

Performance environnementale des entreprises touristiques

Conseils stratégiques et méthodologiques

PATRICK MELUL

Associé gérant de Bio-Concept Conseil

[patrick.melul@bio-concept.fr]

Comme l'ensemble des secteurs d'activité, le secteur du tourisme est confronté de façon croissante à la nécessaire prise en compte du développement durable. En effet, dans un contexte de mise en place d'un système législatif de plus en plus riche en la matière, chaque acteur se trouve en position d'arbitrage : soit mettre ses activités en conformité avec la réglementation chaque fois qu'il est nécessaire, soit s'engager dans une démarche proactive en matière de développement durable.

Partant du constat que la simple mise aux normes n'a jamais procuré un quelconque avantage concurrentiel à quelque acteur que ce soit, il nous semble évident qu'il est nettement préférable d'adopter une démarche proactive en la matière.

Néanmoins, si la tendance au renforcement des règles en faveur du développement durable est nette, il est moins évident d'en anticiper l'application concrète à un secteur d'activité propre. Dès lors, comment se montrer proactif en matière de tourisme durable, en milieu urbain notamment, sans risquer de se trouver rapidement à contre-courant ?

C'est une lapalissade, mais il est souhaitable de rappeler que le tourisme urbain durable présente un certain nombre de similitudes avec les autres secteurs d'activité tout en ayant ses propres spécificités. En conséquence, pour aider à la définition d'une stratégie pertinente, nous aborderons successivement :

- des éléments de contexte qui pourront faire office de clés de lecture des tendances probables ;
- la Carte stratégique®, en tant que puissant cadre théorique permettant de prendre en compte

le développement durable dans la stratégie générale de l'organisation ;
 – la question du management opérationnel et des facteurs clés de succès de la mise en place d'une stratégie générale intégrant le développement durable. Les spécificités du tourisme urbain durable ressortiront de façon plus claire à ce stade.

En revanche, nous éviterons de nous engager dans la voie des solutions techniques, dans la mesure où celles-ci ne doivent constituer qu'une réponse à un besoin préidentifié. La démarche qui consiste à choisir tel ou tel système *a priori* sera écartée, car l'expérience acquise sur plus de 150 projets nous conduit à constater que la solution technique ou le système constitue une réponse qui doit, quasi systématiquement, être validée par étude technique. Choisir des systèmes dans une *check-list* et faire l'économie d'une étude technique de validation conduisent bien souvent à l'adoption de systèmes qui ne tiennent pas leurs promesses et compromettent, *a posteriori*, l'équilibre environnemental et financier de l'opération.

TENDANCES

Que l'on en ait conscience ou pas, pour survivre de façon pérenne, une organisation doit remplir une fonction dans la société. Qu'elle se situe ou non dans le secteur marchand, elle doit offrir des services ou des produits qui "trouvent preneur". La tendance générale au renforcement de comportements écocitoyens ou écoconsommateurs met en évidence la nécessité, pour les organisations, de s'engager sur la voie du développement durable. Plusieurs possibilités s'offrent à l'opérateur. Elles consistent en la recherche d'une certification de leur système de management (de type Iso 14001), d'une évaluation des pratiques (de type 1000Nr), de la certification de bâtiments (telle que NF bâtiments tertiaires démarche HQE) ou enfin d'une démarche plus individualisée. Ce dernier type de démarche peut s'avérer très performant s'il est bien conduit.

Quelle que soit la solution retenue, dès lors que l'on est engagé dans une véritable démarche de développement durable (qui ne puisse être assimilée à du *greenwashing*), il est souhaitable que l'entreprise communique sur son engagement en la matière. Cette communication peut être verbale, mais le secteur du tourisme urbain offre de multiples opportunités de faire vivre au client l'expérience concrète du développement durable, le temps d'une visite ou d'un séjour.

Pour mobiliser l'ensemble des forces de l'organisation sur les objectifs communs et faciliter la communication, tant interne qu'externe, la stratégie de l'organisation doit être claire, lisible et mobilisatrice.

Complexité

Le développement durable constitue un facteur de complexité supplémentaire qui nécessite attention, savoir-faire particuliers et, du fait même de la matière, capacité d'innovation. On constate, en effet, que le *trend* de progression est fort. Du fait de l'obsolescence accélérée qui en résulte, le cycle de vie d'un produit ou d'un service est extrêmement bref. Dans de nombreux secteurs, ce qui était innovant hier constitue rapidement un standard et ce qui correspondait au standard est très vite frappé d'obsolescence.

Afin de réduire le degré de complexité, il nous semble nécessaire d'en comprendre la source. Avec toute l'humilité nécessaire, sans pouvoir apporter de réponses univoques, nous allons tenter tout d'abord de mettre en évidence quelques tendances de fond. Telle une carte météo qui permet, au navigateur à la voile, de choisir sa route, ces tendances devraient permettre à chacun, nous l'espérons, de mieux s'orienter.

Décroissance et ruptures technologiques

La première étape d'une démarche de développement durable consiste en la réduction de ses surconsommations. Parallèlement aux démarches prônant la décroissance, qui, selon nous, ne permettront pas de mobiliser une majorité d'individus suffisante pour produire des effets significatifs à l'échelle de la planète, nous pensons que la technologie et la connaissance recèlent encore des marges de progrès considérables, qui nous permettront de réduire massivement nos consommations. Néanmoins, à l'heure de la prise de conscience de la finitude des ressources, sereinement, sans culpabilité, il est souhaitable de revisiter ses propres comportements.

À l'échelle des organisations et des États, il est urgent de s'engager massivement dans une démarche fondée sur le développement durable au sens strict. Dans le bâtiment, par exemple, on constate que, à niveau de performance écologique égal, les prix diminuent dans le temps. À l'inverse, à prix constant, le niveau de performance augmente. Cela rappelle la loi de Moore, du nom du cofondateur d'Intel qui, sur une base empirique, a démontré que, à prix constants, le nombre de transistors par circuit de même taille allait doubler tous les dix huit mois. En 1997, il a complété cette loi en affirmant que la croissance des performances des puces électroniques se heurterait à la limite physique de la taille des atomes autour de 2017. Nous sommes convaincus que le développement durable présente des marges de progrès colossales mais que, à l'instar de l'électronique et de l'informatique, ce sujet nécessite des investissements forts en recherche et développement. Il nous semble vivement souhaitable d'orienter rapidement la recherche vers des ruptures technologiques dans différents domaines.

Par exemple, les modes constructifs traditionnels, datant de l'après-guerre, méritent d'être revisités ; de nouveaux modes constructifs doivent être créés. Il est probable que les parts de marché de la préfabrication dans le bâtiment vont fortement augmenter.

De la même manière, le premier brevet concernant les moteurs à explosion, à deux temps certes, a été déposé le 30 janvier 1807. Nos voitures actuelles fonctionnent presque exclusivement sur le même principe. Sous le poids des limitations des émissions de gaz à effet de serre (GES) et des fluctuations des cours des carburants, il est probable que cette technologie soit rapidement abandonnée.

L'interaction des échelles fait que de rapides progrès techniques paraissent possibles à la condition que tous les acteurs, publics et privés, fassent converger leurs efforts : l'État et les collectivités locales intervenant sur la recherche fondamentale ; les industriels sur la R&D (recherche et développement) et sur leur gamme de produits ; les consommateurs sur leurs actes d'achat et leurs modes d'utilisation.

Technologies de l'information

Une voie de progrès est tracée par le concept de *smart grid* qui, par l'utilisation des technologies de l'information, va chercher à établir la meilleure adéquation entre l'offre en énergie électrique et la demande. L'optimisation de l'outil de production s'obtient notamment par le différé de certaines consommations hors heures de pointe avec, pour effet immédiat, l'écrêtement des consommations. En conséquence, l'appareil de production d'électricité, qui peut être constitué de plusieurs centrales pouvant faire appel à des énergies différentes, ne sera plus dimensionné sur le même niveau de consommation de crête. Le rendement énergétique de chaque centrale en sera amélioré et, à niveau de production égal, le nombre de centrales aura diminué. Outre les bénéfices sur le plan environnemental, il en

résulte un abaissement du coût de production du kWh vendu. Il est fort probable que, à court ou moyen terme, une majorité d'acteurs dont le niveau de consommation passe un seuil critique s'orientent vers une internalisation de l'analyse de leurs propres consommations. Ils pourront ainsi automatiser des tâches et les différer dans le temps. En fonction de leur nouveau profil de consommation, ils pourront choisir le fournisseur d'énergie qui répond le mieux à leur besoin. Les gains seront à la fois énergétiques et financiers.

À plus long terme, sauf si leur stratégie commerciale les conduit à retarder ce moment, il est probable que les producteurs d'énergie puissent définir les conditions de leur offre en temps réel en adaptant le prix à la production non vendue. En face, les consommateurs dont les volumes seront encore significatifs, malgré toutes leurs actions en faveur de la diminution de leurs consommations, pourront s'approvisionner indifféremment chez tel ou tel fournisseur, au meilleur coût. Alors que les analyses fines sont aujourd'hui le fait de quelques acteurs, l'internalisation de l'analyse de ses propres consommations d'énergie par fonction, et des ressources en général, constitue à notre sens une voie de progrès qui permettra un gain qualitatif considérable. La généralisation de ces systèmes d'analyse des données, inspirés de la *business intelligence* (BI), s'accompagnera notamment d'une baisse de leurs coûts de mise en place. Il en résultera un développement généralisé dans des entités de taille moyenne. Cette connaissance offrira la possibilité de gérer ses consommations quasiment en temps réel, de repérer toute anomalie et d'y remédier rapidement. Mais cette information pourra offrir une valeur ajoutée supplémentaire, dans la mesure où la connaissance de son patrimoine bâti, par exemple, constituera la matière première d'un puissant outil d'aide à la décision, dans le cadre de la création d'un nouveau site touristique, par exemple.

En synthèse, de ce contexte évolutif aux contours flous, se dégagent quatre tendances probables des évolutions à venir :

- une prise en compte généralisée du développement durable ;
- de nouvelles ruptures technologiques et un cycle de vie écourté des produits ou services ;
- un effort convergent de l'ensemble des acteurs ;
- un rôle accru des technologies de l'information.

DÉFINITION DE LA STRATÉGIE

Le développement durable concerne aujourd'hui l'ensemble des processus. Il apparaît donc nécessaire d'intégrer cette question à la stratégie générale de l'entreprise ou de l'établissement. Étant entendu que la seule *bottom line* (la marge) ne suffit pas à gérer une structure en assurant sa pérennité, on s'orientera naturellement vers une stratégie multicritères que nous qualifions de multiperspectives.

Le développement durable nécessite d'être traité avec rigueur et professionnalisme. À cette fin nous proposons d'adopter le principe de subsidiarité, qui consiste à adopter les outils qui existent, dans la mesure où leur efficacité est avérée et où ils sont adaptés à la problématique. Dans l'hypothèse contraire, il est souhaitable d'adopter une méthodologie rigoureuse et claire pour développer des outils spécifiquement adaptés. Dans cet esprit, le cadre conceptuel de la Carte stratégique, développée par Norton et Kaplan, permet, moyennant quelques adaptations, de structurer la stratégie multiperspectives préconisée. En outre, il est à noter que les entreprises qui appliquent ce modèle "surperforment" par rapport aux moyennes sectorielles.

Comme il apparaît sur l'exemple de Carte stratégique ci-après, cette stratégie prend en considération quatre perspectives, à savoir : développement, processus, clients et financière (cf.

schéma 1). Il est à noter que les perspectives retenues peuvent évoluer d'une organisation à l'autre.

Le fait de formaliser la stratégie de cette manière permet de visualiser clairement l'ensemble des objectifs stratégiques fixés, ainsi que les liens de cause à effet qui les relient. Outre sa clarté, cette représentation facilite la communication interne et la mobilisation sur ces objectifs.

L'étape suivante consiste à définir les indicateurs et à mettre en place les initiatives et programmes nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques. Ces initiatives et programmes permettront de combler les écarts entre le niveau actuel et le niveau cible.

Le choix des indicateurs constitue une étape critique de la démarche. Il convient d'en définir un nombre suffisant tout en restant vigilant sur le fait que tout excès en la matière revient à diluer l'attention que l'on portera à chacun des indicateurs. Le jeu d'indicateurs, organisé en tableaux de bord, doit permettre de piloter l'avancement de l'ensemble des objectifs stratégiques.

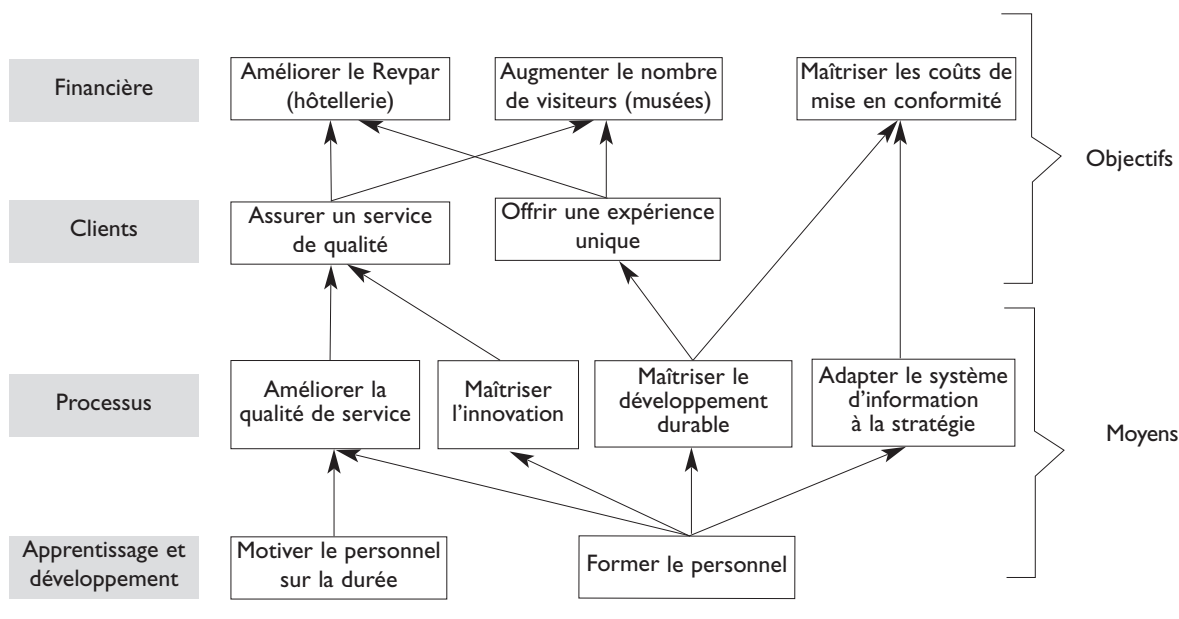
Chaque direction doit contribuer, à sa façon, à l'atteinte des objectifs. Il est nécessaire d'organiser une réflexion spécifique, dite d'alignement stratégique, qui permettra de définir les moyens d'y parvenir. Il est souhaitable d'impliquer et de responsabiliser chacun sur les leviers qu'il peut maîtriser.

MANAGEMENT OPÉRATIONNEL

Il convient à présent de s'intéresser au management opérationnel, qu'il s'agisse de fourniture de services hôteliers ou culturels, de la construction d'un *resort*, d'un bâtiment HQE ou encore de la réhabilitation d'un bâtiment existant. En effet, le bâtiment, qui constitue un puissant vecteur d'image, est souvent utilisé par le maître d'ouvrage pour faire passer son message.

Schéma 1

EXEMPLE DE CARTE STRATÉGIQUE®



NB : Les flèches matérialisent les liens de cause à effet.

De ce fait, la conception d'un bâtiment doit obéir à une double contrainte :

- s'aligner sur la stratégie générale de l'organisation ;
- s'adapter au site : tirer profit des atouts du site et s'adapter à ses contraintes. À titre d'exemple, si l'orientation du bâtiment est favorable et que le site est exempt de masques, il est fort probablement souhaitable d'y implanter des panneaux solaires. *A contrario*, à surface égale de panneaux solaires, un bâtiment bénéficiant de la même orientation en milieu urbain dense et qui subit des masques sur ses orientations favorables obtiendrait des rendements faibles. Pour des raisons à la fois environnementales et financières, les panneaux solaires seront probablement écartés dans cette seconde hypothèse.

En termes de méthodologie, il convient d'entamer la démarche par une analyse de l'existant, souvent appelé diagnostic. Vient ensuite la phase de conception. C'est une phase de concertation au cours de laquelle une approche transversale et pluridisciplinaire est privilégiée. Ce mode opérationnel améliore sensiblement la qualité du travail produit. À la suite, enfin, la phase de réalisation ou de mise en place est lancée.

Dès lors, dans un environnement aussi fluctuant, quelle stratégie concevoir pour s'inscrire dans une perspective de tourisme urbain durable ? Nous sommes convaincus que certaines des pistes proposées ci-dessous sont déjà mises en œuvre par certains professionnels. Néanmoins, dans le cadre de la mise en place d'une démarche de tourisme urbain durable, il s'agit de proposer un ensemble de mesures organisées en un système cohérent.

Favoriser l'utilisation des transports en commun

Partant du constat que, dans le secteur du tourisme, la principale source de production de gaz à effet de serre (GES) provient des déplacements, en avion notamment, il nous semble que ce sujet doit être pris en compte. Bien que les professionnels du tourisme ne disposent que d'un pouvoir limité en la matière, il convient de proposer des services qui signifieront que cette prise de conscience s'est produite et qu'elle a conduit à mettre en place une offre adaptée. Il peut s'agir, par exemple, de faciliter l'accès au vélopartage (Velib' ou tout système équivalent), par une information claire et largement diffusée. Promouvoir les sites accessibles en transport en commun, lorsque ceux-ci sont aisés, peut constituer un second signal en ce sens. Parmi les mesures plus efficaces figure le fait de présenter le train comme un moyen d'accès intéressant et d'inciter les visiteurs à le substituer à l'avion. Même si elle ne convainc que quelques personnes, la substitution du train à l'avion peut rapidement impacter le bilan carbone de l'hôtelier.

Imagination et suggestion (l'exemple de l'adaptation de l'hébergement)

Il convient ensuite de favoriser des cibles développement durable qui permettent un travail sur l'imaginaire. L'eau s'y prête probablement assez bien. De même, la culture doit permettre l'émerveillement et un ancrage dans le lieu. Enfin, le côté festif d'une ville peut aussi constituer un levier.

Le rythme peut certainement constituer un axe de travail. Le décor devra alors y contribuer. La promotion d'un rythme apaisé peut conduire le touriste à privilégier des activités dans un périmètre restreint autour de son hébergement. Il pourra alterner les rythmes soutenus liés à l'urbanité et des moments de sérénité.

L'impact sur la santé est aussi un sujet de préoccupation grandissant. Un travail particulier sur le choix des matériaux et de certains processus doit conduire à réduire les impacts négatifs.

Enfin, les questions de l'isolation des bâtiments, de la ventilation et des consommations d'énergie sont des thèmes incontournables d'un point de vue tant environnemental que financier. Ces sujets doivent être traités avec la plus grande attention, car ils impacteront de façon significative l'ambiance qui règnera dans le bâtiment, créant un sentiment de confinement ou, au contraire, une sensation de bien-être. Le fait que la réglementation s'intéresse de plus en plus aux bâtiments existants doit conduire les exploitants à anticiper cette question. Ces pistes de réflexion montrent que les solutions sont nombreuses. Chaque organisation choisira celles qui lui conviennent le mieux et ainsi, par ses choix propres, tentera de renforcer son positionnement, son image et son message. Elle tentera d'en faire un avantage concurrentiel.

En tout état de cause, la réussite de l'opération et l'appropriation des solutions adoptées dépendent largement de facteurs clés de succès, dont certains sont présentés ci-après.

Facteurs clés de succès

Un tel projet induit inéluctablement des changements dans l'organisation et des efforts de la part de l'ensemble du personnel. Dès lors, le respect de certaines règles augmentera considérablement les chances de succès. Nous présentons ci-après les principaux facteurs clés de succès.

Il est primordial de tenir compte de la culture de l'organisation. La mise en place d'un système de management respectueux du développement durable doit renforcer la culture d'entreprise existante. Il ne s'agit pas en effet de faire table rase du passé, des savoirs acquis au fil du temps et de ce qui permet de différencier telle organisation de telle autre. De façon pragmatique, il s'agit de se baser sur la culture d'entreprise, d'identifier les points forts de l'organisation, dont on suppose qu'ils correspondent aux tendances futures.

Dans l'hypothèse où la démarche de progrès continu ne fait pas déjà partie des acquis de l'organisation, il convient de saisir cette opportunité pour l'intégrer. Si cette démarche est acquise, il convient de passer à l'étape suivante, de prendre une longueur d'avance en s'orientant vers le développement de process caractéristiques des "entreprises apprenantes".

Le renforcement de la transversalité et de la pluridisciplinarité constitue un mode opératoire qui, depuis longtemps, a fait ses preuves, notamment en Allemagne. Il convient de le favoriser.

Le développement durable jouit souvent d'une image favorable, tant en France que dans de nombreux pays étrangers. La mise en place d'une politique développement durable doit constituer une opportunité en termes de mobilisation et de motivation du personnel, ainsi qu'une opportunité commerciale auprès des clients. Il convient donc de mettre en place une démarche de conduite du changement en interne et de communication, tant en interne qu'en externe, valorisant le positionnement développement durable de l'établissement.



En synthèse, malgré ses nombreuses spécificités, le développement durable en matière de tourisme urbain nécessite d'être managé et mesuré avec rigueur. Dès lors, ces efforts, les investissements, en capital tant humain que matériel, doivent être valorisés en tant qu'avantage concurrentiel... tant que cela est possible. Lorsque les normes seront établies et que le développement durable constituera un standard défini réglementairement, les investissements en la matière ne constitueront plus qu'un rattrapage, une simple mise aux normes. ○