionnaires, ONG, gouvernement… Mais aussi au sein même de l'hôtel, ceux qui le représente le mieux auprès de tous : les employés. Sans l'adhésion des employés, rien n'est possible. C'est en effet, eux, qui au quotidien mettront en pratique les bonne pratiques environnementales. Sans leur adhésion, le projet est alors forcément un échec. Comment alors réussir ce projet de changement au sein de l'organisation ?

2 La Mise en Place des Eco-Gestes et le Management du Changement au sein de l'Hôtel

Dans la première partie de ce mémoire, j'ai mené une étude documentaire afin de bien comprendre les enjeux de mon sujet : le management environnemental au sein d'un hôtel. Pour cette deuxième partie, j'ai mené des études qualitatives et quantitatives afin d'enrichir l'étude documentaire. Dans un premier temps j'ai mené un entretien individuel avec la Coordinatrice de Projets Développement Durable France au sein du groupe hôtelier Best Western, Charline Bergeron. Puis j'ai administré une enquête en ligne auprès de 12 hôteliers Best Western récemment écolabellisés.

2.1 Best Western et l'Eco-Labellisation

Une étude[117] de KPMG datant du 1er janvier 2009 donne le classement des principaux groupes hôteliers présents en France. Le leader de l'hôtellerie française est le groupe Accor avec 125 001 chambres, puis Louvres Hotels avec 51 793 chambres, et en troisième place Best Western avec 13 792 chambres.

Un récent article[118] du magazine L'Echo Touristique titrait en janvier 2009 « Best Western voit vert ». Il explique que de nombreux hôtels de la filiale française du groupe américain ont choisi de se faire écolabellisés, formant ainsi un groupe de précurseurs dans le domaine. J'ai donc décidé de m'intéresser de plus près à ce groupe hôtelier.

Accor, leader de l'hôtellerie en France et en Europe, mène aussi une importante politique de gestion environnementale. J'avais donc aussi essayé de contacter Patricia Cortijo, Responsable Développement Durable au sein du groupe. Après avoir obtenu sa ligne directe, nous avions réussi à fixer un entretien téléphonique, mais celui-ci fut annulé au dernier moment. J'ai par la suite réessayé à plusieurs reprises de la recontacter, mais en vain. J'ai donc décidé de me concentrer sur le cas du groupe Best Western.

[117] KPMG. L'Industrie hôtelière française 2009, 32ème édition. 2009. http://www.kpmg.fr/FR/Publication/Documents/THL/2009/index.htm
[118] KOVACS E. Best Western voit vert. L'Echo touristique. 30/01/09. P.15

2.1.1 Entretien avec la Coordinatrice des Projets Développement Durable – Best Western

2.1.1.1 La Réalisation de l'Entretien

J'ai réalisé une première étude qualitative à l'aide d'un entretien individuel de type « directif » avec Charline Bergeron, Coordinatrice de Projets Développement Durable pour Best Western France. Cet entretien téléphonique a eu lieu le 15 Avril 2010 et a duré 20 minutes. Il a été enregistré afin de ne pas passer à côté d'informations et pouvoir ainsi restituer avec exactitude ce qui a été dit.

Un entretien qualitatif permet de définir des hypothèses, de comprendre et mieux cerner une problématique. J'ai décidé de mener un entretien directif afin de faire répondre l'interviewée de façon précise à des questions ouvertes. Bien que ce genre d'entretien ne laisse que peu de place à la spontanéité, j'ai choisi cette option car je n'avais que très peu de temps pour mener l'entretien et il était important que j'aborde un certain nombre de points. De plus, ayant déjà fait de nombreuses recherches documentaires sur le sujet en amont, j'avais déjà une bonne connaissance du sujet et une idée précise des informations intéressantes qu'il me manquait. Je cherchais ici moins à découvrir qu'à comprendre le phénomène.

A travers cet entretien, je ne cherchais pas à savoir ce que Best Western faisait pour l'environnement car ces informations sont clairement détaillées sur le site Internet du groupe. Ici, j'ai cherché à vraiment comprendre les contraintes ayant pu être rencontrées lors de la mise en place du système de management environnemental (Cf. ci-dessous Question 1), la réaction des employés face à la mise en place des éco-gestes (Cf. ci-dessous Question 2), les processus suivis pour mettre en place le changement (Cf. ci-dessous Question 3), et les moyens de contrôle de réussite du projet (Cf. ci-dessous Question 4).

Voici les quatre questions posées à Charline Bergeron lors de l'entretien :

1. Avez-vous rencontré des difficultés lors de la mise en place du Système de Management Environnemental(SME) dans les hôtels du groupe ? Quelles furent-elles?
2. Quelle fut la réaction des employés concernant l'annonce de la mise en place du SME?
3. Avez-vous mis au point une procédure pour la mise en place d'un SME dans les hôtels du groupe?
4. Comment contrôlez-vous la réussite de la mise en place du SME par la suite ?

2.1.1.2 Les Résultats de l'Entretien

J'avais lu un article dans le magazine L'Echo Touristique[119] où Charline Bergeron témoignait de l'engagement environnemental de certains hôtels du groupe Best Western. J'ai alors appelé au siège de Best Western France à Paris en demandant à contacter Charline Bergeron. Le secrétaire m'a alors donné le numéro de sa ligne directe. Obtenir un entretien avec Charline Bergeron ne fut pas évident en raison de ses importantes responsabilités et du peu de temps qu'elle a de disponible. Cependant, nous avons finalement réussi à se donner un jour et une heure de rendez-vous pour un entretien téléphonique.

Après avoir pris le temps de me présenter, j'ai pu lui poser mes questions dont voici les réponses :

Florie Thielin , Question 1 : Avez-vous rencontré des difficultés lors de la mise en place du Système de Management Environnemental (SME) dans les hôtels du groupe ? Quelles furent-elles?

Charline Bergeron: « Le groupe Best Western est une coopérative, il ne peut pas imposer aux adhérents la mise en place d'un SME. Il peut cependant fortement leur recommander et les accompagner dans cette démarche. Il y a quatre ans, quand je suis arrivée en poste, on ne parlait pas du tout de la problématique du développement durable au sein des hôtels du groupe Best Western. Le sujet était nouveau pour les hôteliers qui ne voyaient pas véritablement l'intérêt mis à part quelques pionniers. La question qui se pose alors est de comment concilier respect de l'environnement avec les exigences financières et les attentes des clients en termes de standards de qualité.

Le plus difficile est de convaincre les hôteliers des opportunités qu'apporte un SME. Lorsque le Directeur est vraiment impliqué dans le projet, les employés le suivent souvent avec enthousiasme. Le rôle du groupe Best Western est alors d'expliquer aux hôteliers que la mise en place d'un SME représente :

- au niveau financier un outil de pilotage, véritable levier de management et de ressources humaines.

[119] KOVACS E. Best Western voit vert. L'Echo touristique. 30/01/09. P.15

- au niveau qualitatif, on peut innover, trouver des solutions alternatives, plus respectueuses de l'environnement et qui donnent des services de même, voire de meilleure, qualité pour le client. »

Florie Thielin , Question 2 : Quelle fut la réaction des employés concernant l'annonce de la mise en place du SME?

Charline Bergeron: « Dans un premier temps à l'annonce du projet, ils s'interrogent devant l'inconnu. L'inconnu fait toujours peur, et certains se demandent parfois « Qu'est-ce qui va encore nous tomber dessus ? Pourquoi ? Encore des nouveaux gestes, ça va nous faire du temps…». Mais après la formation, les employés sont contents, ils s'aperçoivent qu'il s'agit seulement de changer d'anciens réflexes par de nouveaux, ce qui ne prendra pas forcément plus de temps. Ils se sentent valorisés parce qu'ils sont impliqués dans cette nouvelle politique et parce que on leur donne des produits qui respectent mieux leur bien-être. Le développement durable est le thème le plus universellement partagé. Il y a bien sûr toujours quelques exceptions. Cependant les employés qui rejettent ce changement, sont ceux qui rejettent toujours tout en général, et ils finissent par suivre le mouvement. »

Florie Thielin , Question 3 : Avez-vous mis au point une procédure pour la mise en place d'un SME dans les hôtels du groupe?

Charline Bergeron: « A ce jour 15 Best Western sont certifiés par l'écolabel européen en France. Lors de la mise en place du SME, l'hôtelier prend l'écolabel comme référentiel et suit les démarches indiquées. Chaque hôtel mène ensuite le projet comme il le souhaite. En général, l'hôtelier commence par rédiger en collaboration avec certains employés les procédures d'éco-gestes à mettre en place. Puis les employés reçoivent une formation. Cette formation peut-être animée par l'hôtelier lui-même ou par un organisme extérieur (parfois même la mairie). Comme c'est impossible de réunir tout le personnel au même moment, deux sessions sont généralement organisées sur deux demi-journées. Durant ces sessions les employés des différents services (femmes de chambre, réception, serveurs …) sont réunis en même temps. Les employés signent ensuite une feuille d'émargement pour prouver qu'ils ont bien eu la formation. On leur remet les procédures qu'ils doivent signer. Toutes les procédures sont mises en place en même temps. Les employés sont très fiers de ramener à la maison les éco-gestes qu'ils ont appris à l'hôtel. »

Florie Thielin , Question 4 : Comment contrôlez-vous la réussite de la mise en place du SME par la suite ?

Charline Bergeron: «Tout comme pour les formations sur la qualité ou sur l'hygiène, le travail des employés est contrôlé régulièrement par leur manager. Certains hôtels ont mis en place des « primes vertes » individuelles. Si les éco-gestes sont respectés, l'employé reçoit une prime annuelle d'environ 150€. Plus rarement encore, des objectifs collectifs en termes de consommation d'énergie peuvent être fixés, et les employés reçoivent alors tous une prime si les objectifs sont atteints.

Il est important de comprendre que le seul véritable obstacle qui peut être rencontré n'est pas vraiment les employés, mais plutôt le Directeur. Si le Directeur a toute la crédibilité, qu'il est sensible et impliqué dans le projet, l'équipe suivra forcément, et la mise en place sera un succès. »

A la suite de cet entretien Charline Bergeron m'a communiqué la liste des Best Western écolabellisés. Il me paraissait alors intéressant d'enrichir mon étude avec une enquête auprès de ces 15 hôteliers qui ont mené et vécu le projet de changement avec leurs employés sur le terrain.

2.1.2 Enquête auprès des Hôtels Best Western Eco-labellisés

2.1.2.1 La Réalisation de l'Enquête

Une étude quantitative permet de vérifier des hypothèses, de « vérifier si les pistes retenues lors de l'étude de la revue de littérature se vérifient ou s'infirment lorsqu'elles sont confrontées au terrain étudié. » (ROCHE, 2007)[120].

Lors de la réalisation d'une étude quantitative « la première tâche à accomplir est de choisir la méthode d'échantillonnage la plus appropriée. Il s'agit de trouver la méthode optimum pour, à partir d'une population mère, réussir à obtenir un véritable reflet de la réalité en interrogeant quelques éléments de cette population. » (ROCHE, 2007)[121]. Dans notre cas, nous n'avons pas le choix, seuls quinze hôtels Best Western sont ecolabellisés. J'ai donc interrogé les quinze Directeurs de ces hôtels.

[120] P58. ROCHE D. Rédiger et soutenir un mémoire avec succès. France : Editions d'Organisations, 2007. 108p.
[121] P58. ROCHE D. Rédiger et soutenir un mémoire avec succès. France : Editions d'Organisations, 2007. 108p.

La deuxième étape est la conception du questionnaire. J'ai créé une enquête en ligne à l'aide de www.surveymonkey.com (Cf. Annexe 8 et 9 : « Questionnaire de l'Enquête L'Eco-Labellisation et les Employés » en page 79 et 80), puis j'ai envoyé un e-mail aux quinze Directeurs d'hôtels Best Western écolabellisés contenant le lien vers l'enquête (Cf. Annexe 10 : « Enquête – E-mail aux Hôteliers Best Western Ecolabellisés » en page 82). J'ai choisi Survey Monkey car ce site propose des services gratuits et très opérationnels. Il permet de générer un formulaire de questions en ligne avec une mise en forme très agréable qui permet un confort de lecture aux sondés. De plus il propose un service de saisie et de dépouillement d'enquête qui facilite l'analyse des résultats. J'ai volontairement conçu une enquête courte afin de maximiser le nombre de réponses et d'éviter aux sondés de répondre n'importe comment et n'importe quoi pour finir au plus vite. Les Directeurs d'hôtel ont souvent des emplois du temps très chargés, il fallait donc être clair et concis.

Voici les questions de l'enquête administrée en ligne :

<u>Question 1</u> (de type échelle):

1. Êtes-vous d'accord avec les affirmations ci-dessous : (Réponses possibles : Tout à fait d'accord, plutôt d'accord, moyennement d'accord, plutôt pas d'accord, pas du tout d'accord)

- Le management environnemental permet de faire d'importantes économies.
- L'écolabellisation permet d'attirer plus de clients « loisirs ».
- L'écolabellisation permet d'attirer plus de clients « business ».
- Ma ville valorise l'écolabellisation.
- Les employés sont fiers de travailler dans un hôtel écolabellisé.
- L'écolabellisation est création de valeur ajoutée pour l'hôtel (en cas de revente de l'hôtel par exemple).
- Je pense que les règlementations environnementales vont se durcir.

<u>Question 2</u> (de type échelle):

2. Quelle fut la réaction des employés lorsque vous leur avez annoncé le projet d'écolabellisation : avant la formation ? après la formation ? (Réponses possible: Très positive, positive, mitigée, plutôt négative, très négative)

Question 3 (de type ouverte):

3. Quelles furent les principales objections des employés concernant la mise en place d'éco-gestes ?

Question 4 (de type dichotomique, puis ouverte si « oui »):

4. Avez-vous mis en place un système de valorisation des bonnes pratiques environnementales des employés ? (évaluation, primes vertes …) (Réponses possible: oui, non) Si oui, lequel ?

Question 5 (de type échelle):

5. Êtes-vous d'accord avec les affirmations ci-dessous : (Réponses possibles : Tout à fait d'accord, plutôt d'accord, moyennement d'accord, plutôt pas d'accord, pas du tout d'accord)

- Aujourd'hui les employés de mon hôtel ont bien adoptés les éco-gestes.
- L'apprentissage des éco-gestes fait partie de la formation initiale de chaque nouvel employé embauché.
- Nos clients se réjouissent de notre système de management environnemental.
- Le projet d'écolabellisation fut une réussite.

Question 6 (de type dichotomique, puis ouverte si « oui »):

6. Avez-vous rencontré des problèmes avec les employés lors de l'écolabellisation ? (Réponses possible: oui, non) Si oui, lequel ?

Question 7 (de type ouverte) :

7. Avez-vous des commentaires supplémentaires à partager ?

Question 8 (d'identification) :

8. Vous pouvez choisir de répondre anonymement à ce questionnaire, ou bien de renseigner le nom de votre établissement et votre e-mail ci-dessous (afin de recevoir le résultat de ce sondage).

Puis une phrase de remerciement conclut le questionnaire, suivie de mes coordonnées.

2.1.2.2 Les Résultats de l'Enquête

Grâce à Survey Monkey, le tri « à plat » des réponses à l'enquête se fait automatiquement question par question (Cf. Annexes 12-16 : « Résultats de l'Enquête » en page 83-87).

Après avoir clos l'enquête et extrait les résultats, j'ai envoyé un e-mail de remerciements accompagné des résultats à Charline Bergeron et aux hôteliers Best Western (Cf. Annexe 11 : « Remerciements – E-mail aux Hôteliers Best Western Eco-labellisés » en page 82).

L'invitation à répondre à l'enquête en ligne a été envoyée aux 15 hôteliers des Best Western écolabellisés en France. Douze d'entre eux y ont répondu, cela représente donc un taux de réponses de l'ordre de 80%. Les résultats sont donc exploitables et représentatifs de l'échantillon.

- Question 1 :

75% des hôteliers pensent que le management environnemental permet de faire d'importantes économies (58% sont plutôt d'accord, 17% tout à fait d'accord).

Aucun hôtelier n'est tout à fait d'accord avec le fait que l'écolabellisation permet d'attirer plus de clients. Seulement 25% sont plutôt d'accord avec le fait que cela permet d'attirer plus de clients « affaires ». Et 42% sont plutôt d'accord avec le fait que cela permet d'attirer plus de clients « loisirs ».

54% des hôteliers sont plutôt d'accord avec le fait que leur ville valorise l'éco-

labellisation. Cependant 36% ne sont plutôt pas d'accord ou pas du tout d'accord.

91% des hôteliers pensent que leurs employés sont fiers de travailler dans un hôtel écolabellisé (58% sont plutôt d'accord, 33% tout à fait d'accord).

66% des hôteliers sont d'accord avec la fait que l'écolabellisation est création de valeur ajoutée pour l'hôtel (en cas de revente de l'hôtel par exemple) (58% sont plutôt d'accord, 8% tout à fait d'accord).

Tous les hôteliers sont d'accord avec le fait que les règlementations environnementales vont se durcir (67% sont plutôt d'accord, 33% tout à fait d'accord).

D’après les résultats ci-dessus, on peut classer par ordre de priorité les différentes motivations des hôteliers pour mettre en place un management environnemental et faire écolabelliser leur établissement :

	Motivations des hôteliers (Note moyenne / 5) :	
1-	S’armer contre un durcissement des règlementations environnementales	4,33
2-	Rendre les employés fiers de leur hôtel	4,25
3-	Faire d’importantes économies	3,92
4-	Créer de la valeur ajoutée	3,58
5-	Attirer plus de clientèle « loisirs »	3,25
6-	Attirer plus de clientèle « affaires »	3,09
7-	Suivre la politique environnementale de sa ville	3,00

- Question 2 et 3 :

Avant la formation, la réaction des employés à l’annonce du projet d’écolabellisation était plutôt mitigée. Cependant seulement 17% des hôteliers l’ont trouvé plutôt négative, alors que 58% l’ont trouvé plutôt positive, voir très positive (33% plutôt positive, 25% très positive).

D’après les hôteliers, la principale objection de la part des employés fut la peur d’avoir plus de travail et pas plus de temps : « Cela va nous prendre plus de temps pour effectuer le même travail. ». D’autre objections étaient liées à la peur du changement : « Qu’est ce que l’on va encore nous demander de nouveau ? Pourquoi ? Cela semble compliqué.».

Cependant après la formation, les hôteliers ont trouvé que les employés recevaient alors tous en règle générale le projet d’écolabellisation de manière positive (66% positive, 33% très positive).

- Question 4 :

Quatre des hôtels (33%) annoncent avoir mis en place un système de valorisation des bonnes pratiques environnementales au sein de l’hôtel. La valorisation passe par la reconnaissance du travail et de l’engagement de l’employé, mais peut aussi se traduire financièrement. Par exemple un hôtel a nommé une femme de chambre sensible à la démarche et volontaire dans

son comportement « Madame Ecolabel » et l'a fait évolué dans son poste. Dans un autre hôtel un réceptionniste a pris en charge le projet et a reçu ensuite une prime pour son engagement (sans le savoir au début de sa mission). Dans deux autres hôtels la prime mensuelle sur les objectifs concerne aussi le respect des éco-gestes par service (à hauteur de 30% dans l'un des hôtels).

- Question 5 :

75% des hôteliers pensent que les employés ont à ce jour bien adoptés les éco-gestes (58% sont plutôt d'accord, 17% tout à fait d'accord).

Dans 92% des cas, l'apprentissage des éco-gestes fait à présent partie intégrante de la formation initiale de tout nouvel employé embauché.

Alors que 58% des hôteliers pensent que les clients se réjouissent du nouveau système de management environnemental de l'hôtel, 25% ne sont que moyennement d'accord, et 17% ne sont plutôt pas ou bien pas du tout d'accord.

D'après tous les hôteliers le projet d'écolabellisation fut une réussite (64% sont plutôt d'accord, 36% tout à fait d'accord, 1 hôtelier n'a pas répondu).

- Question 6 :

Seulement deux hôteliers ont signalé avoir rencontré des problèmes avec les employés lors de l'écolabellisation. Il s'agissait surtout de leur faire changer durablement certaines habitudes.

- Question 7 :

Les hôteliers ont souhaité partagé quelques commentaires supplémentaires à la suite de l'enquête.

Un hôtelier, écolabellisé depuis 2007, fait remarquer que les clients pensent que l'écolabellisation est un outil marketing, mais que leur perception évolue doucement. Il fait aussi remarqué que leur mairie refuse de mettre en place le tri sélectif en ville, et qu'il y a donc encore beaucoup de chemin à faire.

L'hôtelier de Limoge explique que l'écolabel est un état d'esprit et que leur région est rurale et sensible aux problèmes environnementaux. D'après cet hôtelier on ne doit pas faire croire que l'écolabel fait augmenter le chiffre d'affaires, et il est important de savoir que la mise en

place est compliquée, car lourde administrativement. Il explique aussi que d'après lui, l'hôtel de doit pas faire les choses uniquement pour des raisons d'argent, mais par conviction si il en a les moyens.

L'hôtelier du Best Western Star Champs Elysées à Paris pense qu'il est important d'insister sur la formation des éco-gestes pour les nouveaux entrants.

Un autre hôtelier remarque qu'il y a un manque de communication autour de l'écolabel et qu'il est difficile d'obtenir des outils de communication.

Les résultats de cette enquête confirment dans la pratique les résultats de l'étude documentaire effectuée dans la première partie de ce mémoire, à savoir les principales motivations de la mise en place d'un système de management environnemental. Ils permettent aussi de mettre en valeur le rôle primordial de la formation et de l'implication du Directeur dans le projet. Ce cas des hôtels écolabellisés Best Western est un exemple de réussite à suivre par les hôtels désireux de mettre en place un système de management environnemental. La labellisation a permis aux hôtels Best Western de se fixer un objectif précis (obtenir le label), mais aussi et surtout de se doter d'une méthodologie à suivre. Il est en effet impératif de suivre certaines étapes afin de s'assurer l'implication durable des employés et alors de la réussite du projet de changement au sein l'entreprise.

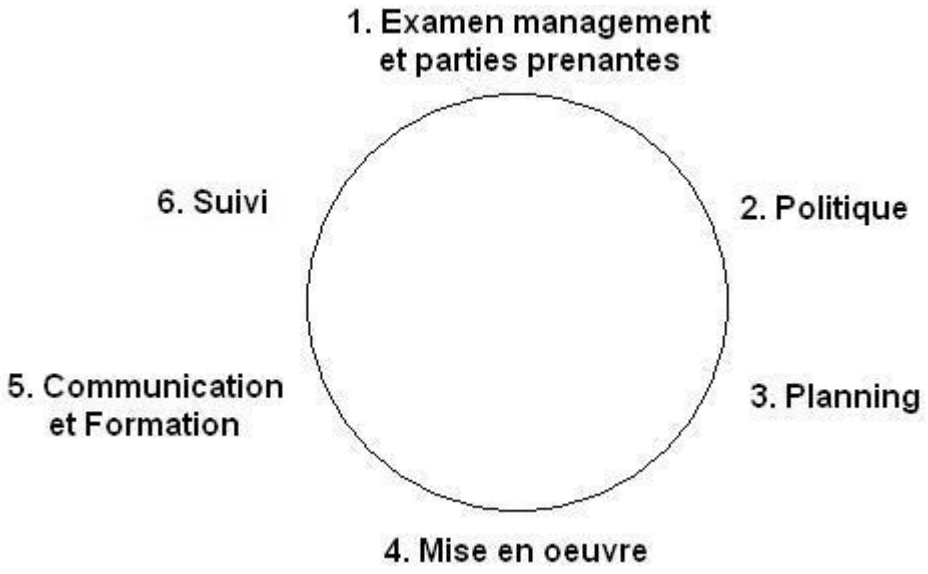
2.2 La Conduite du Changement: Recommandations

Afin de compléter l'analyse du cas de Best Western, il aurait été intéressant d'aller sur le terrain et d'observer la mise en place d'un SME dans un hôtel. Au moment de l'écriture de mon mémoire, il était hélas impossible d'effectuer une telle étude. J'ai donc mené une étude documentaire à partir d'ouvrages sur le sujet. Il résulte de cette étude les recommandations suivantes afin de réussir la conduite du changement dû à la mise en place d'un SME, en particulier en ce qui concerne le changement de certains processus pour les employés.

Mettre en place un système intégré de management peut se faire selon six étapes. Olivier Dubigeon donne le schéma suivant dans son livre « Mettre en pratique le développement durable »[122] :

[122] p.76. DUBIGEON O. Mettre en pratique le développement durable. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.

Figure 2 : Six Etapes pour la Mise en Place d'un Système de Management Intégré



Source : p.54. **DUBIGEON O.** *Mettre en pratique le développement durable*. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.

Une autre méthodologie d'apprentissage de la stratégie environnementale en six étapes est proposée dans le chapitre « Mettre en œuvre et évaluer les stratégies de développement durable » de la revue Management & Avenir [123]:

1) Identifier clairement les enjeux environnementaux encourus et formaliser une stratégie cohérente visant à les gérer. C'est le point de départ, qui donne le cap et conditionne la capacité des entreprises à enclencher le mécanisme d'apprentissage. (Cf. 2.2.1 ci-dessous 2.2.1 Prise de Conscience des Enjeux en page 54)
2) Organiser des formations adaptées. Cela passe par des sensibilisations, des formations et des séminaires organisés en interne, mais aussi externalisés. Cette étape permet de diffuser un langage commun et de nouvelles perspectives au sein de l'entreprise, bases indispensables à l'émergence d'initiatives. (Cf. ci-dessous 2.2.2 Formation des Employés en page 55)
3) Gérer les connaissances (acquisition, diffusion et capitalisation). Là encore, l'équipe projet, de par sa composition transversale, est appelée à jouer un rôle central pour irriguer l'ensemble de l'entreprise. Cette étape permet de conforter, dans le temps, la

[123] P.112. Mettre en œuvre et évaluer les stratégies de développement durable. BOYER L. N°29. Paris : Revue Management & Avenir, Novembre 2009, 241p.

phase précédente de formation. (Cf. ci-dessous 2.2.3 Mis en Place des Eco-Gestes en page 60)

4) Valoriser les initiatives, individuelles ou collectives, contribuant à la stratégie environnementale. A ce stade, il importe que le service Ressources Humaines (RH) prenne le relai de la dynamique insufflée par l'équipe projet, notamment en dégageant des moyens financiers pour récompenser les initiatives pertinentes. Cette étape, en consacrant l'émergence de nouvelles valeurs au sein de l'entreprise, rend possible l'évolution vers la 5ème phase. (Cf. ci-dessous 2.2.4 Contrôle et Amélioration Continue en page 63)
5) Intégrer la stratégie environnementale dans la culture d'entreprise. Il s'agit, là, d'un travail de longue haleine qui doit être réalisé conjointement par les membres de l'équipe projet, sensibilisés et mobilisés de longue date sur les enjeux environnementaux, et les services RH, théoriquement directement impliqués dans la communication interne. Dès lors, reste à matérialiser cette évolution, c'est l'étape 6. (Cf. ci-dessous 2.2.4 Contrôle et Amélioration Continue en page 63)
6) Intégrer la stratégie environnementale à la politique RH, notamment en termes d'évaluation et de rémunération, mais aussi de gestion du temps. Concrètement beaucoup d'entreprises sont réticentes à indexer un système de prime sur les seuls enjeux environnementaux, préférant mettre l'accent sur la productivité. Mais allouer du temps semble une solution transitoire acceptable et assoit véritablement la contribution à la stratégie environnementale comme une mission des personnels. (Cf. ci-dessous 2.2.4 Contrôle et Amélioration Continue en page 63)

« Au déroulé de cette méthodologie, on comprend que les premières étapes sont relativement aisées à déployer. On comprend aussi que les phases 5 et 6 sont infiniment plus complexes à déployer. D'où la difficulté des entreprises à s'insérer dans une véritable logique d'organisation apprenante, garante de l'efficience et de la pérennité de la stratégie environnementale. » (BOYER, 2009)[124]

[124] P.113. Mettre en œuvre et évaluer les stratégies de développement durable. BOYER L. N°29. Paris : Revue Management & Avenir, Novembre 2009, 241p.

2.2.1 Prise de Conscience des Enjeux

2.2.1.1 L'Impulsion Clé de la Direction

Dans son ouvrage *L'Entreprise Verte* Elisabeth Laville[125] explique qu'en amorçant une démarche de développement durable, l'entreprise prend des engagements sociaux et environnementaux qui dépassent largement la vision traditionnelle de sa fonction économique : « Cette réorientation représente souvent l'amorce d'une révolution culturelle : c'est pourquoi elle n'est possible qu'au prix d'un engagement personnel et fort des dirigeants de l'entreprise. (…) Il est en effet essentiel, par exemple, que les employés comprennent qu'il ne s'agit pas d'une mode de management ou d'une conformité règlementaire de plus, comme certains persistent à le croire, mais véritablement d'un pilier stratégique pour l'entreprise. Et ce message ne peut passer que par une implication visible et une vision personnelle du PDG et du comité de direction sur ces questions, qui peuvent toutes sortes de formes : prises de position publiques sous forme de discours et d'écrits, engagement personnel dans des structures internes chargées de piloter la démarche, etc. » (LAVILLE, 2009)

2.2.1.2 Mesurer les Impacts de l'Etablissement

Il est essentiel de mesurer ce que l'on souhaite obtenir. Sans mesure, il sera impossible de l'obtenir ou de le contrôler. La mise en place de tableaux de bord avec le choix d'indicateurs pertinents permet de suivre la performance de l'hôtel. Si des tableaux de bord sont presque toujours mis en place pour mesurer les performances financières par exemple, cela est valable aussi en matière de développement durable.

Pour mesurer facilement son impact, les hôteliers peuvent par exemple utiliser un outil gratuit en ligne comme Tourbench (www.tourbench.info) ou Hotel Energy Solutions (www.hotelenergysolutions.net). Tourbench est un instrument de calcul facile à utiliser qui permet d'avoir une vision précise des impacts environnementaux d'un hôtel à partir de la saisie de ses consommations d'eau, d'énergie, de produits chimiques et de production de déchets. L'établissement peut y comparer ses impacts annuels avec ceux d'autres établissements similaires. Hotel Energy Solutions est aussi un outil gratuit conçu pour les PME européennes du secteur de l'hébergement touristique. Il propose un programme visant à améliorer l'efficacité énergétique de son établissement et à favoriser l'utilisation des énergies renouvelables.

[125] p.324. LAVILLE E. L'entreprise verte. Paris : Pearson Education France, 2009. 397p.

Dans l'ouvrage *Eco-gestion et éco-construction dans l'hôtellerie*, l'auteur explique qu'il est possible de mener un audit environnemental ou audit énergie : « Réalisé par un spécialiste cet état des lieux permet d'en savoir plus sur son niveau actuel et permet d'orienter ses choix. Cet audit peut être « généraliste » ou « spécialisé technique ». L'audit général prend en compte l'ensemble des domaines de gestion environnementale (déchets, énergie, eau, pollution, gestion du personnel, information client, marketing …). Il est souvent conseillé pour démarrer et avoir une vue d'ensemble de l'action à mener. Il est, par ailleurs, très utile pour se fixer un plan d'action général et une marche à suivre en se fixant des priorités. Un audit environnemental peut coûter de quelques centaines à quelques milliers d'euros selon le type d'intervention et l'importance de l'hôtel. Très souvent ces audits sont prix en charge, au moins en partie, dans le cadre de politiques d'aide nationales (ADEME) ou locales (Département et/ou Région). » (MANTEI, 2007) [126]

Les auteurs de l'ouvrage *Piloter le Tourisme Durable,* rajoutent qu'un indicateur « n'est pas une mesure exhaustive du phénomène que l'on veut connaître. C'est un traceur. Il a pour fonction de traduire, de révéler une réalité, par un fait significatif. Les bons indicateurs sont faciles à recueillir, accessibles, compréhensibles, et ont un caractère opérationnel puisque le diagnostic prépare l'action et que les indicateurs se construisent progressivement depuis l'état des lieux. » (MARETTE C., PERRET J., TEYSSANDIER, 2001)[127] (Cf. Annexe 17 : « Exemples d'Indicateurs Développement Durable » en page 88).

2.2.1.3 Vision, Axes Stratégiques et Objectifs

« Cette phase consiste à projeter pour une durée de 3 à 5 ans des orientations suffisamment stables, en phase avec le diagnostic, pour guider la mise en place du plan d'action. »[128]

2.2.2 Formation des Employés

2.2.2.1 L'Importance de l'Implication de Tous

Luc Boyer explique dans son livre *Mettre en œuvre et évaluer les stratégies de développement durable* que l'implication de la Direction et la définition d'une stratégie environnementale cohérente sont des préalables indispensables, mais pas suffisants à la réussite du projet. Le système de management environnemental (SME) doit être intégré et appliqué par l'ensemble

[126] p.59. MANTEI C. (Ed.). Eco-gestion et éco-construction dans l'hôtellerie. Paris : ODIT France, 2007. 124p.
[127] p.71. MARETTE C., PERRET J., TEYSSANDIER J-P. Piloter le tourisme durable. Paris : AFIT, 2001. 127p.
[128] p.35. MARETTE C., PERRET J., TEYSSANDIER J-P. Piloter le tourisme durable. Paris : AFIT, 2001. 127p.

du personnel. Luc Boyer analyse : « Trop souvent, les acteurs en charge de la stratégie environnementale dénoncent une mobilisation *sinusoïdale* du personnel : aux phases de mobilisation forte impulsées par la Direction (généralement avant le passage d'un certificateur ou suite à une mobilisation de certaines catégories de parties prenantes : associations de consommateurs, groupes écologistes…), succèdent des périodes longues de relâchement, en attendant de nouvelles alertes… » (BOYER, 2009)[129] Remédier à cela nécessite de comprendre comment impliquer et mobiliser durablement l'ensemble des acteurs de l'entreprise explique Luc Boyer.

Dans son ouvrage *L'Entreprise Verte*, Elisabeth Laville explique que « par définition, le système de management est la courroie de transmission de l'entreprise : l'organisation, les structures, les politiques de l'entreprise, les processus de prise de décision, les systèmes d'évaluation ou de suivi de performance collective et individuelle diffusent dans l'entreprise ses valeurs et ses objectifs. Il est donc essentiel que le développement durable soit inclu dans le système de management dès que possible, afin de piloter la démarche et d'assurer le respect des engagements aussi bien dans l'entreprise que chez les sous-traitants et fournisseurs. Cette intégration se traduit le plus souvent, dans l'entreprise, par la création d'une ou plusieurs structures dédiées (département ou poste spécifique, comité de représentants des différents services) chargées de diffuser la culture du développement durable en interne. » (LAVILLE, 2009)[130]

Des outils ont été développés pour aider les hôteliers à impliquer et mobiliser leurs employés au développement durable. Un article du magazine L'Echo Touristique[131] explique que le Comité 21 et le cabinet Des Enjeux et Des Hommes publient un guide pratique *Mobilisation des équipes pour le développement durable : du déclic à l'action* : « Destiné aussi bien aux entreprises comme aux collectivités locales, le guide apporte des solutions concrètes pour les acteurs souhaitant mobiliser leurs salariés autour de cet enjeu, eux qui sont souvent démunis face à l'ampleur de la tâche à accomplir ». Le guide est téléchargeable gratuitement sur www.comite21.org et www.desenjeuxetdeshommes.com.

Le Programme des Nations Unies pour l'environnement a aussi développé un outil gratuit et accessible de partout grâce à Internet, il explique que « la réussite d'un programme de gestion

[129] P.110. Mettre en œuvre et évaluer les stratégies de développement durable. BOYER L. N°29. Paris : Revue Management & Avenir, Novembre 2009, 241p.
[130] p.346. LAVILLE E. L'entreprise verte. Paris : Pearson Education France, 2009. 397p.
[131] KOVACS E. Accor va plus loin dans l'innovation verte. L'Echo touristique. 20/03/09. P.15

de l'environnement dépend de la motivation et de la formation des employés à intégrer la diminution de la production de déchets et de la consommation des ressources dans leurs tâches quotidiennes. Dans l'hôtellerie et le tourisme, ce sont les employés qui sont en contact avec le client, qui créent l'expérience et dispensent les services. Si ils sont bien informés et motivés pour atteindre les objectifs environnementaux, cela se ressentira dans leur travail et contribuera à améliorer globalement la qualité du service. Les employés sont également les agents de relations publiques les plus importants. Ils sont les mieux placés pour informer les clients sur le travail effectué par l'industrie hôtelière (et leur établissement en particulier) en faveur de l'environnement, ce qui met en valeur l'image de marque ainsi que la réputation de la profession. Des employés bien formés seront capables d'identifier les zones à problèmes et de suggérer des améliorations de manière aussi efficace que les consultants externes et les responsables de direction. »[132]

2.2.2.2 Les Phases de la Réunion de Formation

« Le changement culturel important que représente le développement durable ne peut se faire sans une formation des équipes, pour qu'elles comprennent les enjeux de la démarche, l'intérêt stratégique pour l'entreprise et les conséquences sur leur travail quotidien. Car la mobilisation de tous est nécessaire pour faire progresser l'entreprise, au point que certaines entreprises prennent comme indicateur de performance sur le sujet le nombre de suggestions faites par leurs équipes sur ces questions. » (LAVILLE, 2009) [133]

Dans l'ouvrage *Eco-gestion et éco-construction dans l'hôtellerie*, l'auteur explique : « Une réunion est la première étape pour inciter ses collaborateurs à participer à une démarche environnementale. La plupart du temps vos collaborateurs seront très motivés par ces aspects environnementaux. Pour mener ces réunions, il faut d'abord informer sur l'objectif « pourquoi mettre en place une démarche de gestion environnementale dans l'hôtel », puis recueillir le sentiment général de vos collaborateurs. Il faut ensuite travailler sur les éléments opérationnels permettant de débuter l'action. » (MANTEI, 2007)[134]

L'ODIT[135] recommande quatre étapes pour animer une telle réunion. Chacune de ces étapes doit comporter un échange avec ses collaborateurs :

---

[132] United Nations Environment Programme, http://www.unep.fr/shared/publications/cdrom/DTIx1043xPA
[133] p.347. LAVILLE E. L'entreprise verte. Paris : Pearson Education France, 2009. 397p.
[134] p.38. MANTEI C. (Ed.). Eco-gestion et éco-construction dans l'hôtellerie. Paris : ODIT France, 2007. 124p.
[135] p.38. MANTEI C. (Ed.). Eco-gestion et éco-construction dans l'hôtellerie. Paris : ODIT France, 2007. 124p.

1) Quelle est la situation ?

Exemple : Aujourd'hui beaucoup de veilles des téléviseurs des chambres restent allumées.

2) Quels objectifs pourrait-on se fixer ?

Exemple : Pour diminuer l'énergie dépensée pour rien, toutes les veilles pourraient être éteintes lorsque les chambres sont vides.

3) Analysons la situation et cherchons des solutions.

Exemple : Les personnes en charge des chambres les éteignent systématiquement, les clients sont avertis. Ou bien doit-on imaginer une modification du système électrique ?...

4) Quelles actions met-on en place, comment, quand et qui s'en charge ?

Exemple : Pour le 15 Octobre, Mme X réalisera la procédure décrivant la méthode à suivre par le personnel de la chambre, la Direction fera réaliser un devis pour l'installation d'un coupe-circuit.

2.2.2.3 Inspirer Confiance

Dans l'ouvrage *Le Tourisme Durable par l'Expérience*[136], l'auteur préconise deux méthodes pour obtenir la confiance des participants du plan de formation :

- « La méthode la plus élaborée : elle passe par une phase d'animation, pendant laquelle on demande aux gens, par questionnaire, en réunion, voire en groupes de travail, leurs avis, leurs propositions, sans parler des projets à l'étude. Différents scénarios peuvent être suivis. C'est une procédure qui peut permettre aux acteurs de définir leurs propres projets. »

- « La méthode peut aussi consister à imposer son propre projet en orientant la discussion, les débats, les propositions, vers les projets déjà engagés ou pré-décidés. »

Dans les deux cas, la confiance dans les décideurs est nécessaire pour que les acteurs se prennent au jeu. Il est important qu'ils n'aient pas l'impression d'être manipulés, mais réellement consultés.

[136] p.48. MANTEI C. (Ed.). Le Tourisme durable par l'expérience. Paris : ODIT France, 2006. 78p.

Toujours d'après le même ouvrage, *Le Tourisme Durable par l'Expérience*[137], afin de « faire prendre la mayonnaise » il est important de :

- Adopter un langage commun : Les méthodes stratégiques, qui parlent en termes d'axes, d'enjeux, de plan d'action, etc., n'utilisent pas le langage des employés ; ceux-ci comprennent en parlant des problèmes de base de l'entreprise, de son environnement socioéconomique, des besoins concrets.
- Faire un projet commun : Les responsables au siège partent avec l'idée de réfléchir, de planifier, de voir à long terme. Les employés veulent des réponses sur le court-terme. Ils font confiance à partir du moment où l'on s'avère capable d'avancer sur des réalisations concrètes.

Il s'agit de développer un climat de confiance et d'estime entre les salariés, favoriser et récompenser les comportements qui vont dans le sens des valeurs et de la stratégie de l'entreprise, et développer la capacité (savoir-faire et savoir-être) de chacun à contribuer à sa stratégie et à ses objectifs :

- Encourager la responsabilité des salariés;
- Ecouter et dialoguer au quotidien avec les salariés (information, moments de convivialité, entretiens annuels…) ;
- Favoriser l'autodiagnostic des pratiques de développement durable ;
- Partager l'échange transversal des pratiques ;
- Valoriser l'engagement des équipes dans la recherche d'une performance globale ;
- Récompenser pour des résultats remarquables hors de l'ordinaire (primes, part variable pour les cadres dirigeants, intéressement, trophées internes…).

2.2.2.4 Exemples, les Hôtels du Groupe Accor et Scandic

- Les Hôtels du Groupe Accor :

« Le groupe hôtelier Accor a conçu et diffusé parmi ses équipes en 1998 une *Charte environnement de l'hôtelier*, révisée en 2006, qui fait office de check-list pour les quatre domaines prioritaires définis par le groupe (gestion des déchets et recyclage, contrôle technique, architecture et paysage, sensibilisation et formation). Elle est complétée par un *Guide environnement hôtelier* qui donne au personnel des informations générales sur les

[137] p.50. MANTEI C. (Ed.). Le Tourisme durable par l'expérience. Paris : ODIT France, 2006. 78p.

raisons de mettre en place ces actions mais aussi sur les moyens concrets de le faire (tableaux à remplir pour auto-évaluer la consommation d'eau ou d'énergie d'un hôtel, trucs et astuces simples à mettre en œuvre au quotidien, etc…). Différents outils de formation et de sensibilisation (dont une bande dessinée) se sont ajoutés au fil du temps à la charte et au guide. » (LAVILLE, 2009)[138]

- Les Hôtels Scandic :

« Chez Scandic Hotels, quinze formateurs maison (eux-mêmes préalablement formés par l'ONG scandinave The Natural Step) ont éduqué en cinq langues plus de 5 000 employés (sur un total de 6 500) en deux ans, au point qu'un an après l'engagement de la démarche, plus de 65% des employés étaient personnellement impliqués dans les actions menées par l'entreprise. Porté par cet élan, Scandic a même étendu ses programmes de formation à ses fournisseurs, afin de vaincre rapidement les réticences initiales face à une démarche qui demande souvent de modifier les systèmes d'organisation et les pratiques quotidiennes. Les dirigeants de Scandic soulignent encore aujourd'hui l'importance de la pédagogie dans cette démarche : « Le développement durable est un processus lent qui doit commencer avec l'acquisition et le partage des connaissances ; ensuite, on peut passer à la définition des priorités et à la mise en mouvement des équipes par quelques activités simples. Très souvent, cette démarche comprend aussi un partage des meilleures pratiques internes. (…) Par exemple, l'intranet du groupe peut proposer aux équipes du monde entier une description des principaux enjeux environnementaux, une liste des meilleurs exemples d'initiatives mises en place dans le groupe pour faire face à ces enjeux (avec une fiche descriptive par initiative) et enfin un renvoi sur ce que chacun peut faire, dans son quotidien.» (LAVILLE, 2009)[139]

2.2.3 Mis en Place des Eco-Gestes

2.2.3.1 Définition du Plan d'Action

« Le plan d'action consiste à organiser et hiérarchiser dans le temps les actions qui correspondent aux principaux objectifs de développement durable identifiés lors du plan stratégique. » (MARETTE, PERRET, TEYSSANDIER, 2001)[140]

[138] p.347. LAVILLE E. L'entreprise verte. Paris : Pearson Education France, 2009. 397p.
[139] p.347. LAVILLE E. L'entreprise verte. Paris : Pearson Education France, 2009. 397p.
[140] p.36. MARETTE C., PERRET J., TEYSSANDIER J-P. Piloter le tourisme durable. Paris : AFIT, 2001. 127p.

L'Agence Française de l'Ingénierie Touristique (AFIT)[141] propose la méthode suivante pour définir le plan d'action:

- Associer le groupe de travail représentatif des différentes activités de l'entreprise,
- Repérer les actions proposées,
- Discuter leur cohérence vis-à-vis des axes stratégiques retenus,
- Sélectionner les actions réalisables,
- Hiérarchiser les priorités en fonction des enjeux (directs, indirects, facilité et rapidité de mise en place, etc.),
- Valider collectivement le plan d'action et ses financements.

L'objectif ici est d'obtenir un plan d'action transparent, de proposer une méthode d'évaluation, de définir un calendrier de mise en place des actions prévues, d'organiser un groupe de pilotage permanent et représentatif des activités de l'entreprise afin de suivre la mise en place des actions.

Faire certifier son établissement par un label reconnu peut permettre de formaliser le plan d'action à mettre en place.

2.2.3.2 Mise en Place des Solutions

« Par son ampleur, l'intégration du développement durable à l'activité quotidienne de l'entreprise ne peut être que progressive. Mais alors, par où entamer cette démarche ? L'expérience des entreprises les plus engagées fait apparaître deux entrées possibles, qui peuvent d'ailleurs être simultanées. Tout d'abord, l'entreprise doit, pour s'assurer la crédibilité de son propos, s'attacher de manière prioritaire à réduire ses impacts sociaux et environnementaux les plus directs et les plus importants. (…) Au-delà de ses impacts principaux, l'entreprise gagne aussi à focaliser ses efforts sur des actions faciles à mettre en place à court terme et dont l'effet visiblement positif (en terme d'économies, de résultats commerciaux, de réputation, de différentiation, etc …) aura des vertus pédagogiques et dynamiques au sein de ses équipes. (…) Les actions de réduction de la consommation des ressources et de gestion des déchets font souvent partie de cette première phase. » (LAVILLE, 2009)[142]

[141] p.37. MARETTE C., PERRET J., TEYSSANDIER J-P. Piloter le tourisme durable. Paris : AFIT, 2001. 127p.
[142] p.344. LAVILLE E. L'entreprise verte. Paris : Pearson Education France, 2009. 397p.

« Au sein de la chaîne d'hôtels scandinaves Scandic, les premiers efforts ont ainsi porté sur les savons à la disposition des clients dans les chambres (traditionnellement, les savons des hôtels pèsent entre 12 et 20 grammes, mais le client n'en utilise que 3 grammes, ce qui représente une perte importante), ainsi que sur les shampooings, qui sont désormais proposés en conditionnement collectif avec un système de pompe permettant d'obtenir juste la dose souhaitée, sans multiplication des packagings : ces mesures ont permis de diminuer de 51 tonnes par an les volumes de shampooing et savon ! De même, en changeant la méthode de dosage des lave-vaisselle (qui utilisent normalement la même quantité de poudre pour tous les plats, qu'ils soient peu sales ou au contraire très sales), Scandic a réduit le montant de poudre utilisée de 10 tonnes par an. De telles économies sont efficaces : en premier lieu, elles permettent de motiver les équipes grâce à des actions peu coûteuses et à effet rapidement visible. Ensuite, elles dégagent de quoi financer le passage progressif à des projets de développement durable plus lourds comme, dans l'hôtellerie, l'éco-architecture. Et souvent, ces actions permettent aussi de commencer à communiquer la démarche auprès des clients de l'entreprise. Au cours d'une étude portant sur les savons et shampooings, le groupe Scandic s'est ainsi heurté à la volonté des clients, majoritairement attachés à l'abondance des doses classiques, synonyme de luxe. Au lieu de renoncer à son projet, le groupe a donc choisi d'éduquer ses clients en leur expliquant pourquoi il avait ainsi choisi de réduire la fréquence de changement des draps, des serviettes ou encore la taille des doses de savon et shampooing. Scandic a donc mis en place des brochures et des affiches explicatives sur les miroirs expliquant les avantages écologiques et qualitatifs des distributeurs de savon et la démarche en général : cette politique a finalement entraîné un soutien massif de la clientèle, transformant une réduction des coûts en avantage concurrentiel (et il n'y a eu aucune plainte quant à une éventuelle différence de qualité liée à cette politique. » (LAVILLE, 2009) [143]

« Il convient donc assez rapidement de piloter la démarche de progrès et de choisir les priorités d'action, tout en s'attachant à développer la connaissance et la compréhension de dimensions plus complexes, qui ne peuvent être traitées au départ (les impacts indirects via les achats ou les sous-traitants par exemple) : pour cela, nombre d'entreprises prévoient l'intégration ultérieure de ces dimensions au moyen, par exemple, d'une feuille de route qui définit les étapes de progrès de l'entreprise sur cinq années au moins. Au fur et à mesure de sa

[143] p.344-345. LAVILLE E. L'entreprise verte. Paris : Pearson Education France, 2009. 397p.

démarche, l'entreprise peut ainsi aborder les impacts indirects de son activité (réduction des émissions de CO2 par exemple). » (LAVILLE, 2009) [144]

2.2.4 Contrôle et Amélioration Continue

Lorsque les solutions ont été mises en place, le projet n'est pas terminé pour autant. Afin que les changements perdurent, il est important de les contrôler et de les améliorer au quotidien. En suivant la théorie de la roue de Deming par exemple, on comprend qu'il s'agit d'un cycle : planifier, déployer, comprendre, agir, planifier à nouveau … (Cf. Annexe 18 : « La Roue de Deming » en page 88)

Il est important aussi de récompenser, ou du moins de reconnaître les meilleures pratiques des employés en terme de respect environnemental. Le SME doit toujours être supporté par la direction qui ne pas tomber dans le piège de la négligence au bout de quelques mois après la fin du projet. Lors du recrutement de nouveaux employés, les pratiques environnementales doivent faire parties de la fiche de poste et du plan de formation initial.

Il est important que l'hôtelier s'informe régulièrement de ce qui se fait de mieux en terme de développement durable afin de faire évoluer son système d'éco-management. Il doit donc mettre en place un système de veille. Cela peut se faire en consultant régulièrement des magazines sur le sujet tel que par exemple :

- Green Hotelier - www.greenhotelier.org : un magazine en anglais spécialisé dans la gestion environnementale des hôtels et le tourisme équitable.
- L'Hôtellerie Restauration - www.lhotellerie-restauration.fr : ce magazine français, le plus connu du secteur, propose régulièrement des articles sur la gestion environnementale.
- Néorestauration - www.neorestauration.com : ce magazine français propose aussi régulèrement des articles sur la gestion environnementale dans la restauration.

[144] p.345. LAVILLE E. L'entreprise verte. Paris : Pearson Education France, 2009. 397p.

D'après Mr Dubigeon, les six facteurs clés de succès dans la conduite du projet de changement sont de : [145]

- Garantir une démarche à la fois ascendante (bottom-up) et descendante (top-down), et démarrer à la fois en interne et par le niveau local ;
- Garantir un management anticipatif, flexible ;
- Intégrer le développement durable dans les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise, assurer sa cohérence, et le « cartographier » par objectif et par domaine, le but étant de pouvoir relier (et si possible quantifier) les coûts et avantages ;
- Garantir une mesure sincère des performances, des progrès et aussi des échecs, les comprendre et les évaluer ;
- Préférer une évolution incrémentale, à petit pas, aux ruptures, toujours brutales ;
- Favoriser une flexibilité, une harmonisation et une diversité.

[145] p.77. DUBIGEON O. Mettre en pratique le développement durable. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.

Conclusion

Les enjeux de la mise en place d'un système de management environnemental sont à la fois d'ordre écologiques et économiques. En effet, les ressources planétaires se raréfient et doivent être préservées par tous. L'industrie touristique est d'autant plus concernée que les touristes voyagent avant tout afin de partir à la découverte de nouveaux lieux. Les établissements hôteliers se doivent donc de respecter et protéger leur environnement afin d'entretenir l'attractivité de leur destination. Les enjeux économiques peuvent être analysés du point de vue de chacune des parties prenantes de l'hôtel. Les hôteliers sont conscients qu'une gestion environnementale des ressources permet de diminuer les coûts de fonctionnement de manière conséquente. Néanmoins, faire éco-labelliser son établissement permet aussi de démontrer aux clients l'engagement écologique de l'entreprise, et de s'armer contre de futurs durcissements des règlementations. En outre, les employés sont généralement fiers du comportement écocitoyen de leur hôtel, et qui plus est, cette démarche permet de créer de la valeur ajoutée aux yeux des actionnaires.

Mettre en place un système de management environnemental induit une véritable transformation des habitudes. Afin de réussir la bonne conduite de ce changement, et de s'assurer l'implication sur le long terme des employés, il est important de procéder par étapes. Dans un premier temps, il est primordial que la Direction comprenne les enjeux et que celle-ci adhère complètement au projet. Après avoir mesuré les impacts écologiques de l'hôtel et établi la stratégie, il faut former les employés. La Direction doit inspirer confiance, impliquer ses employés dans le projet, porter attention à leur avis et les faire participer au maximum. L'implication de chacun dans l'élaboration du plan d'action est essentielle. Les solutions sont ensuite concrètement mises en place, contrôlées et améliorées constamment. Le système de management environnemental est vécu au quotidien par l'ensemble des employés de l'hôtel, il devient partie intégrante de l'organisation, ainsi que de la formation des nouveaux employés.

Ce mémoire a insisté sur la partie environnementale du développement durable. Cependant un deuxième pilier très important du développement durable est la responsabilité sociale. « L'activité touristique se développe essentiellement dans un contexte de paix, ce qui amène à s'intéresser de très près aux équilibres sociaux des destinations touristiques. » (MARETTE C., PERRET J., TEYSSANDIER, 2001)[146].

[146] p.20. MARETTE C., PERRET J., TEYSSANDIER J-P. Piloter le tourisme durable. Paris : AFIT, 2001. 127p.

Le Groupe Accor s'engage dans sa Charte de Développement Durable à respecter quatre priorités écologiques : l'énergie, l'eau, les déchets, et la biodiversité ; et aussi à cultiver le bien-être des populations à travers quatre dimensions : le développement local, la protection de l'enfance, la lutte contre les épidémies, et une alimentation équilibrée. Luxe et responsabilité sociétale au sein de l'hôtellerie semblent être deux termes incompatibles : « Dans l'imaginaire populaire, le luxe renvoie immanquablement aux images de l'argent et du superflu, des inégalités sociales et de la pauvreté. » (CALVO, 2010)[147] Mais qu'en est-il dans la réalité ?

Il existe déjà quelques certifications ou normes évaluant la responsabilité sociale des entreprises, telles que la certification anglo-saxonne Accountability 1000 (AA 1000), ou encore la norme américaine Social Accountability 8000 (SA 8000). L'AA 1000 « est un document qui vise à assurer la qualité des responsabilités, de l'audit et des rapports sur le comportement social et éthique. Sa fonction est de rendre compte, par le biais d'audits et de communication, des performances sociales et éthiques en s'intéressant principalement à la qualité du dialogue et à la participation des parties intéressées. »[148] La SA 8000 s'appuie sur des grands textes de référence en matière des Droits de l'Homme. D'après le site Internet[149] de la Social Accountability International (SAI), à la date du 30 septembre 2009, le nombre d'entreprises certifiées par la norme SA 8000 s'élevait à 2 093, répartis sur 64 pays et 66 industries. Une future norme ISO 26 000 devrait être publiée d'ici la fin de l'année 2010 et donner « des lignes directrices en matière de responsabilité sociétale, et non des exigences.»[150] Cette dernière ne sera donc pas destinée à la certification, mais s'attachera à créer un consensus international sur le sens de la responsabilité sociétale, et à traduire les principes en actions efficaces. Elle condensera les meilleures pratiques déjà établies et les diffusera au niveau mondial.

Tout comme les systèmes de management environnemental, les systèmes de « management sociétal » ne représentent pas seulement une mode, mais une réelle tendance, dans toutes les industries, dont l'hôtellerie. Quelles sont les meilleures pratiques en terme de responsabilité sociétale dans l'hôtellerie ? Quels en sont les enjeux ? Et comment passer de la théorie à la pratique ? Ces questions mériteraient une étude complémentaire.

---

[147] CALVO C. L'Industrie du Luxe et la RSE. CFO News. 25-05-2010. http://www.cfo-news.com/L-Industrie-du-Luxe-et-la-RSE_a14769.html

[148] Traduit de l'anglais, AccountAbility. http://www.accountability21.net/aa1000series

[149] Traduit de l'anglais, Social Accountability International (SAI) http://www.saasaccreditation.org/certfacilitieslist.htm#summary

[150] Organisation Internationale de Normalisation, http://www.iso.org/iso/fr/socialresponsibility.pdf

Bibliographie

OUVRAGES

BLANGY S., DUBOIS G., KOUCHNER F. *Ecotourism*e, *expériences françaises*. Paris : AFIT, 2002. 94p.

BOYER L. *Mettre en œuvre et évaluer les stratégies de développement durable*. N°29. Paris : Revue Management & Avenir, Novembre 2009, 241p.

DUBIGEON O. *Mettre en pratique le développement durable*. Paris : Village Mondial, 2002. 319p.

HAWKEN P. *L'Ecologie de marché.* Paris : Edition du Souffle d'Or, 2005. 294p.

LAVILLE E. *L'entreprise verte*. Paris : Pearson Education France, 2009. 397p.

MANTEI C. (Ed.). *Eco-gestion et éco-construction dans l'hôtellerie*. Paris : ODIT France, 2007. 124p.

MANTEI C. (Ed.). *Le Tourisme durable par l'expérience*. Paris : ODIT France, 2006. 78p.

MARETTE C., PERRET J., TEYSSANDIER J-P. *Piloter le tourisme durable*. Paris : AFIT, 2001. 127p.

ROCHE D. Rédiger et soutenir un mémoire avec succès. France : Editions d'Organisations, 2007. 108p

ARTICLES DE MAGAZINE

ANDUREU L. L'Ecolabel européen certifie les services d'hébergement touristique. *Cahier Espaces*. N°102, 09/09. P.17

BUGNOT F. Greenwashing, vendre au tarif vert. *L'Echo touristique*. 04/12/09. P.8

CHEVALLEY S. Le développement durable stimule l'hôtellerie indépendante. *L'Echo touristique*. 04/12/09. P.13

CHEVALLEY S. Offre hôtelière : la crise accélère la mutation. *L'Echo touristique*. 11/09/09. P.30

DEVANNE J-M. L'Hébergement de demain. *Espaces*. N°275, 11/09. P.31

DRUEZ-VERITE C., NIEK G. *Les apports de la certification ISO 14001*. Etude AFNOR Groupe. 05/08. http://www.afnor.org/certification/sme001

KOVACS E. Best Western voit vert. *L'Echo touristique*. 30/01/09. P.15

KOVACS E. Accor va plus loin dans l'innovation verte - L'Académie Ecorismo est lancée. *L'Echo touristique*. 20/03/09. P.15

LAINE L. Vers un tourisme moins pollueur. *L'Echo touristique*. 11/12/09. P.46

LAINE L. Center Parcs trace sa ligne verte en Moselle – Certification Quatre projets reconnus HQE. *L'Echo touristique*. 27/11/09. P.15

LAINE L. Labellisation B&B Hôtels décroche la Clef Verte. *L'Echo touristique*. 15/01/10. P.15

LAINE L. Réchauffement climatique : tous responsables ! *L'Echo touristique*. 04/12/09, P.6

MOUGENOT P. Ecolabels hôteliers : c'est l'auberge espagnole. *L'Echo touristique*. 03/04/09. P.30

NOYER O. Le Poitou-Charentes pousse l'écolabel européen. *L'Echo touristique*. 05/06/09, P.19

REDACTION. L'autre voie du développement durable. *L'Echo touristique*. 04/12/09. P.32

REDACTION. Quel tourisme pour le futur ? *L'Echo touristique*. 11/12/09. P.39

ARTICLES SUR INTERNET

(Dernière visite en Juillet 2010)

CALVO C. L'Industrie du Luxe et la RSE. *CFO News*. 25-05-2010. http://www.cfo-news.com/L-Industrie-du-Luxe-et-la-RSE_a14769.html

CARBILLET P. Le nouveau classement hôtelier : progrès ou usine à gaz ? *L'Hôtellerie Restauration*. 13/01/2010. http://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/juridique-social-droit/2010-01/Nouvelle-procedure-de-classement-des-hotels.htm

Les Français et la consommation durable : Quels changements en 2009 ? *Ethicity.* 2009. http://www.blog-ethicity.net/share/docs/Enquete_Ethicity_2009_synthese.pdf

Premiers hébergements pour la certification HQE. *HR Infos*. 2009. http://www.hr-infos.fr/magazine-savoir-faire/bien-etre/developpement-durable/premiers-hebergements-pour-certification-hqe.html

Tourism 2023 – creating a sustainable tourism industry. *Forum for the Future*, 8/12/09, URL : http://www.forumforthefuture.org/projects/tourism-2023

Les clefs de la mobilisation des Français. *Ethicity.* 2010. URL : http://www.blog-ethicity.net/index.php?Nos-analyses

Les Français et la consommation durable : Quels changements en 2009 ? *Ethicity.* 2009. URL : http://www.blog-ethicity.net/share/docs/Enquete_Ethicity_2009_synthese.pdf

La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques. *RSE News*. URL : http://www.rsenews.com/public/dossier_eco/loi-nre.php?rub=1

Rapport du Ministère de l'Environnement sur l'agriculture française. *Ministère de l'Environnement*. 03/98. http://agriculture.gouv.fr/sections/publications/rapports

Les défis planétaires à prendre en compte en 2007. *Sondage Novatris-Harris Interactive*. 01/2007. http://www.harrisinteractive.fr/news/2007/LeTalkdeParis_01052007.asp

L'Étude ISO des certifications. *International Standard Organisation.* 2008. http://www.iso.org/iso/fr/pressrelease.htm?refid=Ref1274

Code mondial d'éthique du Tourisme. *Organisation Mondiale du Tourisme*. http://www.unwto.org/ethics/index.php

KPMG. *L'Industrie hôtelière française 2009*, 32ème édition. 2009. http://www.kpmg.fr/FR/Publication/Documents/THL/2009/index.htm

Deloitte. *Les tendances du tourisme et de l'hôtellerie – 11ème édition*. 11/02/2010.

SITES INTERNET

(Dernière visite Juillet 2010)

Account Ability, www.accountability21.net

Association HQE, http://www.assohqe.org/international_autres_demarches_etrangeres.php

Clef Verte, http://www.laclefverte.org

COFRAC, http://www.cofrac.fr

Commission Européenne, http://ec.europa.eu/environment/emas

Eco Labels, http://www.ecolabels.fr

Green Globe, http://www.greenglobecertification.com

Green TV, http://www.green.tv

Grenelle de l'environnement, www.legrenelle-environnement.fr

Label Cygne Nordic, http://www.blomman.nu

Ministère de l'Economie, de l'industrie et des finances, www.industrie.gouv.fr

Organisation Internationale de Normalisation, www.iso.org

Patagonia, www.patagonia.com

RSE News, www.rsenews.com

Service Public de la Diffusion de Droit, www.legifrance.gouv.fr

Social Accountability International (SAI), www.sa-intl.org

United Nations Environment Programme, http://www.unep.fr

Annexe 1: Grille des Actions Environnementales à Mener, Niveau 1

Pour débuter			
Gagnez de l'argent en économisant facilement de l'énergie		Je le fais déjà	A retenir
Faites la chasse aux lumières et veilles inutiles	Q		
Préférez la lumière gratuite du jour	Q		
Modérez la température de l'hôtel	Q		
Optimisez le fonctionnement des sèche-linge	Q		
Ne chauffez pas ou ne climatisez pas pour rien	Q		
Fermez les stores des pièces exposées au soleil en été	Q		
En cuisine, soyez vigilant sur le froid	Q		
En cuisine, soyez attentif sur le chaud	Q		
Changez pour des ampoules basse consommation	P		
Mettez une alarme dans votre chambre froide	P		
Changez pour des bouilloires de petite taille	P		
Gagnez de l'argent en optimisant votre consommation d'eau			
Lavez le linge aussi bien en consommant moins	Q		
Faites la chasse aux fuites et aux robinets coulant pour rien	Q		
Installez des mécanismes à double flux, des stop eau ou des plaquettes écologiques dans les W.C.	P		
Équipez vos douches et robinets de systèmes à turbulence	P		
Gagnez de l'argent grâce à un bon entretien			
Occupez-vous de l'entretien et de l'étanchéité des réfrigérateurs et chambres froides	P		
Entretenez votre chaudière	P		
Assurez-vous de l'étanchéité des portes et fenêtres	P		
Améliorez votre environnement en mettant en place quelques gestes simples			
Respectez les bonnes doses de produits de nettoyage	Q		
Évitez de nettoyer une terrasse avec un produit de nettoyage agressif	Q		
Évitez certains produits trop agressifs	Q		
Aérez et dépoussiérez	Q		
Gagnez de l'argent en faisant vos premiers pas de manager environnemental			
Intéressez-vous aux problèmes de CO_2	P		
Informez-vous sur les aides à l'investissement et sur les règlementations environnementales	P		
Si vous avez des doutes concernant votre consommation d'eau faîtes faire une recherche de fuites	P		
Mesurez mensuellement vos consommations	P		
Apprenez à intégrer l'environnement dans vos réflexions sur les investissements	P		
Impliquez votre personnel dans la gestion environnementale	P		

Légende : P= Périodiquement ; Q= Quotidiennement ; I= Investir

Source : **MANTEI C.** (Ed.). *Eco-gestion et éco-construction dans l'hôtellerie*. Paris : ODIT France, 2007. 124p.

Annexe 2: Grille des Actions Environnementales à Mener, Niveau 2

Pour aller plus loin			
Gagnez de l'argent en allant plus loin dans l'économie d'eau et d'énergie		Je le fais déjà	A retenir
Améliorez le fonctionnement des réfrigérateurs et des congélateurs	P		
Contrôlez automatiquement le chauffage	I		
Couplez les portes et les fenêtres avec climatisation et chauffage	I		
Investissez dans des équipements et appareils professionnels économes	I		
Économisez en changeant pour du double vitrage	I		
Investissez dans des équipements et appareils professionnels économes	I		
Équipez l'éclairage de systèmes à régulation comme des détecteurs de présence	I		
Améliorez votre environnement en gérant mieux vos déchets et vos rejets			
Mettez en place les aménagements pour le tri sélectif	P		
Pratiquez quotidiennement le tri sélectif, pour limiter les déchets et améliorer votre environnement	Q		
Évitez l'usage des sacs plastiques jetables	P		
Évitez le gaspillage de papier	Q		
Respectez scrupuleusement l'entretien des bacs à graisse	P		
Optez pour des produits d'entretiens biodégradables et si possible « éco-labelisés »	P		
Essayez, avec vos fournisseurs, de diminuer les emballages	P		
Disposez un conteneur à piles	P		
Ne jetez pas le matériel usagé, il peut encore servir	P		
Améliorez vos résultats en impliquant vos clients pour mieux les satisfaire			
Informez les clients de tous vos efforts pour leur garantir un meilleur environnement	Q		
Impliquez vos clients dans le tri sélectif	Q		
Réalisez une affichette les incitant à avoir de bons comportements	P		
Améliorez vos résultats en développant vos capacités de manager environnemental			
Restez informé sur l'éco-management	P		
Développez vos résultats, réalisez des procédures claires pour votre personnel	P		
Commencez à penser « éco-marketing » : informez-vous sur la demande client	P		
Faites faire un audit environnemental, il éclairera vos choix	P		
Informez – vous sur des démarches environnementales collectives	P		

Légende : P= Périodiquement ; Q= Quotidiennement ; I= Investir

Source : **MANTEI C.** (Ed.). *Eco-gestion et éco-construction dans l'hôtellerie*. Paris : ODIT France, 2007. 124p.

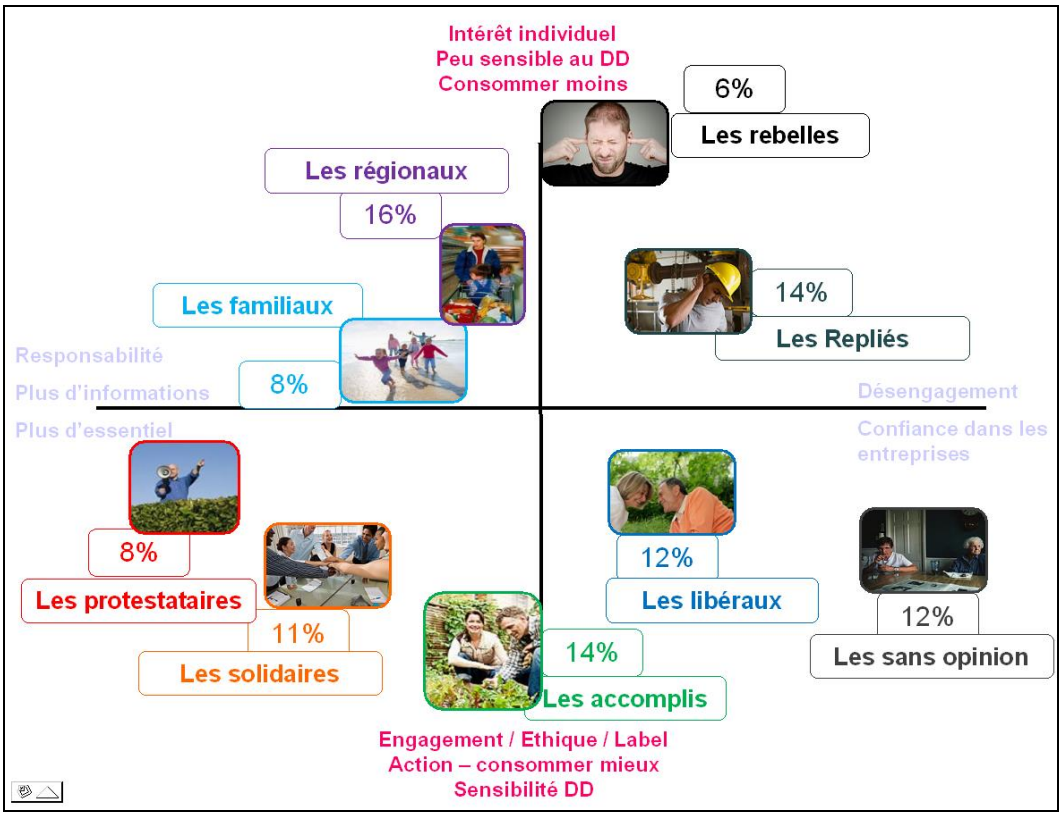
Annexe 3: Grille des Actions Environnementales à Mener, Niveau 3

Pour devenir écohôtelier			
Améliorez votre environnement en adoptant des comportements d'achat écologiques		Je le fais déjà	A retenir
En cuisine, préférez les produits locaux	P		
Pour diminuer les pollutions, optez pour les noix de lavage	P		
Préférez la décoration naturelle	P		
Achetez du bois et du papier éco-labellisés	P		
Améliorez le fonctionnement environnemental de votre piscine	P		
Préservez la nature en utilisant des produits naturels au jardin	P		
En cuisine, lorsque cela est possible préférer les produits issus l'agriculture biologique	P		
Gagnez de l'argent en investissant dans l'économie d'eau et d'énergie			
Récupérez et utilisez l'eau de pluie	I		
Adaptez votre jardin à la biodiversité locale	I		
Si cela correspond à vos clientèles, préférez les douches	I		
Installez des panneaux solaires pour chauffer l'eau	I		
Installez des panneaux solaires photovoltaïques et devenez producteur d'électricité	I		
Les chaudières au bois : changez pour un système de chauffage plus écologique	I		
Gagnez de l'argent en isolant mieux les combles et les murs	I		
Investissez dans un puits provençal	I		
Investissez dans une pompe à chaleur	I		
Améliorez votre environnement en diminuant encore vos déchets			
Mettez en place une zone de compostage, vous diminuerez vos déchets de moitié	P		
Compostez vos déchets	Q		
Pour les petits-déjeuners : éviter les doses individuelles	Q		
Pour les produits d'accueil : évitez le jetable et préférez le recyclable	P		
Améliorez votre environnement en réfléchissant à des éco investissements			
Améliorez votre environnement, mettez en place un assainissement plus écologique	I		
Distribuez une eau de qualité sans bouteille en plastique	I		
Réfléchissez à une zone de baignade écologique	I		
Améliorez vos résultats en visant l'excellence en éco-management			
Travaillez en réseau d'hôtels éco-engagés	P		
Faites faire un bilan carbone	P		
Mettez en place un marketing environnemental	P		
Donnez les moyens à votre staff pour évoluer vers un éco-engagement	P		
Pour développer votre clientèle, adhérez à un label écologique ou à une certification	P		
Diminuez l'impact écologique de votre clientèle en agissant sur leur mode de déplacement	P		

Légende : P= Périodiquement ; Q= Quotidiennement ; I= Investir

Source : **MANTEI C.** (Ed.). *Eco-gestion et éco-construction dans l'hôtellerie*. Paris : ODIT France, 2007. 124p.

Annexe 4 : Les 9 Types de Consommateurs 2009



Une typologie qui se sophistique cette année : 9 groupes d'individus répartis d'après les questions les plus discriminantes de notre enquête annuelle réalisée en mars 2009 (disponible sur notre site internet) : confiance dans les grandes entreprises, dans les labels, volonté de consommer de manière responsable, de réduire sa consommation en général, ou le superflu, être prêt à payer plus cher des produits respectueux de l'environnement et des salariés, privilégier ou non les marques qui ont une véritable éthique, agir au service de ses convictions par l'achat, le développement durable et l'équité sociale.

Le Noyau dur moteur de l'intégration : 45 % de la population

Les accomplis (14%) ➔ Le choix garanti

Surpondéré chez les actifs et retraités CSP+ avec diplôme supérieur, ils intègrent le développement durable dans leur style de vie. Plus de 40 ans, leur réussite professionnelle et leurs moyens financiers leur permettent d'agir de façon responsable. Ils achètent régulièrement des produits durables. Ils font confiance aux labels pour cela. Pour eux la recherche du profit est compatible avec le respect de l'environnement et la qualité sociale de production. *Il faut leur proposer du choix et ils vont vérifier les preuves et l'efficacité de leurs actes durables.*

Les solidaires (11%) ➔ La preuve de l'impact de leur choix

En seconde partie de leur carrière, ces CSP+ se sentent très concernés par l'éthique de la vie. Ils ont une vision assez holistique et reconnaissent la nécessité d'agir ici dans leur périmètre de vie et là bas dans le monde. *Il faut les réassurer sur le partage des bénéfices, l'équité, et l'influence économique de leurs choix. Ils ont besoin de transparence et nécessitent d'être guidés sur la compréhension des impacts positifs de leur consommation. Il faut les motiver en leur démontrant l'effet économique de leurs actions.*

Les libéraux (12%) ➔ La croissance verte

Surpondérés chez les plus de 45 ans, ils ont réussi dans la vie. Ils comprennent les ressorts de l'économie et ont bien intégré le potentiel d'une croissance verte. Très ouverts, ils sur-expriment leurs convictions. Ils ont besoin d'être informés, et attendent des résultats, de l'efficacité. (Ils font davantage confiance aux entreprises pour y arriver.) Ils doivent être confortés dans l'idée que le développement durable ne coûte pas à la société, mais bien au contraire.

Les familiaux (8%) ➔ Les bénéfices personnels

Actifs CSP+ et étudiants âgés de 15 à 45 ans surpondérés à Paris et sa région. Ils s'attachent aux enjeux environnementaux et aux questions de santé. Plutôt dans l'économie ménagère, ils favorisent le juste usage. Pour eux la crise économique actuelle est une vraie occasion de revoir nos modes de vies et de comportement. *Ils veulent voir les bénéfices personnels (financier et santé) de leur consommation : il faut qu'ils y trouvent un intérêt et que ce soit moins cher.*

Ceux qu'il faut aider davantage : 30 % de la population

Les régionaux (16%) ➔ A valoriser

Encore jeunes et plutôt modestes, ils se rattachent à leurs valeurs, à leur "bon sens paysan". Ils sont attentifs à la traçabilité humaine et environnementale des produits qu'ils consomment, et sont sensibles aux problématiques de l'emploi. *Ils ont besoin d'être respectés, reconnus. Il faut savoir les valoriser à travers leurs actes.*

Les repliés (14%) ➔ Montrer concrètement les impacts locaux

Plutôt jeunes, ouvriers, étudiants, ou sans activité, ils ont un revenu assez modeste et tendent à limiter leur consommation. Ils privilégient les produits français, et un bon rapport qualité prix. Pour eux consommer de manière responsable c'est consommer moins et local. Très pragmatiques*, il faut leur donner les clés d'une consommation plus responsable, tout en considérant que leur priorité reste le quotidien. Ils ont donc besoin de preuve, de concret, et d'accessibilité.*

Ceux qui se marginalisent : 25 % de la population

Les protestataires (8%) ➔ Dialoguer

Retraités de classe moyenne, ils n'ont pas confiance dans les grandes entreprises et ne croient plus aux politiques. Leur engagement est plutôt social, ils sont très sensibles aux inégalités. Ils ne veulent pas payer la crise et expriment un fort besoin de solidarité. Ils ne font pas confiance aux labels, et, pour eux, le Développement Durable n'est qu'une mode*. Il faut leur fournir plus de transparence sur la répartition de la valeur.*

Les "sans opinion" (12%) ➔ Redonner du sens collectif

Retraités modestes de banlieue urbaine, ils sont peu impliqués. Peu critiques, ils sont très malléables. Ils ont tendance à faire confiance aux autres et s'intègrent facilement dans des actions collectives. *Le meilleur moyen de les sensibiliser est donc de leur redonner du sens via le collectif.*

Les rebelles (6%) ➔ Les tenir informés de façon plus moderne

Groupe jeunes (18-44ans), ils ne sont pas satisfaits de leur situation professionnelle. Ils ont du mal à percevoir un futur meilleur et ne voient pas comment ils pourraient changer les choses. Ils ne sont pas encore sur le chemin du Développement Durable. Ne pas s'impliquer les valorise. *Il faut les informer de façon plus moderne et leur montrer les bénéfices du développement durable pour eux.*

Source : Ethicity. Les clefs de la mobilisation des Français. 2009

www.blog-ethicity.net/index.php?Nos-analyses

Annexe 5 : Comparaison des Labels, Certifications et Normes Environnementaux

Nom - Logo	Secteur - Nb de certifiés	Coût	Exemples d'hôtels certifiés
Norme ISO 14 001	Tous secteurs 1078 hôtels et restau. MONDE	De 1500 à 5000€ par an Selon le nb de salariés et le nb de jours nécessités par l'audit	Ibis, Accor Thalassa, Choice Hotels
Label Ecolabel	Tous secteurs 288 hôtels EUROPE	Inscription : de 200 à 1200€ Audit : de 600 à 1500€ Redevance : de 100 à 1500€/an Selon le nb de chambres et le nb de salariés	Best Western
Certification EMAS	Tous secteurs 170 hôtels EUROPE *Surtout Espagne*	De 1500 à 5000€ par an Selon le nb de salariés et le nb de jours nécessités par l'audit	Sol Melia
Label Clef Verte	Hébergements Touristiques 215 hôtels EUROPE *Surtout France*	De 200 à 800€ la 1ère année, Puis de 120 à 600€/an selon le nb de chambre.	Sofitel, B&B, Park Inn, Ibis
Certification Green Globe	Services Touristiques 355 hôtels MONDE *Surtout Asie-Pacifique*	Inscription : 450 € Redevance annuelle: De 650€ à 4 500€ selon le nb de chambres[151]	Novotel, Crowne Plaza, Holiday Inn, Intercontinental
Nordic Swan Label	Tous secteurs 222 hôtels SCANDINAVIE	Inscription : 2000€ Redevance annuelle : 0,4% du CA de 675€ à 34 000€[152]	Scandic, Best Western, Radisson, Hilton

Source : Synthèse d'information, Florie Thielin

[151] Coûts indicatifs pour l'Europe relevés sur le site Internet : http://www.greenglobecertification.com/rates1.html Les coûts de consulting et des auditeurs externes ne sont pas inclus.

[152] Coûts indicatifs pour la Finlande relevés sur le site Internet : http://www.blomman.nu

Annexe 6 : Les Principales Rubriques de l'Agenda 21

La dimension sociale et économique :

- Coopération internationale visant à accélérer un développement durable dans les pays en voie de développement ;
- Lutte contre la pauvreté ;
- Promotion des modes de production/consommation durables et abandon des modes de production/consommation non viables ;
- Inscription de la dynamique démographique dans un développement durable ;
- Protection et promotion de la santé ;
- Promotion d'un modèle viable d'établissements humains : architecture écologique, logement adéquat pour tous ;
- Intégration des thématiques environnementales et liées au développement dans les politiques, la planification et la gestion, les incitations de marché et la comptabilité.

La conservation et la gestion des ressources à des fins de développement :

- Protection de l'atmosphère ;
- Conception Intégrée de la planification et de la gestion des terres ;
- Lutte contre la déforestation, la désertification et la dégradation des sols ;
- Mise en valeur durable des montagnes ;
- Promotion d'un développement agricole et rural durable ;
- Préservation de la diversité biologique ;
- Protection des océans, des mers et des zones côtières ;
- Protection des ressources en eau douce et de leur qualité ;
- Gestion écologiquement rationnelle des substances chimiques toxiques et des déchets.

Le renforcement du rôle des principes groupes sociaux :

- Participation des femmes, enfants et jeunes ;
- Renforcement du rôle des populations autochtones ;
- Les ONG : partenaires pour un développement durable ;
- Rôles des collectivités locales, travailleurs et syndicats ;
- Renforcement du rôle du commerce et de l'industrie ;
- Rôle des scientifiques, techniciens et agriculteurs.

Les moyens de mise en œuvre :

- Ressources et mécanismes financiers ;
- Transfert de techniques écologiquement rationnelles et coopération internationale ;
- Science au service d'un développement durable ;
- Promotion de l'éducation, de la sensibilisation du public et de la formation ;
- Instruments institutionnels et juridiques adaptés ;
- Amélioration de la disponibilité de l'information pour la prise de décision.

Source : Texte intégral sur le Site des Nations Unis,

http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21

Annexe 7 : Les Critères de Développement Durable dans la Grille de Classification Hôtelière

ENVIRONNEMENT ET DEVELOPPEMENT DURABLE

	CATEGORIES				
CRITERES DE CLASSEMENT (le cas échéant des précisions sont apportées par critère dans la colonne "Précisions" du tableau)	**1***	**2***	**3***	**4***	**5***
232. Sensibilisation des collaborateurs à la gestion économe de l'énergie	X	X	X	X	X
233. Sensibilisation des collaborateurs à la gestion économe de l'eau	X	X	X	X	X
234. Sensibilisation des collaborateurs à la gestion économe des déchets	X	X	X	X	X
235. Information des clients sur les actions de l'établissement en matière de développement durable	O	O	O	O	O
236. Information des clients sur les actions qu'ils peuvent réaliser lors de leur séjour en matière de développement durable	O	O	O	O	O
237. Formation à la gestion économe de l'énergie, de l'eau, des déchets	O	O	O	O	O
238. Mise en œuvre d'au moins une mesure de réduction de consommation d'énergie	O	O	O	O	O
239. Coupe circuit général dans chacune des chambres	O	O	O	O	O
240. Chambres équipées à 100% d'ampoules basse consommation	O	O	O	O	O
241. Parties communes ouvertes au public équipées à 100% d'ampoules basse consommation	O	O	O	O	O
242. Mise en œuvre d'au moins une mesure de réduction de consommation d'eau	O	O	O	O	O
243. Mise en œuvre d'au moins une mesure de gestion des déchets	O	O	O	O	O
244. Utilisation de produits d'entretien et consommables respectueux de l'environnement	O	O	O	O	O
245. Présence de produits d'accueil de salle de bains écologiques	O	O	O	O	O
246. Utilisation régulière d'au moins deux produits issus de la production régionale ou du commerce équitable ou de l'agriculture biologique	O	O	O	O	O

Source : 27 décembre 2009 JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Annexe 8 : Questionnaire de l'Enquête « L'Eco-Labellisation et les Employés » *(1ère Partie)*

L'Eco-labellisation et les Employés — Quitter ce sondage

1. L'éco-labellisation et les employés

***1. Êtes-vous d'accord avec les affirmations ci-dessous :**

	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	moyennement d'accord	plutôt d'accord	tout à fait d'accord
Le management environnemental permet de faire d'importantes économies.					
L'éco-labellisation permet d'attirer plus de clients « loisirs ».					
L'éco-labellisation permet d'attirer plus de clients « business ».					
Ma ville valorise l'éco-labellisation.					
Les employés sont fiers de travailler dans un hôtel éco-labellisé.					
L'éco-labellisation est création de valeur ajoutée pour l'hôtel (en cas de revente de l'hôtel par exemple).					
Je pense que les règlementations environnementales vont se durcir.					

***2. Quelle fut la réaction des employés lorsque vous leur avez annoncé le projet d'éco-labellisation ?**

	Très négative	Plutôt négative	Mitigée	Plutôt positive	Très positive
Avant la formation					
Aprés la formation					

3. Quelles furent les principales objections des employés concernant la mise en place d'éco-gestes ?

4. Avez-vous mis en place un système de valorisation des bonnes pratiques environnementales des employés ? (évaluation, primes vertes ...)

oui

non

Si oui, lequel ?

Source : Enquête créée par Florie THIELIN, http://www.surveymonkey.com/s/YZQTS37

Annexe 9: Questionnaire de l'Enquête « L'Eco-Labellisation et les Employés » *(2ème partie)*

***5. Êtes-vous d'accord avec les affirmations ci-dessous :**

	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	moyennement d'accord	plutôt d'accord	tout à fait d'accord
Aujourd'hui les employés de mon hôtel ont bien adoptés les éco-gestes.					
L'apprentissage des éco-gestes fait parti de la formation initial de chaque nouvel employé embauché.					
Nos clients se réjouissent de notre système de management environnemental.					
Le projet d'éco-labellisation fut une réussite.					

6. Avez-vous rencontré des problèmes avec les employés lors de l'éco-labellisation ?

oui

non

Si oui, lesquels ?

7. Avez-vous des commentaires supplémentaires à partager ?

8. Vous pouvez choisir de répondre anonymement à ce questionnaire, ou bien de renseigner le nom de votre établissement et votre e-mail ci-dessous (afin de recevoir le résultat de ce sondage).

Best Western :

Adresse e-mail:

Merci beaucoup pour votre contribution !

Vous pouvez maintenant appuyer sur le bouton "Terminé" ci-dessous.

Florie THIELIN
Etudiante en Gestion Hôtelière et Touristique
Sup de Co La Rochelle
floriethielin@gmail.com

Terminé

Source : Enquête créée par Florie THIELIN, http://www.surveymonkey.com/s/YZQTS37

Annexe 10 : Enquête - E-Mail aux Hôteliers Best Western Eco-labellisés

Le 19 Avril 2010

Bonjour,

Etudiante en Master de Gestion Hôtelière, je fais mon mémoire sur le thème du management environnemental et de l'implication des employés au sein de l'hôtel.

J'ai eu la chance de m'entretenir avec Charline Bergeron (Coordinatrice Développement Durable Best Western) sur le sujet. Cependant il me parait important aussi d'avoir l'avis des hôteliers.

Si vous pouviez m'accordez 2 petites minutes, ce serait vraiment super.

Voici le lien vers l'enquête, vous avez juste à cliquer dessus, c'est très simple et rapide (7 questions) :

http://www.surveymonkey.com/s/YZQTS37

Si vous le souhaitez, je pourrai bien sûr vous communiquer les résultats,

Bien Cordialement,

--

Florie THIELIN

Student in Hospitality Management

La Rochelle Business School of Tourism

06.45.11.98.94

Annexe 11 : Remerciements - E-Mail aux Hôteliers Best Western Eco-labellisés

Le 3 Juin 2010

Chers Hôteliers,

Fin Avril dernier je vous avais envoyé une enquête à laquelle répondre en ligne concernant la mise en place de pratiques environnementales dans vos établissements.

Douze d'entre vous y ont répondu, et je tiens à vous remercier de votre participation.

Veuillez trouver en pièce jointe les résultats de cette enquête.

Si vous êtes intéressés, je pourrai vous envoyer mon mémoire terminé début Septembre. La problématique que j'étudie est la suivante : Quels sont les enjeux de la mise en place d'un système de management environnemental au sein d'un hôtel ? Et comment réussir la conduite du changement en s'assurant l'implication durable des employés ?

Merci encore,

Bien Cordialement,

--

Florie THIELIN

Student in Hospitality Management

La Rochelle Business School of Tourism

06.45.11.98.94

Annexe 12 : Résultats de l'Enquête – Question 1 et 2

1. Êtes-vous d'accord avec les affirmations ci-dessous :

	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	moyennement d'accord	plutôt d'accord	tout à fait d'accord	Rating Average	Response Count
Le management environnemental permet de faire d'importantes économies.	0.0% (0)	0.0% (0)	25.0% (3)	**58.3% (7)**	16.7% (2)	3.92	12
L'éco-labellisation permet d'attirer plus de clients « loisirs ».	0.0% (0)	16.7% (2)	**41.7% (5)**	**41.7% (5)**	0.0% (0)	3.25	12
L'éco-labellisation permet d'attirer plus de clients « business ».	0.0% (0)	25.0% (3)	**50.0% (6)**	25.0% (3)	0.0% (0)	3.00	12
Ma ville valorise l'éco-labellisation.	9.1% (1)	27.3% (3)	9.1% (1)	**54.5% (6)**	0.0% (0)	3.09	11
Les employés sont fiers de travailler dans un hôtel éco-labellisé.	0.0% (0)	0.0% (0)	8.3% (1)	**58.3% (7)**	33.3% (4)	4.25	12
L'éco-labellisation est création de valeur ajoutée pour l'hôtel (en cas de revente de l'hôtel par exemple).	0.0% (0)	16.7% (2)	16.7% (2)	**58.3% (7)**	8.3% (1)	3.58	12
Je pense que les règlementations environnementales vont se durcir.	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	**66.7% (8)**	33.3% (4)	4.33	12
						answered question	**12**
						skipped question	**0**

2. Quelle fut la réaction des employés lorsque vous leur avez annoncé le projet d'éco-labellisation ?

	Très négative	Plutôt négative	Mitigée	Plutôt positive	Très positive	Rating Average	Response Count
Avant la formation	0.0% (0)	16.7% (2)	25.0% (3)	**33.3% (4)**	25.0% (3)	3.67	12
Aprés la formation	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	**66.7% (8)**	33.3% (4)	4.33	12
						answered question	**12**
						skipped question	**0**

Annexe 13 : Résultats de l'Enquête – Question 3

3. Quelles furent les principales objections des employés concernant la mise en place d'éco-gestes ?

		Response Count
	Hide replies	10

1.	Ca va nous prendre plus de temps pour faire les chambres. Mais elles ont change d'avis après la formation.	Sat, Apr 24, 2010 5:58 PM	Find...
2.	temps supplémentaires de travail	Fri, Apr 23, 2010 3:00 PM	Find...
3.	qu'est-ce que c'est ?... qu'est-ce qui vont nous demander ?... ça va servir à quoi ?... on fait déjà attention !... c'est compliqué !...	Wed, Apr 21, 2010 5:37 PM	Find...
4.	Utilisation de produits non désinfectants pour les sanitaires, remplacement non systématique des serviettes dans les chambres, suppression de la plupart des produits d'accueil.	Wed, Apr 21, 2010 1:36 PM	Find...
5.	peur d'avoir plus de travail	Tue, Apr 20, 2010 11:44 AM	Find...
6.	cela prendrait trop de temps	Tue, Apr 20, 2010 9:20 AM	Find...
7.	AUCUNE CAR LE PROJET EN AMONT AVAIT ETE BIEN AMENE PAR CHARLINE DE BW FRANCE ET QUE J AI FAIT PARTICIPE MON ASSISTANT ET UN RECEPTIONNISTE AU PROJET	Tue, Apr 20, 2010 9:12 AM	Find...
8.	le changement d'habitudes, et la crainte d'un surplus de travail avec le tri sélectif.	Tue, Apr 20, 2010 8:42 AM	Find...
9.	le tri des déchets	Mon, Apr 19, 2010 8:10 PM	Find...
10.	Aucune en particulier, le personnel a été en général très compréhensif	Mon, Apr 19, 2010 7:03 PM	Find...

	answered question	**10**
	skipped question	**2**

Annexe 14 : Résultats de l'Enquête – Question 4 et 5

4. Avez-vous mis en place un système de valorisation des bonnes pratiques environnementales des employés ? (évaluation, primes vertes ...)

	Response Percent	Response Count
oui	33.3%	4
non	**66.7%**	**8**
Hide replies Si oui, lequel ?		4

1.	si on veut... on a valorisé une Femme de chambre sensible à la démarche et volontaire dans son comportement en la nommant Madame ECOLABEL et en faisant évoluer son poste.	Wed, Apr 21, 2010 5:37 PM	Find...
2.	30% des primes d'objectifs mensuelles concernent le respect des éco-gestes par service.	Tue, Apr 20, 2010 4:29 PM	Find...
3.	primes variables liées à des criteres dont les eco gestes	Tue, Apr 20, 2010 9:20 AM	Find...
4.	POUR FAIRE LE PROJET LE RECEPTIONNISTE A RECU UNE PRIME DE LA DIRECTION APRES SON IMPLICATION SANS LE SAVOIR AU DEBUT DE SA MISSION	Tue, Apr 20, 2010 9:12 AM	Find...

	answered question	**12**
	skipped question	**0**

5. Êtes-vous d'accord avec les affirmations ci-dessous :

	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	moyennement d'accord	plutôt d'accord	tout à fait d'accord	Rating Average	Response Count
Aujourd'hui les employés de mon hôtel ont bien adoptés les éco-gestes.	0.0% (0)	0.0% (0)	25.0% (3)	**58.3% (7)**	16.7% (2)	3.92	12
L'apprentissage des éco-gestes fait parti de la formation initial de chaque nouvel employé embauché.	0.0% (0)	0.0% (0)	8.3% (1)	41.7% (5)	**50.0% (6)**	4.42	12
Nos clients se réjouissent de notre système de management environnemental.	8.3% (1)	8.3% (1)	25.0% (3)	**50.0% (6)**	8.3% (1)	3.42	12
Le projet d'éco-labellisation fut une réussite.	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	**63.6% (7)**	36.4% (4)	4.36	11
	answered question						**12**
	skipped question						**0**

Annexe 15 : Résultats de l'Enquête – Question 6 et 7

6. Avez-vous rencontré des problèmes avec les employés lors de l'éco-labellisation ?

	Response Percent	Response Count
oui	16.7%	2
non	**83.3%**	**10**
Hide replies Si oui, lesquels ?		2

1. si on veut... — Wed, Apr 21, 2010 5:37 PM — Find...

   il a fallu changer certaines habitudes...

2. changement d'habitude et trop de temps — Tue, Apr 20, 2010 9:20 AM — Find...

	answered question	12
	skipped question	0

7. Avez-vous des commentaires supplémentaires à partager ?

	Response Count
Hide replies	4

1. Les clients pensent que c'est du marketing. Ecolabel depuis 2007, Nous remarquons toutefois une petite evolution dans leur perception. Notre mairie refuse de mettre en place le tri selectif en ville : il y a encore Du chemin a faire, nous avons mis en place un plan de comm avec la cc — Sat, Apr 24, 2010 5:58 PM — Find...
2. L'écolabel est un état d'esprit... Notre région est très rurale et sensible aux problèmes qu'il aborde... Il ne faut pas faire croire que ça fait augmenter le chiffre d'affaires et que la clientèle n'attend que nous... la mise en place est compliquée (car lourde administrativement)... Mais on ne doit pas faire les choses uniquement pour des raisons d'argent... On peut les faire par conviction si on en a les moyens... — Wed, Apr 21, 2010 5:37 PM — Find...
3. Manque de communication sur l'Ecolabel, difficulté à obtenir des outils de communication — Wed, Apr 21, 2010 1:36 PM — Find...
4. IL FAUT INSISTER SUR LA FORMATION DES ECO GESTES POUR LES NOUVEAUX ENTRANTS — Tue, Apr 20, 2010 9:12 AM — Find...

	answered question	4
	skipped question	8

Annexe 16 : Résultats de l'Enquête – Question 8

8. Vous pouvez choisir de répondre anonymement à ce questionnaire, ou bien de renseigner le nom de votre établissement et votre e-mail ci-dessous (afin de recevoir le résultat de ce sondage).

	Response Percent	Response Count
Hide replies **Best Western :**	100.0%	11

1.	gd hotel les capitouls-toulouse	Sat, Apr 24, 2010 5:58 PM	Find...
2.	Premier Hôtel Vieux Port	Fri, Apr 23, 2010 3:00 PM	Find...
3.	Hôtel RICHELIEU	Wed, Apr 21, 2010 5:37 PM	Find...
4.	La Marina - Saint Raphaël	Wed, Apr 21, 2010 1:36 PM	Find...
5.	LE JARDIN DE CLUNY	Tue, Apr 20, 2010 4:29 PM	Find...
6.	La Paix - Reims	Tue, Apr 20, 2010 11:44 AM	Find...
7.	regent's garden	Tue, Apr 20, 2010 9:20 AM	Find...
8.	STAR CHAMPS ELYSEES	Tue, Apr 20, 2010 9:12 AM	Find...
9.	Monopole Métropole	Tue, Apr 20, 2010 8:42 AM	Find...
10.	Aux Ducs de Bourgogne	Mon, Apr 19, 2010 8:10 PM	Find...
11.	hotel de la régate	Mon, Apr 19, 2010 7:03 PM	Find...

< 2 > 10 responses per page

Show replies **Adresse e-mail:**	100.0%	11
	answered question	11
	skipped question	1

Annexe 17 : Exemples d'Indicateurs Développement Durable

- Indicateurs Environnementaux :

Indicateurs possibles	Eléments de mesure
Consommation d'eau	Volume d'eau consommé
Consommation d'énergie	Quantité d'électricité ou de fuel consommée Quantité d'énergie produite
Traitement des déchets	Quantité de déchets non triés

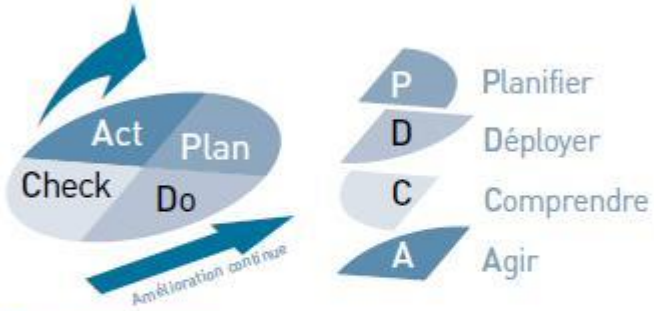
- Indicateurs Sociaux :

Indicateurs possibles	Eléments de mesure
Fidélité du personnel	Turn-over des salariés
Création d'emplois	Nombre d'employés locaux
Fourniture	Montant des achats aux entreprises locales
Rémunération	Salaire moyen d'un employé qualifié
Formation	Nombre de jours de formation par employé
Intéressement équitable	Pourcentage d'intéressement des salariés au résultat
Atmosphère de Travail	Nombre d'évènements organisés pour le personnel

Source : **MARETTE C., PERRET J., TEYSSANDIER J-P.** *Piloter le tourisme durable*. Paris : AFIT, 2001. 127p.

Annexe 18 : La Roue de Deming

Tout comme l'ISO 9001, la norme ISO 14001 est structurée autour de la roue de Deming, une boucle d'amélioration continue de type PDCA (Plan Do Check Act – graphe 1). Ce principe est emprunté à William Edwards Deming qui, dès 1950, mettait en garde : « ce qui n'est pas évalué et mesuré n'est pas convenablement déployé et géré ». Le respect d'un cycle PDCA est garant d'un progrès continu au sein de l'organisme qui le déploie. Ce cycle se décompose en quatre étapes successives : « Planifier, Déployer, Comprendre (Mesurer), Agir (Améliorer) ».



GRAPHE 1 : LA ROUE DE DEMING

Le cycle PDCA s'applique à n'importe quel axe de performance de l'entreprise comme celui de l'environnement. La définition d'objectifs d'amélioration (Plan) se traduit par la mise en place d'un programme d'actions (Do) et le suivi de ce programme. L'évaluation entre les objectifs initiaux et les résultats (Check) permet de mettre en évidence les mesures nécessaires pour corriger les écarts voire même de redéfinir de nouveaux objectifs.

La mise en œuvre à la fois souple et efficace constitue un outil précieux pour les entreprises qui peuvent le décliner et l'étendre à l'ensemble de leurs activités. Ainsi, le cycle PDCA peut s'appliquer à la stratégie et à son pilotage, aux processus, aux produits, à l'innovation, au management des risques, etc. *L'objectif final de ce cycle étant d'inscrire l'entreprise dans une démarche de performance.*

Source : Etude AFNOR Certification sur " Les apports de la certification ISO 14001

http://www.afnor.org/certification/sme001

Index Thématique

Accor, 61

Agenda 21, 36

Amélioration Continue, 65

Best Western, 43

Certifications, 23

Clef Verte, 29

Conduite du Changement, 53

Consomm'Acteurs, 20

Destination Touristique, 32

Eco Label Européen, 27

Eco-Concevoir un, 16

Eco-Gestes, 63

EMAS, 28

Enjeux Economiques, 20

Enjeux Environnementaux, 10

Formation, 55, 58

Green Globe, 30

Greenwashing, 23

Grenelle de l'Environnement, 39

Haute Qualité Environnementale (HQE), 17

ISO 14 001, 26

Labels, 23

Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), 19

Loi NRE, 38

Nordic Swan Label, 31

ONG, 35

Pratiques Environnementales, 15

Protocole de Kyoto, 37

Règlementations, 36

responsabilité sociale, 67

Scandic, 62

Screening, 33

Index des Tableaux et Graphiques

Figure 1 : La Notion de Performance Globale : de la Contrainte à l'Opportunité 19

Figure 2 : Six Etapes pour la Mise en Place d'un Système de Management Intégré 52

Résumé / Abstract

L'industrie touristique doit aujourd'hui faire face aux challenges écologiques planétaires. Des règlementations environnementales sont peu à peu mises en place par les gouvernements. Instaurer un système de management environnemental au sein d'un hôtel est devenu incontournable. Les enjeux sont environnementaux, mais aussi économiques. Les bonnes pratiques environnementales des hôtels leurs permettent de faire d'importantes économies. De plus elles sont récompensées et encouragées par les parties prenantes (clients, communautés locales, actionnaires, employés…). Différentes éco-certifications permettent aux hôtels de valoriser leurs efforts. Cependant cela demande un réel changement de pratiques. Pour réussir ce projet, il est important d'impliquer les employés et de procéder par étapes. Un entretien avec la Coordinatrice Développement Durable du groupe hôtelier Best Western a été mené et douze hôteliers Best Western récemment écolabellisés ont répondu à un questionnaire en ligne. La totale implication du Directeur de l'Hôtel et son rôle de leader est essentiel pour une mise en place durable du plan d'action.

Mots Clés : Hôtellerie, Management, Environnement, Changement

The tourism industry is facing today a global ecological challenge. Regulations are slowly being put into place by governments. Implementing an environmental management system in a hotel becomes an essential feature. The stakes are not only environmental, but economical as well. Good environmental practices by hotels allow them to make consequent savings. Moreover they are rewarded and encouraged by the stakeholders (customers, local communities, shareholders, employees…). Many eco-certifications allow the hotels to promote their efforts. However it requires a real change in daily practices. To succeed with such a project, it is important to involve the staff and to proceed by steps. An interview with the Sustainable Development Manager of the Hotel Group Best Western France was performed, and twelve Best Western hoteliers recently eco-certified answered an on-line survey. The main conclusion was that the total involvement of the general manager and his leadership role are essential for a sustainable implementation of the action plan.

Keywords : Hospitality, Management, Environment, Change