

# Développement durable : le sens de l'hospitalité !

Longtemps, les politiques de développement durable dans l'hôtellerie n'ont été perçues des clients que par les panonceaux demandant de réutiliser les serviettes pendant la durée du séjour ! Les menus ont progressivement vu apparaître des indications de plats avec ingrédients bio et/ou locaux. Et derrière le desk de l'accueil, des affichettes présentant les labels obtenus ou les démarches engagées se sont multipliées, à l'image des hôtels Accor et de leur Charte Planet 21. Pour aller plus loin que ces quelques actions, l'enjeu des représentations est clé. Explications.

La profession est désormais largement convaincue que la prise en compte du développement durable dans la gestion quotidienne des hôtels et restaurants est une opportunité de développement. C'est d'abord le moyen de réaliser des économies, notamment sur les postes eau et énergie, mais c'est aussi sur le plan social la possibilité de renforcer l'attractivité de la profession en renforçant les parcours de formation interne. Face aux difficultés de recrutement et au turnover, des actions ambitieuses ont pu être menées. On se rappelle de l'approche développée par Novotel Suites autour de la « symétrie des attentions<sup>1</sup> » et largement reprise depuis dans divers univers professionnels.

Un sujet longtemps passé sous silence commence à émerger, celui du gaspillage alimentaire. La FAO indique que près de 33% de la nourriture produite dans le monde pour la consommation humaine - environ 1,3 milliard de tonnes - est perdue ou gaspillée chaque année. Les cuisines des restaurants d'hôtel peuvent générer de grandes quantités de ces déchets. Nous avons récemment publié les quantités de gaspillage alimentaire dans l'Union européenne (EU Food Waste

Data Set). Des initiatives sont prises pour réduire ce gaspillage. C'est le cas au Sofitel So de Bangkok. Un programme a été mis en œuvre avec le soutien de Light Blue Environmental Consulting, cabinet de conseil spécialisé, partenaire du projet de recherche européen FUSIONS pour connaître précisément la nature et le poids des déchets alimentaires et ensuite tester diverses initiatives pour préserver la nourriture, réduire les coûts et améliorer les pratiques courantes. « Très peu de projets similaires ont été mis en œuvre jusqu'à présent dans l'industrie hôtelière. Dans les cinq à dix ans à venir, les hôtels des plus grandes chaînes vont comprendre le véritable enjeu du gaspillage alimentaire et seront obligés de le réduire coûte que coûte », prédit Benjamin Lephilbert<sup>2</sup>, fondateur et PDG de Light Blue Environmental Consulting.

La labélisation se développe. Des labels comme la Clé verte ou l'Ecolabel européen sont les plus reconnus en Europe, devant certains labels internationaux comme Green Globe ou Earth Check. Les systèmes de management environnemental de type ISO 14 001 ou

**Hervé  
Chaygneaud-Dupuy**  
Directeur Deloitte  
Développement Durable

1 « La qualité de la relation entre l'entreprise et ses clients est égale à la qualité de la relation entre l'entreprise et ses collaborateurs. On reproduit d'autant mieux un comportement si on l'a vécu soi-même ». Jean-Jacques Gressier, PDG de l'Académie du Service

2 In Sofitel So Bangkok : réduction des déchets alimentaires, 26 décembre 2014. [www.hotelseconews.com](http://www.hotelseconews.com)



EMAS permettent d'engager une démarche de progrès continu. De plus en plus de sites de réservation en ligne réfèrent les hébergements touristiques verts – le durable devient ainsi un critère de différenciation et un atout marketing. Dès 2011, une étude réalisée pour Accor<sup>3</sup> pointait que 80 % des consommateurs attendaient de l'hôtellerie un engagement en matière de développement durable.

Pour autant, au-delà des actions les plus immédiates, l'hôtellerie-restauration a encore des difficultés à avoir des politiques structurées en matière de développement durable. Apparemment, rien ne manque : ni la conviction des dirigeants, ni les attentes des clients, ni les outils et méthodes pour avancer. Le frein majeur tient sans doute au fait que le développement durable reste associé dans les mentalités à des contraintes et que l'hôtellerie est justement un secteur d'activité qui repose sur une promesse de bien-être et de coupure avec les contraintes du quotidien. Comme le disait en conclusion l'étude citée : « les clients de l'hôtellerie sont encore aux prises avec leurs contradictions. [...] La tentation de l'abondance et de l'insouciance est forte à l'hôtel. Aujourd'hui, le rôle des hôteliers consiste à trouver les moyens d'aller plus loin, pour construire une hôtellerie toujours plus responsable, sans reporter la contrainte sur le client et en lui donnant le choix de s'impliquer ou non ». Plus encore que dans beaucoup d'autres domaines économiques, la question des représentations est donc cruciale pour réussir à mener une stratégie ambitieuse en matière de durabilité. Les représentations ne se travaillent pas prioritairement avec les outils classiques que sont les chartes et les

labels. Non qu'il faille renoncer aux labels, mais ils ne peuvent, notamment dans l'hôtellerie de luxe, servir de fil conducteur à l'action...

Comment dès lors mener une démarche collective exemplaire ? Relais & Châteaux, qui rassemble 520 artisans hôteliers-restaurateurs à travers le monde, a fait le choix d'un manifeste ambitieux et d'une vingtaine d'engagements dont la concrétisation se fait par l'émulation collective et le partage de bonnes pratiques.

Présenté à l'UNESCO en novembre 2014, le manifeste a pour finalité, selon les mots de son initiateur, le chef de Cancale, Olivier Roellinger, de « préserver et transmettre la singularité des cuisines du monde ». C'est, pour lui, clairement un projet de société. Qui peut nier en effet que la cuisine, au-delà de l'engouement médiatique actuel, est au croisement d'enjeux majeurs : la santé publique, les conditions de travail, la lutte contre l'appauvrissement culturel, la préservation de l'environnement, la lutte contre le gaspillage ? « Notre humanité s'exprime et se ressource toujours dans le partage du beau et du bon », affirme le manifeste. Les 20 engagements de Relais & Châteaux entendent concrétiser l'ambition sans l'affadir. Olivier Roellinger déclare ainsi au Figaro<sup>4</sup> : « Jusqu'ici, nous étions un catalogue de bonnes maisons, et la seule chose que nous racontions chaque année était le nombre de nouveaux hôtels, dont certains disposaient de chambres exceptionnelles ou de tables excellentes. Mais rien de plus. Ne pouvions-nous donc jouer un rôle citoyen au niveau international, en expliquant ce que chacune de nos maisons faisait au quotidien ? »

<sup>3</sup> Etude Ifop pour Accor réalisée en 2011 auprès de 6 973 clients de l'hôtellerie représentatifs de la clientèle hôtelière de 6 pays, tous types d'hôtellerie fréquentée  
<sup>4</sup> Le Figaro, 11 juillet 2015

Parmi les engagements, il y a bien sûr la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux, mais il s'agit d'aller plus loin en participant par exemple au maintien de la biodiversité dans une forme de « conservatoire » des espèces menacées, à l'image de ce qu'ont fait par exemple le père et le fils Bras avec la race bovine Aubrac ou les légumes oubliés des Andes chez Gaston Acurio... ; en développant des relations étroites avec les producteurs locaux pour qu'ils puissent vivre de leur production sans sacrifier la qualité ; en proposant des formes d'accueil (d'hospitalité) loin des pratiques standardisées du luxe international ; en s'associant aux acteurs locaux pour mener des projets de développement (en Afrique du Sud, par exemple, les maisons sont impliquées avec les populations et les pouvoirs publics dans les villages ; au Brésil, la plupart des maisons s'engagent dans le développement de leur territoire d'implantation en développant l'agriculture traditionnelle et l'artisanat local ; en Allemagne, tous les chefs vont dans les maternelles ; en France, beaucoup d'entre eux proposent des interventions dans des écoles et créent des recettes pour faire découvrir les légumes et les fruits aux enfants, en partenariat avec des associations de médecins...).

Impossible de normer de telles pratiques, elles sont liées aux histoires personnelles des propriétaires des maisons et aux lieux. Aujourd'hui, sur les 500 maisons, 75 environ sont considérées comme « pilotes » en raison des engagements déjà mis en œuvre. Il s'agit de valoriser les « bonnes pratiques », de les faire connaître et de partager entre maisons. Une plateforme, Moving forward, a été conçue pour favoriser ces échanges. Des formations impliquant l'Université de Tours et l'Institut Paul Bocuse à Ecully sont mises en place (elles devraient déboucher sur un diplôme universitaire reconnu par l'État).

Plusieurs axes de travail ont été choisis pour être déployés de manière plus volontariste et favoriser ainsi la mise en mouvement de tous : ils concernent en priorité le partage d'informations techniques pour permettre aux maisons, en fonction de leur maturité sur le sujet, de se perfectionner dans l'analyse de leurs émissions de gaz à effet de serre (GES), de s'engager pour la protection d'espèces végétales et animales afin de préserver la biodiversité des différentes zones géographiques, et de renforcer, par un vrai accompagnement au niveau mondial, l'apprentissage et l'emploi des jeunes pour revaloriser les métiers manuels et de service.

Même lorsqu'on a l'organisation et les moyens d'une chaîne internationale comme Accor, cette logique de mobilisation interne autour de bonnes pratiques partagées commence à s'imposer. Accor vient de mettre en place un nouvel intranet accessible aussi sur smartphone pour toucher très largement un personnel qui n'a pas nécessairement accès à un ordinateur sur son lieu de travail. Il propose un réseau social d'entreprise (RSE) offrant la possibilité de créer des communautés para-professionnelles et d'échanger des bonnes pratiques. Cet outil sera-t-il au service de la responsabilité sociale de la marque ? Trop tôt encore pour le dire, mais l'initiative est évidemment à suivre.

L'hospitalité et la cuisine sont de tout temps des composantes essentielles des civilisations. L'hôtellerie et la restauration contribuent à les faire vivre au quotidien. Le développement durable doit permettre de les réinscrire dans une perspective de longue durée – patrimoniale, ce qui donnera du sens à des politiques exigeantes, certes, mais qui ne peuvent plus s'assimiler à des contraintes tatillonnes !

### **Deloitte Développement Durable**

L'urgence de la réussite des transitions énergétique, écologique, sociale et de gouvernance s'impose au cœur des entreprises et des institutions. A travers le développement durable ou la RSE, c'est leur projet qui est questionné, les obligeant à inventer de nouveaux modèles économiques et de nouveaux modes de collaboration avec la société.

Chez Deloitte Développement Durable, nous avons ainsi la conviction que les stratégies de développement durable sont désormais une étape vers la refonte des projets d'entreprise, des projets de territoire.

Deloitte Développement Durable, fruit de la réunion de trois acteurs historiques du marché, Deloitte, Bio Intelligence Service et Synergence, constitue la première équipe française et internationale, couvrant la chaîne de valeur complète du conseil en développement durable, de l'audit au déploiement opérationnel sur le terrain.