

**« Le Tourisme de luxe peut-il s’engager vers une transition
VERTueuse ? »**

Copyright

De

Elka Chan Ncane,

Lauriane Defour,

Jaimie Mootien

17/12/2014

Master Spécialité Management du Tourisme Durable

« Le Tourisme de luxe peut-il s'engager vers une transition VERTueuse ? »

De

Jaimie Diana Mootien

Lauriane Defour

Elka Chan Ncane

Rapport Développement Durable

Présenté à Defismed

et

L'Université du Sud, Toulon-Var

La matière du Développement Durable

Master Spécialité « Management du Tourisme Durable »

Université du Sud Toulon-Var

Dédicace

Nous dédions ce rapport à l'association DEFISMED, qui travaille dans l'objectif de combler le fossé qui existe sur le pourtour méditerranéen entre un monde expert et institutionnel informé des défis vitaux environnementaux à relever pour la région et des sociétés civiles encore peu et mal mobilisées. Nous leur dédions ainsi notre travail de recherche et de préconisations pour le développement VERTueux de la zone méditerranéenne en se basant sur le tourisme de luxe au sein des villes de Saint-Tropez et de Cannes. Nous espérons que ce rapport portera ses fruits dans la création du Livre Blanc pour la transition VERTueuse du tourisme de luxe.

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes ayant contribué à la réalisation de ce dossier et grâce à qui, par leur aide précieuse, nous avons pu établir un état des lieux et mener une réflexion sur le développement durable dans le tourisme de luxe.

*Tout d'abord, nous adressons nos sincères remerciements à notre professeur **Madame Corinne Van Der Yeught** pour nous avoir fait découvrir l'association DEFISMED et donné l'opportunité de travailler sur cet ambitieux projet. Nous remercions aussi **Monsieur Eric Raullet**, bénévole de l'association DEFISMED, dont le discours a suscité chez nous un fort intérêt pour la cause défendue par son association ainsi que l'envie de réfléchir aux modalités de la transition touristique.*

Nous exprimons notre sincère gratitude aux professionnels du tourisme de luxe qui ont été à notre écoute et nous ont accordé du temps pour nous aider dans notre recherche. Nous remercions chaleureusement :

*- **Madame Isabelle Gainche**, Directrice Commerciale et Marketing du Palais des Festivals de Cannes, pour nous avoir transmis sa passion, ainsi que pour nous avoir fourni tous les éléments nécessaires à l'analyse du tourisme dans la ville de Cannes.*

*- **Monsieur Benoit Agassant**, chargé de mission et responsable de l'Agenda 21 et du Plan Climat de Cannes, qui nous a expliqué le fonctionnement de l'Agenda 21 de Cannes et qui a su nous apporter des éléments pertinents afin d'élaborer une chaîne de valeur durable dans le tourisme de luxe.*

*- **Monsieur Christophe Chauvin**, Directeur général à l'hôtel Byblos de Saint Tropez, pour son accueil et les informations apportées.*

*- l'équipe de l'Hôtel Pullman de Cannes pour son accueil et plus particulièrement **Mademoiselle Camille Perez**, chargée de Qualité et de Relation Clientèle, pour sa sincérité et pour avoir réunis les informations diverses dont nous avons besoin.*

*- **Mademoiselle Morgane Le Louarn**, stagiaire en Direction Générale et Marketing à l'Intercontinental Carlton Cannes, pour les nombreux détails sur la politique durable du Carlton et sur sa chaîne de valeur.*

Préambule

« Le Tourisme de luxe peut-il s’engager vers une transition vertueuse ? »

Mootien Jaimie, Defour Lauriane, Chan Ncane Elka,

Master Spécialité Management du Tourisme Durable

Université Sud Toulon-Var, 2014

Enseignant-chercheur référent : Mme Van Der Yeught Corinne

Notre société fait face à une évolution constante, en particulier dans la région méditerranéenne où le tourisme représente un pilier essentiel au développement de ses villes et communes. Le tourisme de luxe, ou tourisme ‘upscale’ est très présent dans les régions du sud plus précisément sur le territoire PACA, notamment dans les villes telles que Saint-Tropez, Hyères, Cannes et Nice. Cependant, ayant encore des doutes sur son développement durable, nous avons décidé d’analyser cette forme de tourisme dans deux villes principalement Cannes et Saint Tropez. Ce rapport a donc pour objectif de traiter la problématique suivante : « Le Tourisme de luxe peut-il s’engager vers une transition vertueuse ? ». Ce rapport servira donc à répondre à cette problématique tout en suivant les objectifs fixés. La première partie servira à analyser la chaîne de valeur des villes et des hôtels de luxe. Une deuxième partie expliquera nos suggestions pour la mise en place d’une chaîne de valeur vertueuse. Le but est d’obtenir des préconisations viables et pérennes qui pourront être développées dans ces lieux.

Table des Matières

1.0. PRÉSENTATION DE DEFISMED	4
2.0. INTRODUCTION.....	5
3.0. DÉMARCHE ET APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	7
4.0. OBJECTIFS & RÉSULTATS ATTENDUS	9
4.1. Objectifs du Rapport.....	9
4.2. Objectifs personnels.....	11
4.3. Résultats attendus.....	12
5.0. LA THEORIE DE LA CHAINE DE VALEUR SELON MICHAEL PORTER.....	13
6.0. ENTRETIENS.....	16
6.1. Pullman Royal Casino.....	16
6.2. L’intercontinental Carlton, Le Palais du Festivals et L’Agenda 21.....	28
6.3. Saint-Tropez : l’hôtel Byblos et le château de la Messardière.....	39
7.0. LA CHAINE DE VALEUR DU TOURISME DE LUXE, L’HOTELLERIE DE LUXE	51
7.1. Définition de l’hôtellerie de Luxe – Hébergement Luxueux	52
8.0. PRECONISATION POUR UNE CHAINE DE VALEUR VERTUEUSE	54
9.0. FACTEURS DE BLOCAGE A CETTE CHAINE VERTUEUSE.....	58
10.0. CONCLUSION	60
11.0. BIBLIOGRAPHIE.....	62

1.0. PRÉSENTATION DE DEFISMED

L'association DEFISMED créée en août 2009, dévoue sa cause pour le développement durable de la région méditerranéen. Son objectif principal est de développer les échanges culturels et scientifiques entre les pays méditerranéens et créer une collaboration efficace pour relever les défis environnementaux et sociétaux de notre époque.

Le défi consiste à assurer le développement des activités humaines tout en préservant l'environnement.

DEFISMED travaille en collaboration avec une centaine d'étudiants afin de mettre en place des stratégies d'intégrations pour la transition du marché touristique vers un marché vertueux.

Cette association mobilise ses ressources entre étudiants et proches collaborateurs pour la création d'un projet nommé le Livre Blanc, qui contiendra les différentes stratégies employées par les acteurs du monde touristique pour créer une chaîne de valeur valorisant les patrimoines culturels et naturels. Le projet Take The Med s'appuie sur les piliers du développement durable, il inclue les différentes dimensions dont : l'économie, l'environnement, le social et l'éthique d'un territoire méditerranéen.

2.0. INTRODUCTION

Commanditées par un membre de l'association Defismed « Eric Raulet », nous sommes trois étudiantes en Master 1 Tourisme spécialité « Management du tourisme durable » et nous travaillons sur le projet « Take The Med » dont le thème spécifique choisi porte sur le tourisme de luxe.

Qu'est-ce qu'une chaîne de valeur dans le tourisme de luxe? Comment le tourisme de luxe peut-il s'engager dans une transition vertueuse ? Quel est le poids du tourisme durable dans des villes comme Cannes et Saint-Tropez où scintillent les paillettes et où les ports de plaisance qui accueillent une multitude de yachts affichent complets? Voilà autant de questions essentielles que nous nous sommes posées et auxquelles nous avons bien réfléchi avant d'en avancer des réponses grâce aux divers entretiens que nous avons obtenus et réalisés avec différentes personnes ressources.

Notre choix pour ce thème se justifie tout naturellement par l'envie d'apporter du changement dans le monde du luxe en l'alliant avec le développement durable, deux termes qui peuvent paraître contradictoires. En effet, ce type de tourisme est bien souvent qualifié comme rare et authentique ciblant une clientèle exigeante, insouciante et gaspilleuse. Le tourisme de luxe correspond à une offre personnalisée, novatrice et présentée à un tarif élevé. Cependant, un nouvel axe a fait son apparition ces dernières années : le lien avec la nature et le respect de l'environnement.

Notre mission durant ce projet a donc été de connaître la chaîne de valeur des villes citées précédemment et de ses hôtels de luxe, apporter des solutions dont le but est d'aider l'association à la création du livre blanc pour la transition VERTueuse du tourisme en Méditerranée. Ce projet permettra par la suite d'accompagner les territoires dans leur développement et plus particulièrement dans leur phase durable.

Il nous a fallu donc effectuer des descentes sur le terrain afin de connaître la réalité des lieux et effectuer des entretiens pour trouver des réponses à nos nombreuses interrogations.

Ainsi, de quelle manière avons-nous abordé ce projet? Quels choix méthodologique avons-nous faits? Quelles recommandations pourrait-on mettre en avant pour aider les acteurs locaux du tourisme à s'engager dans une démarche VERTueuse? Pour apporter des réponses aux questions soulevées précédemment, nous nous intéresserons dans un premier temps aux différents entretiens que nous avons effectués auprès des personnes ressources. En analysant les différentes chaines hôtelières, nous verrons ensuite leur chaine de valeur, la raison de leur succès et leur manière de faire face à leurs concurrents.

Nous nous pencherons par la suite sur la chaine de valeur du tourisme de luxe et nous présenterons les recommandations que nous avons jugé pertinentes à mettre en place. Puis pour terminer, nous verrons quels sont les freins qui empêchent les acteurs à aller vers le développement durable.

3.0. DÉMARCHE ET APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette section présente la méthode de travail que nous avons adopté pour préparer et traiter notre sujet. Notre étude s'est divisée en deux phases:

1. Une phase préparatoire - les travaux de recherche

Cette phase a consisté en un travail de préparation, un véritable préambule au déroulement de notre investigation. Elle nous a permis d'établir la ligne directrice à suivre et la méthodologie à appliquer. Cette période a été marquée par des travaux de documentation sur internet, la prise de connaissance des villes et des hôtels à savoir le Byblos, le Carlton et le Pullman. Ce n'est qu'ensuite que nous avons pris contact avec les acteurs du tourisme dans chaque ville. Par la suite, nous nous sommes réparties les tâches, nous avons contacté ces personnes par e-mails et par téléphone afin de leur expliquer notre projet et leur demander des rendez-vous. Malgré quelques refus essuyés en raison de l'indisponibilité de certaines de ces personnes, nous avons quand même réussi à obtenir des entretiens essentiels à la constitution de notre dossier. Notons que c'est également au cours de ces entrevues que nous leur avons soumis un questionnaire que nous avons préparé au préalable.

2. Une phase secondaire – La prise de contact

Cette deuxième étape de notre travail s'est déroulée au cours de nos déplacements à Cannes et Saint-Tropez. Ces déplacements ont eu pour objectif de collecter des informations concernant la chaîne de valeur des villes et des hôtels de luxe. Ils devaient constituer l'essence même de l'accomplissement de notre étude. Ainsi, pour la ville de Cannes, nous avons pu rencontrer Madame Isabelle Gainche, directrice commerciale et marketing du Palais des Festivals de Cannes, Mademoiselle Camille Perez chargée de qualité et de relation clientèle au Pullman et Mademoiselle Morgane Le Louar, stagiaire en relation publique chez Intercontinental Carlton et Monsieur Christophe Chauvin, directeur générale de l'hôtel Byblos. Nous avons aussi obtenu un entretien téléphonique avec Monsieur Benoit Agassant, chargé de mission pour l'Agenda 21 de Cannes.

Les entretiens se sont déroulés durant les vacances de la Toussaint. Nous avons pu alors les interroger sur leurs différents rôles et leurs missions, sur leur chaîne de valeur ainsi que sur leur démarche de durabilité. Il est à noter que les échanges nous ont été d'une grande utilité dans la rédaction de notre rapport. Ainsi, cette étape fut déterminante pour la suite de notre travail car elle nous a permis de toucher du doigt quelque chose de réel, de nous imprégner de la réalité du terrain et surtout elle nous a orienté pour la suite de notre parcours dans le secteur du tourisme.

4.0. OBJECTIFS & RÉSULTATS ATTENDUS

4.1. OBJECTIFS DU RAPPORT

- **Définir le poids de la transition touristique au sein des différentes destinations choisies**

L'objectif de cette étude est de déterminer si le développement d'un nouveau marché de tourisme vertueux serait possible, en s'appuyant sur deux destinations prisées par la clientèle de luxe, à savoir Cannes et Saint-Tropez mais avant tout, d'analyser et de voir ce qui se fait déjà en terme de durabilité, évaluer les limites et comprendre ses facteurs de blocage. Ceci afin de déterminer le poids de ce tourisme dans ces villes. Notre principal objectif consiste donc à comprendre les chaînes de valeur de ces villes et des hôtels de luxe pour proposer des recommandations adaptées.

- **Bousculer les mentalités et croire en une transition touristique dans le secteur du luxe**

En orientant notre travail sur cette voie, nous étions tout à fait conscientes du défi et de la difficulté de la tâche qui nous attendait. Comment devait réagir cette clientèle si particulière considérée comme de gros consommateurs face aux recommandations que nous pourrions amener et serait-elle réceptive à notre démarche en faveur d'un tourisme durable ? Les entretiens et les enquêtes effectués sur place devaient nous permettre de déterminer quels étaient exactement les enjeux du développement durable. A notre grande surprise, nous avons pu constater que de plus en plus de personnes sont sensibles aux problèmes environnementaux et la bonne volonté des professionnels du tourisme de luxe permettrait de s'engager vraiment dans cette transition touristique.

Ainsi donc, nous souhaiterions amener les villes et les hôtels de luxe à appréhender différemment le tourisme, les accompagner dans leur développement Vertueux pour leur permettre d'agir non seulement en faveur de l'environnement mais aussi de participer au développement économique en travaillant avec les acteurs locaux.

- **S'assurer que les professionnels du tourisme respectent leurs engagements en matière de respect de l'environnement.**

Certains des hôtels sur lesquels nous nous sommes appuyés pour notre recherche sont certifiés par des labels ou des normes. Aussi, d'après les recherches effectuées, les villes de Cannes et Saint-Tropez se sont lancées dans un projet de développement durable. L'enjeu est donc dans un premier temps de découvrir ce que ces engagements impliquent (dans le fonctionnement d'un hôtel ou à l'échelle d'une ville) puis d'effectuer une analyse plus poussée afin de vérifier l'application de mesures concrètes.

4.2. OBJECTIFS PERSONNELS

- **Développer notre connaissance du secteur touristique de luxe**

Notre but personnel était de collecter un maximum d'informations afin de toucher du doigt la réalité du tourisme, savoir quelles étaient les stratégies qui donnent de la valeur aux hôtels de luxe et qui leur permettent d'obtenir un avantage concurrentiel. Nous avons trouvé très intéressant également de travailler sur le terrain afin de découvrir leur plan d'action, déterminer les facteurs qui empêchent les villes et les grandes chaînes hôtelières de promouvoir le développement durable à travers des échanges entre les acteurs du tourisme et le secteur public. Nous avons souhaité par la suite proposer une série d'actions afin de participer non seulement à la protection de l'environnement mais également de faire en sorte que les retombées financières émanant du tourisme bénéficient prioritairement à la population locale.

- **Comparer les modes de fonctionnement existants en matière de tourisme durable de luxe et en tirer des leçons**

Par ce travail, nous nous sommes intéressées aux mesures durables prises par les professionnels du tourisme de luxe. Nous nous en sommes inspirées afin d'établir une chaîne de valeur VERTueuse. Le but final de ce travail d'analyse étant de promouvoir le développement durable dans le tourisme de luxe en s'appuyant sur les cas étudiés et en s'en servant de modèle le cas échéant.

4.3. RÉSULTATS ATTENDUS

- **La création d'un livre blanc**

Les différents projets qui nous ont été soumis contribueront en partie à la création d'un livre Blanc. Celui-ci va permettre de réfléchir sur les modalités de la transition, c'est à dire déterminer de quelle manière les territoires pourront se développer VERTueusement et s'appuyer sur un tourisme durable. Ce livre blanc doit établir un état des lieux, voir quels sont les acteurs concernés et de quelle manière cette transition touristique pourra se réaliser.

- **La prise de conscience au niveau des acteurs territoriaux**

Les destinations choisies devraient non seulement être sensibilisées au développement durable mais nous attendons également un résultat concret, tel que la mise en place d'une charte durable dans les hôtels qui devraient également être labellisés et certifiés ce qui permettra à la clientèle de se sentir à son tour responsable. Enfin, travailler en étroite collaboration avec des acteurs locaux car comme nous le savons tous, le tourisme ne profite pas assez à la population locale qui bien souvent n'est que spectatrice.

5.0. LA THEORIE DE LA CHAINE DE VALEUR SELON MICHAEL PORTER

Avant de bien comprendre le thème du projet que nous avons choisi, à savoir le tourisme de luxe durable, il nous a semblé important de consacrer une partie de notre travail à la notion de chaîne de valeur ainsi qu'à ses différentes composantes. Cette étude nous permettra par la suite d'analyser les différents départements du secteur de l'hôtellerie de luxe ainsi que les différentes actions qui permettent à la ville de Cannes de créer de la valeur vertueuse.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous pensons qu'il est important de comprendre la notion de chaîne de valeur sur laquelle se base notre projet. Les définitions sont nombreuses mais généralement celles-ci aboutissent toutes au même résultat.

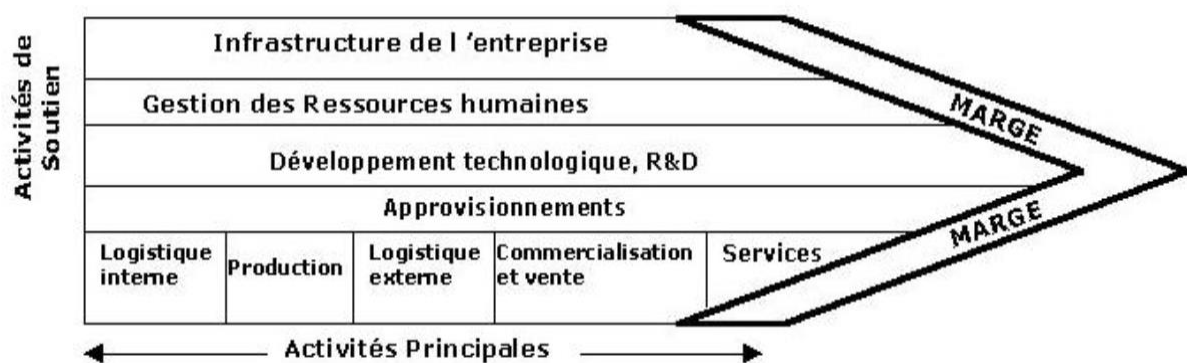
La définition la plus pertinente est celle de Michaël Porter, professeur de stratégie d'entreprise au sein de la prestigieuse université d'Harvard et qui est à l'origine de la chaîne de valeur en l'introduisant dans son ouvrage intitulé « L'avantage concurrentiel – (en 1986 p. 52) ».

Selon lui, la chaîne de valeur se définit comme étant « une analyse qui permet de comprendre le fonctionnement, l'enchaînement et la corrélation entre les diverses activités qui concourent à la fabrication d'un produit, de la phase d'approvisionnement à la phase de consommation ». C'est donc un outil d'analyse stratégique permettant d'identifier dans une entreprise ou dans une société les éléments clés qui créent de la valeur. La valeur quant à elle se définit comme étant « la somme qu'un client est prêt à payer pour les différents services proposés par l'entreprise ».

Cette analyse a donc pour objectif principal de comprendre comment chaque maillon composant d'une firme arrive à créer et à perdre de la valeur durant sa période d'exploitation. L'objectif est de pouvoir se focaliser par la suite sur les activités identifiées comme étant les plus importantes susceptibles de créer de la valeur afin de les exploiter pour que celles-ci soient génératrices de revenus et de marge pour l'entreprise. Il est donc nécessaire d'anticiper les choses pour être en mesure de mieux se positionner sur le marché et se démarquer des concurrents qui de nos jours sont de plus en plus rude. En résumé, elle doit permettre à l'entreprise de construire un avantage concurrentiel.

Le schéma suivant présente la chaine de valeur d'une entreprise. Il est composé de deux sortes d'activités : En premier lieu sont présentées les activités de bases ou principales; en second lieu les activités de soutien. Michaël Porter la présente comme une succession séquentielle d'activités permettant d'aboutir à un produit ou un service économiquement viable sur le marché.

Titre : La chaine de valeur



Source : (Michaël Porter, 1980)

Comme le décrit le schéma ci-dessus, les activités de base sont au nombre de cinq et sont considérées comme les activités les plus génératrices de marge pour l'entreprise. Parmi celles-ci, notons le domaine de la logistique interne (matières premières, gestions des stocks, manutention) et externe (transport, distribution au client final), la production, la commercialisation et la vente (la vente, la promotion et la communication etc.) et pour finir les services (entretien, réparation).

Les activités de soutien quant à elle sont composées majoritairement des activités qui génèrent indirectement des revenus à l'entreprise et elles sont au nombre de quatre à savoir l'infrastructure de l'entreprise (direction générale, administrative et financière, le contrôle de la qualité et la planification), gestion des ressources humaines (le recrutement, la formation, la gestion des compétences), le développement technologique (le choix des technologies, recherche et le développement) et l'approvisionnement (achat des matières premières, négociations des contrats avec les fournisseurs).

Ainsi, l'entreprise pourra se positionner sur le marché face à ses concurrents à travers différents domaines. Elle pourra par exemple miser sur la personnalisation de sa clientèle, instaurer un prix plus attractif par rapport aux concurrents pour attirer plus de clientèle grâce à l'achat des matières premières à moindre coût, une diversification et innovation des différents produits, une meilleure qualité de fabrication, un service en plus ou encore des personnes plus qualifiées et plus accueillantes

Grace à cette notion théorique et au rappel de son origine, il nous est maintenant possible de l'appliquer au tourisme de luxe, c'est à dire développer l'analyse de la chaîne de valeur des différents hôtels de luxe et la ville de Cannes.

6.0. ENTRETIENS

6.1. PULLMAN ROYAL CASINO

Introduction

L'hôtel Pullman Royal Casino se situe sur une des baies les plus prestigieuses et luxueuses de la méditerranée. Sa structure compte 213 chambres avec des terrasses privées, et une vue imprenable sur la magnifique baie de Cannes et le Golf de Mandelieu La Napoule, ainsi que la Siagne ; elle se distingue aussi grâce à un Fitness lounge, des salons, une gigantesque piscine, un accès privé à la plage, un restaurant, une discothèque, un bar et une prestation annexe qui attire une partie de sa clientèle, le Casino Royal.

La clientèle du Pullman Royal Casino Mandelieu, est une clientèle Upscale, c'est-à-dire : « haut de gamme ». Faisant parti du groupe Accor, ses différentes cibles restent diversifiées, en commençant par un marché Européen et allant vers l'international. L'hôtel accueille une clientèle de Marseille, d'Italie, de l'Espagne, des Pays-Bas, de la Suisse, du Royaume Uni, des Etats Unis, de la Chine, de l'Australie et d'Afrique.

La chaîne de valeur du Pullman Casino Royal

Tout en se basant sur le processus d'analyse de la chaîne de valeur, selon Michael Porter, nous avons souhaité étudier le cas du Pullman Royal Casino pour y apporter une chaîne de valeur vertueuse et un avantage concurrentiel.

L'hôtel Pullman Casino Royal se compose de différents départements qui contribuent au fonctionnement de l'hôtel. Les principaux départements sont la réception, le House-Keeping, la restauration qui se divise en trois sous-parties notamment le restaurant, le bar et le petit-déjeuner, le room-service qui propose une carte différente à celle du restaurant, la réservation, le département de vente commerciale qui se charge aussi de l'organisation d'évènements, le Revenue Management rattaché à la réservation, la comptabilité et la Finance, les Ressources Humaine, la sécurité, et enfin le département marketing et qualité.

Les activités de bases

Ces différents départements n'apportent pas tous de la valeur directe pour l'hôtel. Il y a tout d'abord les activités de bases qui sont, selon Michael Porter, liées aux départements principaux de l'hôtel qui concourent directement à la création de marge grâce à la vente directe. Ces départements dits opérationnels sont constitués de:

- L'hébergement

L'hébergement englobe la réservation et la réception qui sont deux des principaux acteurs rattachés à la valeur de l'hôtel, à travers la vente de chambres et de prestations annexes.

- La Restauration

La restauration procure un service gastronomique raffiné qui contribue à la valeur directe de l'hôtel.

Toujours dans les activités de base du Pullman, nous retrouvons aussi d'autres services annexes qui contribuent à la finition du produit :

- Le House-keeping

Ce département concerne l'entretien et le service technique, deux activités très essentielles à l'hôtel, car elles contribuent au produit final pour la vente et ainsi à la création de valeur.

- Les services Connexes

Les services connexes, selon, Guy Paré, de la Gestion des processus d'affaires de l'article de Cugini, Carù et Zerbini, 2007, sont les activités annexes qui ne sont pas directement liées au métier de l'hébergement. Au sein du Pullman Royal Casino elles correspondent, au service piscine, massage, aux Salons et salles de Conférence, salle de sport, service en chambre, casino et aux autres prestations annexes.

Les activités de support de premier niveau

Ces activités, toujours selon Porter, sont les départements de support qui viennent en appui à l'activité principale et forment l'infrastructure de l'hôtel. Elles ne créent pas de marge directe pour le Pullman Casino Royal mais contribuent au bon déroulement de ces activités.

- Le département marketing et qualité

Ce département n'apporte aucune plus-value directe sur les profits de l'entreprise mais elle aide à promouvoir l'hôtel et à améliorer le rapport relationnel avec les clients tout en améliorant le service qui leur est proposé.

- Le département des Finances et de comptabilité

Ce service permet d'analyser les finances et d'assurer à l'hôtel qu'ils disposeront bien des fonds nécessaires au moment prévu pour financer leurs différentes activités. C'est donc à ce département, que revient la responsabilité de donner à l'entreprise l'opportunité et les moyens de se développer. Il s'assure aussi que le capital de l'entreprise est bien investi de façon rentable.

- Logistique d'approvisionnement des fournitures

Le service approvisionnement est situé en amont de l'activité de l'hôtel et, à ce titre il a un rôle primordial. Il doit fournir aux autres services les matières premières, les matériaux, les fournitures et les matières consommables afin que ceux-ci puissent travailler dans les meilleures conditions.

- Département Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines recouvre l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. Ces ressources humaines sont l'ensemble des collaborateurs de tous statuts (ouvriers, employés, cadres) appartenant à l'organisation mais les collaborateurs des sous-traitants sont considérés comme faisant partie de fait du périmètre des ressources humaines de l'entreprise.

- Département Vente et Commercial

Le département des ventes et le département commercial ne génèrent pas non plus de la valeur directe. Ils se chargent de la négociation de contrat pour l'hôtel et de toute la logistique d'organisation d'évènement sans profit immédiat.

L'analyse de la Chaîne de Valeur du Pullman Royal Casino

L'analyse de la chaîne de valeur du Pullman Royal Casino consiste à repérer ses différents départements et activités où nous pourrions préconiser des améliorations orientées vers le tourisme vertueux.

- Logistique d'approvisionnement

L'approvisionnement des fournitures se fait grâce à des multiples fournisseurs, c'est-à-dire des petites structures locales, et aussi des structures centrales d'approvisionnement internationales. Par exemple, le Pullman Royal Casino travaille avec la société Jacky Rubino pour l'aménagement naturel des jardins de l'hôtel et l'entretien de ses légumes. Il travaille aussi avec le fournisseur Sofitel International pour la fourniture de la literie de ses chambres luxueuses.

La charte des standards Pullman, comportant 1800 critères environ, indique à titre d'exemple que l'approvisionnement de certains produits doit être fait au niveau local, mais on s'aperçoit cependant que ceci n'est pas toujours applicable car il résulte des disparités budgétaires entre les différents établissements du groupe Accor sur le plan international.

Le Pullman Royal Casino ne s'inscrit pas forcément dans une démarche durable quand il s'agit de l'approvisionnement de ses produits (savon, serviettes, nourritures, fournitures, etc.), il décide avant tout de privilégier la qualité. Néanmoins, le Pullman adopte une politique de location et d'achat pour réduire ses coûts. La fréquence d'approvisionnement se fait régulièrement auprès des fournisseurs selon l'activité de l'entreprise. L'hôtel n'attend pas d'atteindre son seuil car ils ont un stock minimum de produit. Etant un hôtel de haut standing, il se doit de respecter la disponibilité des produits nécessaires au séjour d'un client.

L'hôtel commande également des produits bios (céréales et plats préparés) pour satisfaire aux besoins de certains de ces clients.

- Le marketing et les ventes

Le bassin cannois héberge de nombreux concurrents, parmi ceux-ci on trouve les 4 étoiles des environs, notamment le Gray D'Albion Cannes, le Marriott Cannes, le 1835 Radisson Blue de Cannes, le Garden Beach Hôtel à Juan les Pins et le Tiara Miramar à Théoules sur mer.

Le Pullman Casino Royal de Mandelieu emploie une stratégie de marque pour différencier son produit vis-à-vis de ses concurrents. Grâce à sa situation géographique sur la côte, les pieds dans l'eau, cet établissement a la particularité de recevoir autant de clients d'affaires que de clients loisirs, ce qui diffère des autres hôtels du groupe, davantage ciblés business.

Pullman est l'enseigne internationale haut de gamme du groupe Accor, premier opérateur hôtelier mondial, présent dans 92 pays avec près de 3 500 hôtels et 160 000 collaborateurs. Au cœur des plus grandes villes et des principales destinations touristiques, cette marque Pullman Hotels & Resorts s'adresse à une clientèle individuelle et de groupe en offrant un produit diversifié et en s'adaptant à chacun de ses invités. Pullman propose donc une nouvelle manière de vivre l'hôtellerie haut de gamme en combinant le business, la détente, les histoires et la culture.

La marque Pullman est conçue pour allier plaisir et travail sur le segment affaires, Pullman crée une nouvelle stratégie pour accueillir ses « invités » et leur donne la possibilité d'expérimenter ce nouvel environnement créé pour eux. Le leitmotiv de cette cible est « Work hard, Play hard ». La marque résume cette attitude par le terme «Bleisure », un condensé de « Business » et de « Leisure »)."

Cet hôtel haut de gamme se différencie par son nouveau design, sa nouvelle tendance pour l'art contemporain, et la création d'une nouvelle identité. Elle réinvente aussi son offre de restauration, en revisitant les lieux tels que les restaurants et bars en tant que lieux d'échanges et de découverte. Sa stratégie marketing et son offre se différencie par une offre qui réalise l'équilibre entre la sérénité, la convivialité et la connectivité. Aussi, Le Pullman de Mandelieu, emploie une stratégie de marque en termes de promotion et de communication. Il travaille sur le slogan « Design your journey » donnant la possibilité à son client d'être le seul preneur de décision durant son séjour.

Autres activités des bases

Les autres activités de bases sont les chambres, la réception et les ressources humaines qui contribuent tous deux à la valeur ajoutée de la marque Pullman.

- Les Chambres

Les chambres Pullman, sont créées pour procurer un sentiment de calme et d'intimité à ses clients afin de leur permettre de se reposer et de se détendre. Pour les hommes d'affaires, le concept des chambres se propose aussi comme étant des espaces de travail efficace. Le voyageur d'affaire pourra profiter du confort optimal du lit Pullman et s'y ressourcer. Le room service, disponible 24 heures sur 24, répond aux besoins d'une clientèle, dont la vie est rythmée par les changements de fuseaux horaires. Ses chambres sont également des lieux de connectivité offrant un espace calme pour travailler et communiquer.

- La Réception

La Réception, un service offert 24 heures sur 24, est conçue comme un espace de vie, un lobby animé, offrant des espaces de relaxation, de restauration, ainsi qu'un "connectivity lounge". Le Welcomer Pullman, attaché au service d'accueil et de réception garanti du bien-être aux clients de l'hôtel et reste à leur besoin.

- Les ressources Humaines

Le Pullman étant un hôtel haut de gamme et une enseigne internationale, emploie 200 à 300 personnes qui contribuent à son bon fonctionnement. Les différents contrats sont des Contrats à durée indéterminé, des contrats à durée déterminé, des Contrats Saisonniers et des contrats d'extra. La politique d'embauche de l'hôtel joue sur la qualité du Curriculum Vitae et sur la qualité de la main d'œuvre. Son personnel est diversifié, car il recrute aussi bien du personnel local qu'international en raison de ses différents marchés.

La chaîne de valeur durable de l'hôtel Pullman

Planet 21 est le programme contenant les 21 engagements du groupe Accor envers le développement durable. Le pullman Casino Royal faisant partie de ce groupe hôtelier s'engage à respecter les 7 piliers de cette chaîne durable.

« Santé : Dans un monde imprévisible et confronté à des risques de toute nature, alimentaire, sanitaire environnementale, nous offrons à nos clients et à nos collaborateurs un environnement sain, un havre de tranquillité d'esprit.

Objectifs : garantir les intérieurs sains, promouvoir une alimentation responsable, prévenir les maladies »

Le Pullman prévoit un environnement sain et sécurisé pour satisfaire ses clients mais aussi ses collaborateurs. Chaque employé se voit désormais de bénéficier d'une assurance médicale fournie par la société, ainsi que de plusieurs avantages tels que les aides à trouver et bénéficier d'un logement convenable proche du lieu de travail.

« Nature : Pour prendre soin de notre environnement, nous réduisons notre consommation d'eau, nous recyclons nos déchets et nous avons déjà planté 2 millions d'arbres en participant à l'effort mondial de reforestation soutenu par l'ONU (Organisation des Nations Unies).

Objectifs : réduire nos consommations d'eau, développer le recyclage des déchets, préserver la biodiversité »

Le Pullman de Mandelieu a ainsi décidé d'insérer dans un premier temps un système de recyclage des déchets au sein de son équipe de collaborateurs. Il prône le tri des déchets au sein du personnel, et le recyclage de papier, piles et cartouche d'encre. Pour toujours conscientiser et démontrer l'importance de ce tri et de ce recyclage pour l'environnement, des affiches sont mises à disposition dans les différentes parties de l'hôtel, parcourues par ses employés. De plus, l'eau usée est utilisée pour arroser les plantes et sert aussi pour le golf de Mandelieu qui se trouve à quelques mètres de l'entreprise.

« Carbone : La consommation d'énergie dans les hôtels constitue notre premier impact sur l'environnement et aussi notre premier levier d'action. Nous sommes mobilisés pour déployer à grande échelle et systématiser la sobriété énergétique et le recours aux énergies renouvelables.

Objectifs : réduire nos consommations d'énergie, réduire nos émissions de CO2, développer les énergies renouvelables »

Le Pullman Royal Casino de Mandelieu a pris conscience de ce fait. Il utilise des ampoules à basse consommation pour réduire le taux d'émission de CO2 et a créé un système de carte à double utilisation. La carte du Pullman sert à la fois à verrouiller les portes et à contrôler/réguler l'alimentation électrique. Si le client ne se trouve pas dans sa chambre, les lumières de la chambre et son alimentation d'électricité sont automatiquement interrompue.

« Innovation : En plaçant le développement durable au cœur de nos modes de fonctionnement et de nos offres, nous anticipons les nouvelles exigences des clients et nous contribuons à faire émerger de nouveaux modèles économiques. Pour faire de PLANET 21 le laboratoire de l'hôtellerie de demain.

Objectifs : favoriser l'éco-conception, faire progresser le bâtiment durable, introduire des offres et technologies durables »

Le pullman tente de sensibiliser sa clientèle, cependant il doit aussi répondre aux exigences du client et de diversifier son offre.

« Local : Ancrés dans les communautés locales, nous contribuons directement à une dynamique économique partagée et protégeons ce qu'il y a de plus précieux, de plus fragile : les enfants d'une part et les écosystèmes naturels qui nous accueillent d'autre part.

Objectifs : protéger l'enfance face aux abus, développer les filières d'achat responsable, préserver l'écosystème »

Au niveau local et social, le Pullman s'engage à recycler des bouchons de bouteille en plastique utilisés par les clients et les employés. Ceux-ci sont reversés à une association, qui les utilise pour la fabrication de fauteuil roulant. Dans un premier temps, cela évite de les jeter et de les faire brûler, ce qui aurait des conséquences nocives sur l'écosystème, et en même temps cette action sert pour une bonne cause. Le Pullman a aussi intégré au sein de son hôtel, un atelier enfant où ces derniers peuvent se sentir en sécurité et passer un moment à dessiner, à regarder des films éducatifs sur la nature et aller à la rencontre d'autres enfants de l'hôtel.

« Emploi : Notre dynamique repose sur l'extraordinaire diversité sociale, culturelle et professionnelle de nos 145 000 collaborateurs. Nous les faisons continûment grandir en compétences et responsabilités afin de leur proposer des carrières motivantes et valorisantes, tout en développant leur employabilité.

Objectifs : faire de la diversité une richesse pour améliorer la qualité de vie professionnelle

Le Pullman de Mandelieu tente de respecter cette norme, en employant des personnels différents de par leur origine ou de leur classe sociale. L'hôtel donne sa chance aux personnes qui le méritent, au travers leur expérience et leur motivation. De plus, il permet à chacun de ces employés de grimper les échelons et de progresser au sein de l'entreprise.

« Dialogue : A travers nos engagements vis-à-vis des franchisés et des fournisseurs, nous associons nos partenaires à notre stratégie de développement durable et les faisons entrer dans une chaîne responsable.

Objectifs : engager nos hôtels franchisés et managés, partager notre démarche avec nos fournisseurs, conduire nos affaires avec transparence. »

Cette étape n'a pas encore été intégrée au Pullman de Mandelieu, mais elle est en cours de négociation.

6.2. L'INTERCONTINENTAL CARLTON, LE PALAIS DU FESTIVALS ET L'AGENDA 21

L'Intercontinental Carlton et sa chaîne de valeur

Afin de présenter une différente forme de chaîne de valeur, nous allons nous intéresser à un autre hôtel : L'Intercontinental Carlton, dont certains aspects diffèrent par rapport à la chaîne de valeur du Pullman, notamment du fait de sa certification "Green Globe".

Le Carlton est idéalement situé, au cœur de la Croisette, au bord de la Méditerranée. Riche de 100 ans d'histoire, il connaît un franc succès parmi la clientèle de luxe séjournant à Cannes. Il fut créé par le Tsar de Russie en 1911 afin de recevoir ses amis aristocrates du monde entier. Ce dernier a souhaité créer un hôtel à l'image du Carlton de Londres : un hôtel bourgeois, avec une clientèle de luxe. A partir de là, Le Carlton de Cannes affiche un positionnement très haut de gamme tout comme la destination Cannes dans sa généralité. Ses 343 chambres et suites accueillent deux types de touristes : une clientèle d'affaire et une clientèle traditionnelle de vacances haut de gamme.

La chaîne de valeur du Carlton

Les départements qui composent l'hôtel sont la comptabilité, le corporate (décisions managériales), le House-keeping, le service des Ressources humaines, la maintenance, les opérations, les achats et le département Food & Beverage (le restaurant et les bars).

Parmi ces différents départements, les activités de bases correspondent à toutes les prestations liées aux chambres et à l'hébergement et plus particulièrement à la logistique interne. Les activités de soutien quant à elles sont liées au F&B. Le Carlton dispose aussi d'un département de banquet-convention-salons. Il est possible de privatiser des salles pour des réunions, des diners, des réceptions, etc.

Bien que classées comme activités de soutien, elles demeurent indispensable pour l'économie de l'hôtel.

Le Palais des Festivals

Afin d'aborder le thème du tourisme de luxe au sens large, nous avons trouvé important de ne pas nous baser seulement sur l'hôtellerie. Pour cela, nous avons rencontré Madame Isabelle Gainche, Directrice Commerciale et Marketing au Palais des Festivals de Cannes.

Il convient tout d'abord de présenter ce qui fait la force et la complexité de la gestion du patrimoine naturel et culturel de cette ville et d'en comprendre l'organisation. La SEMEC (Société d'Economie Mixte pour les Evènements Cannois) et la municipalité de Cannes travaillent ensemble pour recenser le patrimoine et le mettre en valeur. La SEMEC, dont le siège se situe au Palais des Festivals, est en charge de trois missions :

- La valorisation de la destination Cannes et sa promotion : les acteurs de la SEMEC sont donc les commerciaux de la chaîne de valeur du tourisme Cannois
- La gestion du Palais des Festivals et des Congrès : faire du tourisme d'affaire à l'intérieur du Palais en ayant un rayonnement sur la ville au sens large
- L'animation culturelle et événementielle (festivals, concerts, théâtre, etc)

Présentation de Cannes 21

En parallèle de cette société gestionnaire de Cannes comme destination touristique, la direction développement durable de la Mairie gère un Agenda 21.

Un agenda 21 local est un outil du développement durable qui consiste à élaborer collectivement un programme d'action, au niveau d'un territoire, à partir de l'Agenda 21 défini à Rio en 1992.

Il est important d'aborder cet Agenda dans ce dossier de recherche car il existe un lien fort entre l'activité touristique et l'action territoriale. L'approche d'une chaîne de valeur vertueuse ne peut pas être élaborée seulement vis-à-vis des entreprises touristiques mais aussi, et surtout, en prenant en compte les destinations touristiques dans leur globalité. Ainsi, cette vision de la chaîne de valeur permet d'inclure toutes les parties prenantes.

La démarche Cannes 21 a été lancée en 2008 avec la mise en place d'un premier Agenda 21. Depuis quelques mois, un second Agenda 21 est en cours d'élaboration. La méthodologie abordée implique un bureau d'étude, un réseau de correspondant développement durable, et la participation des citoyens de la ville lors de réunions de concertations. La direction du développement durable de la Mairie travaille aussi avec le Palais des Festivals, avec des hôtels de luxe (le Gray d'Albion, le Martinez) ainsi qu'avec de plus petits acteurs tels que les kiosques et les restaurants de plage qui doivent respecter un certain nombre de réglementations (renforcement des exigences en matière de gestion des déchets par exemple). Ce système de gouvernance participative permet une réelle avancée de cette destination de luxe dans le domaine du développement durable.

En travaillant sur la qualité de la vie, cet Agenda 21 participe à la « touristicité » de la ville et de manière plus générale à son attractivité (pour les entreprises, pour les gens qui souhaiteraient s’y installer, etc.). Il travaille en même temps sur la réduction de l’impact des touristes sur le territoire grâce à des indicateurs tels que le Bilan Carbone.

Suite au premier Agenda 21 de Cannes, des résultats sont déjà visibles. Grâce à une meilleure optimisation des transports et de la logistique, l’impact des touristes s’est réduit. Des améliorations sont aussi constatées au niveau social puisque la population cannoise est désormais mieux considérée : elle a accès aux évènements majeurs de Cannes (Festival de Cannes, NRJ Music Awards, etc.) ce qui n’était pas le cas avant. Aussi, des actions exemplaires ont été menées telles que la réimplantation d’agriculteurs sur le territoire alors qu’il est très urbanisé ; la rénovation d’un quartier d’habitat social (afin de ne pas laisser pour compte les populations moins riches) ; la création d’un éco quartier sur une friche industrielle ; la modernisation et remise à norme d’une station d’épuration neutre en carbone; etc.

Cet Agenda 21 de Cannes contribue donc fortement à la transition touristique dans le tourisme de luxe. L’objectif est d’ailleurs de faire de Cannes une vitrine des actions développement durable du territoire et des acteurs du tourisme. Un des projets de cet Agenda est d’organiser pendant la semaine du développement durable, un “Challenge développement durable” pour les grands acteurs du tourisme et le Palais des Festivals. Cela se fera sur la base du volontariat et les acteurs proposeront une action (par exemple : faire 10% de réduction sur le prix de la chambre si le client arrive avec un billet de train, proposer un menu composé de produits bios ou de produits équitables, etc.).

Si ce projet rencontre le succès espéré, l’idée est d’organiser un Salon “tourisme de luxe, tourisme d’affaire et développement durable” entre les acteurs de Cannes puis, à long terme, au niveau national et international.

Les Chaines de valeur durables

Déjà plusieurs prémices de Chaine de valeur Vertueuse dans le tourisme de luxe

Contrairement aux idées reçues, l'envie d'agir pour la planète a atteint le milieu du luxe. Cannes, destination d'excellence, est aussi pionnière dans le développement durable de luxe. De plus en plus de parties prenantes, réalisant l'urgence de la situation, prennent part à cette démarche. L'analyse de la gestion touristique de la ville et des chaînes de valeur de certains hôtels de luxe cannois permet de mener une réflexion sur la transition du tourisme de luxe. Cette recherche amène aussi à découvrir des démarches concrètes et de s'en inspirer pour créer une chaîne de valeur vertueuse. Ce travail d'analyse sur la destination Cannes permet de s'appuyer sur une illustration pertinente du tourisme de luxe en y trouvant en même temps des comportements respectueux de l'environnement.

L'InterContinental Carlton

Avec l'évolution de la demande touristique et l'émergence de nouvelles attentes en rapport avec l'environnement, certains hôtels s'adaptent et voient leur chaîne de valeur modifiée et guidée par leur rattachement à une norme. Ces certifications obligent les établissements concernés à respecter bon nombre de règles et engagent toutes les parties prenantes. La présence d'une certification permet de vérifier s'il y a un engagement pour le développement durable et de s'assurer de la réelle volonté à effectuer une transition plus vertueuse. Dans ce domaine, L'InterContinental Carlton fait preuve d'une certaine prise de conscience car il est certifié Green Globe et Green Engage. Il figure désormais comme un acteur du tourisme durable dans l'hôtellerie de luxe, même si des progrès doivent encore être réalisés pour obtenir une chaîne de valeur vertueuse.

Green Globe est la première certification mondiale pour le développement durable. Ce label, reconnu par l'Organisation Mondiale du Tourisme et le World Tourism and Travel Council, distingue les organismes de tourisme qui s'engagent sur le long terme dans une démarche d'amélioration de la gestion environnementale et sociale de leurs activités.

En termes de chaîne de valeur et de durabilité, un des chaînons principaux est celui de la logistique d'approvisionnement et du choix des fournisseurs. Beaucoup d'établissements ont recours à des circuits longs ce qui représente un effet négatif sur l'économie locale, le lien social et l'environnement. Certains hôtels parviennent cependant à mettre en place des circuits courts. C'est le cas du Carlton, qui favorise l'achat de produits locaux et parmi ses fournisseurs, certains proposent des produits écologiques. Pour ses produits d'entretiens par exemple, il se fournit chez Diversey, un fabricant de solutions de nettoyage durable (cette entreprise est cependant une multinationale). Il fait appel à des fournisseurs internationaux seulement si il ne peut pas avoir recours à des fournisseurs locaux. La gestion des stocks s'effectue en fonction de la saisonnalité, il y a donc un double impact environnemental et économique (acheter des produits de saison revient moins cher à l'hôtel).

Au long de sa chaîne de valeur, le Carlton communique sur sa démarche de développement durable ce qui peut amener à sensibiliser d'autres acteurs. En effet, tous les fournisseurs reçoivent la charte de développement durable de l'hôtel et sont informés de la certification Green Globe. Ils doivent, en plus, remplir un questionnaire pour savoir s'ils respectent une démarche environnementale.

Cette certification pousse Le Carlton à mener une réflexion sur l'impact que son activité peut représenter et l'encourage à s'améliorer. L'hôtel doit respecter une grille de 400 critères déclinés pour chaque services (critères d'achat, d'approvisionnement, de ressources humaines, etc.).

L'audit a lieu tous les ans soit par le biais d'un auditeur certifié Green Globe qui se rend sur le site, soit par un audit online : l'hôtel doit alors fournir des preuves par photos ou par documents.

Dans le cadre de la certification Green Globe, Le Carlton agit au niveau des trois piliers du développement durable :

Le respect de l'environnement : l'hôtel pratique le tri sélectif (en cuisine) et a mis en place des poubelles compartimentées (pour que les clients trient aussi). Il sensibilise les clients en leur donnant des choix (ils prennent la décision de faire laver ou pas leur linge de chambre et de salle de bain tous les jours). Toute la communication s'effectue par Internet. Les imprimantes sont paramétrées pour faire des économies d'encre et de papier.

La croissance économique : les achats sont optimisés et rentabilisés, notamment par le recours aux producteurs locaux. La gestion des stocks permet d'éviter le gaspillage. De plus, par soucis économique et écologique, des économiseurs d'eau ont été mis en place sur les différents points d'eau et des ampoules économiques ont été installées.

L'équité sociale : Par ses engagements sociétaux, l'hôtel favorise l'évolution interne et la mobilité du personnel. Il embauche des employés de toutes nationalités, le personnel est donc à l'image de la clientèle : beaucoup d'entre eux sont russes, anglais, arabes, etc. La stabilité de l'emploi est recherchée, une majorité d'employés sont en CDI.

D'un point de vue social et solidaire, Le Carlton s'est engagé auprès de l'association "Make a wish" pour réaliser le rêve d'un enfant handicapé. Aussi il s'implique régulièrement dans d'autres actions solidaires telles que la Course "Odyssea contre le cancer du sein".

Le Martinez

En ce qui concerne l'intégration du développement durable dans la chaîne de valeur, le Carlton n'est pas un cas isolé. Il faut savoir que de plus en plus de grands hôtels adoptent cette démarche. Dans ce domaine-là, le Martinez est pionnier. Cet hôtel de luxe, lui aussi situé sur le mythique boulevard de la Croisette, bénéficie également de la certification Green Globe. Son programme de Responsabilité Sociétale est fondé sur quatre piliers : Protection de l'Environnement, Education et Développement Personnel, Santé, Développement Economique et Investissement. Il intègre la durabilité dans sa chaîne de valeur en s'appuyant sur des actions concrètes telles que la réalisation du Bilan Carbone de l'hôtel (afin de mesurer les impacts de sa consommation énergétique et essayer de la réduire), une politique d'achat plus durable (limitation des livraisons), des pratiques éco responsables (tri des déchets, utilisation d'ampoules à économie d'énergie, produits d'entretien éco-labélisés, moindre fréquence de nettoyage du linge, etc.). L'aspect social dans la chaîne de valeur du Martinez se caractérise par sa gestion des ressources humaines qui encourage la diversité et assure la formation ainsi que la sensibilisation de son personnel. Aussi, le critère de la solidarité entre en jeu dans sa chaîne de valeur puisqu'il favorise l'emploi et le développement des personnes en situation de handicap en travaillant avec un ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail). L'hôtel fait cultiver ses légumes bios par les travailleurs handicapés de cet organisme. Il est aussi engagé pour la sauvegarde des abeilles au côté de l'association "un toit pour les abeilles". Le Martinez soutient aussi l'Association "Méditerranée 2000" dont le but est de sensibiliser au développement durable.

Le Gray d'Albion

Cet hôtel quatre étoiles appartient au groupe Lucien Barrière, il est situé entre le Boulevard de la Croisette et la rue d'Antibes, principale rue commerçante de Cannes.

Il faut savoir qu'il est précurseur du développement durable à Cannes. L'établissement a d'ailleurs obtenu le "Trophée Coup de Coeur" RSE-PACA. Il est certifié ISO 9001 pour son système de management de la qualité, ISO 14001 pour son système de management environnemental et ISO 26 000 pour la responsabilité sociétale et éthique de l'entreprise. Suite à cette certification, l'hôtel a dû apporter quelques modifications. Sa chaîne de valeur intègre désormais les Droits de l'Homme et la protection de l'enfance, la préservation de la biodiversité, l'économie d'eau et d'énergie, la conception de bâtiments durables, le développement local, etc.

Dans son système de management environnemental, l'hôtel se doit de répondre aux exigences de la norme ISO 14001. Il applique donc des mesures très intéressantes en terme de réduction de l'impact du tourisme sur l'environnement : nettoyage des fonds marins de sa plage privée, recyclage, tri sélectif mis en place dans toutes les chambres, installation de mousseurs dans les salles de bain, projet de changement de système de climatisation pour réduire les consommations, installation d'un rucher sur le toit du bâtiment, mais aussi incitation à voyager en polluant moins : l'hôtel offre à ses clients une réduction de 10€ sur présentation d'un billet de TGV.

La participation des pouvoirs publics à la chaîne de valeur durable : le Palais des Festivals

Dans la gestion touristique de Cannes, beaucoup d'importance est accordée au dialogue entre acteurs publics et privés tout au long de la chaîne de valeur pour améliorer la valorisation du territoire. Pour preuve de cette approche, la SEMEC est en étroite collaboration avec les entreprises privées. Elle valorise le patrimoine tout d'abord auprès des professionnels en les formant pour leur apporter une meilleure connaissance de la zone dans laquelle ils travaillent. Il est important de rappeler que cette valorisation repose en grande partie sur les professionnels du tourisme (ceux qui travaillent dans les hôtels, sur les plages, les commerçants, etc) car ce sont eux qui établissent un premier contact avec les touristes. Ces acteurs sont porteurs d'un message pour mieux vendre la destination. Il est donc capital qu'ils connaissent et comprennent le territoire pour être en mesure de bien en parler. La Charte "Only Cannes" donne une référence à cette approche et permet de regrouper les principaux acteurs du Tourisme Cannois. Elle détermine les objectifs fixés et les règles à respecter (pour chaque métier lié au tourisme) afin d'affirmer l'image d'excellence de la destination.

Outre cette importance du dialogue, Le Palais des Festivals adhère à une politique plus large qui réunit tous les aspects du développement durable. Il est important de souligner que Le Palais des Festivals est le seul centre de Congrès au monde à être quadruplement certifié pour les critères Qualité (Certification ISO 9001), Environnement (ISO 14001), Sécurité-Santé (OSHSAS 18001) et, plus récemment pour le critère Responsabilité Sociétale (ISO 26000). Une norme ISO est une norme internationale qui établit des spécifications de premier ordre pour les produits, les services et les bonnes pratiques dans une optique de qualité, sécurité et efficacité.

Le Palais des Festivals et des Congrès de Cannes a décidé de s'engager, depuis 2008, dans une démarche Qualité, Responsabilité, et Environnement (QSE) avec l'objectif d'améliorer sa rentabilité et d'afficher une image éco-citoyenne. Cet engagement a des répercussions sur tous les acteurs du tourisme et du monde des affaires qui se rendent à Cannes. En effet, pour chaque évènement, les congressistes sont tenus de signer une charte et de suivre un cahier des charges avec les normes ISO. L'engagement exprimé à travers ces certifications ne se limite pas seulement à la ville de Cannes puisque Le Palais souhaite sensibiliser toutes les parties prenantes et leur inculquer la pratique d'éco-gestes chez eux, dans leur vie quotidienne. Cette politique durable fait preuve d'une prise de conscience et un réel objectif d'évolution est affiché. Au sein du Palais, il y a un responsable RSQSE (Responsabilité Sociétale Qualité Santé et Environnement) et des audits de contrôle sont réalisés régulièrement, ce qui prouve une véritable motivation pour progresser dans une transition vertueuse.

6.3. SAINT-TROPEZ : L'HOTEL BYBLOS ET LE CHATEAU DE LA MESSARDIERE

Construit dans les années 1960, le Byblos est un palace de style Néo-provençal implanté dans la ville de Saint-Tropez dans le département du Var en région Provence-Alpes-Côte-D'azur. Situé à quelques pas du célèbre port de plaisance de la ville, cet établissement emploie aujourd'hui près de 300 collaborateurs pour une capacité de 91 chambres. L'hôtel offre une gamme variée de produits allant des chambres standards aux villas privées qui possèdent toute la particularité d'être individualisées et décorées avec beaucoup d'élégance.

Visant tout particulièrement une clientèle internationale tournée vers le luxe et le haut de gamme, l'hôtel se démarque de ses concurrents grâce à différentes prestations qu'il met au service de sa clientèle huppée comme par exemple ses prestigieuses villas, son centre d'Endermologie, ou encore son Yatch de 20 mètres qu'il propose en location à ses clients. Véritable Institution à Saint-Tropez, sa réputation a franchi les frontières et a permis de toucher une clientèle internationale à base d'américains, d'anglais ou encore d'italiens...

Avant d'analyser le coté vertueux de l'hôtel, nous allons dans un premier temps s'intéresser à sa chaine de valeur.

La chaine de valeur du Byblos

Le Byblos possède trois grands pôles considérés comme étant son cœur de métier. Ces trois pôles constituent 99 % de son centre de revenus et donc ses activités de base à savoir l'hébergement, la restauration et la boite de nuit dans un premier pôle, en second pôle se trouve tout ce qui est lié au service en chambre puis pour finir le service bien-être en troisième pôle.

Nous allons voir comment ces différents départements permettent de créer de la valeur pour l'entreprise.

Les activités de base

Le premier pôle : L'hébergement, la restauration et la boîte de nuit

- L'hébergement

Le Byblos propose à ses clients 91 chambres de haut standing. Une des particularités de cet établissement réside dans le fait que le prix moyen des nuitées y est supérieur de 30% par rapport à ceux pratiqués par ses concurrents, ce qui indique clairement une volonté de s'orienter vers une clientèle haut de gamme. Aussi, cet hôtel se démarque de beaucoup d'autres établissements dans la mesure où il ne fait pas partie des OTA (Online Travel Agency) et donc n'apparaît pas sur les nombreux sites internet de distribution comme « eBooking » ou encore "Expedia". Pour y réserver un séjour, il conviendra de contacter directement l'établissement ou de solliciter les services d'une agence de voyages.

Depuis sa création, le Byblos -prestige oblige- n'a jamais dévié de la ligne de conduite qu'il s'était fixé en n'accordant aucune remise à ses clients et en renonçant à instaurer un quelconque programme de fidélité à leur attention.

- La restauration

Le palace abrite en son sein deux restaurants : le « B » se situe au cœur de l'hôtel en bord de piscine. C'est ici qu'est servi chaque matin le petit déjeuner et qu'il est possible de déjeuner, dîner ou encore se restaurer à une heure avancée de la nuit (jusqu'à deux heures du matin), le "Rivea at Byblos" d'une capacité de 280 couverts (200 en terrasse et 89 en salle) propose une cuisine à base de produits issus du terroir de la Riviera (sud de la France et de l'Italie). Sa particularité est d'appartenir depuis 2014 au collège culinaire de France et d'être managé par le chef étoilé Alain Ducasse.

- La boîte de nuit

Le service de nuit est conçu de telle manière que la clientèle puisse profiter au maximum des différents services de l'hôtel. La boîte de nuit de l'hôtel Byblos est une véritable institution tant au plan national qu'international. En effet, la réputation des Caves du Roy a depuis longtemps dépassé les frontières tropéziennes et chaque été l'établissement accueille une clientèle huppée (mannequins, stars internationales etc...) venue des quatre coins de la planète. Avoir ses entrées « aux caves » situe immédiatement l'importance d'une personne.

Le second pôle : Le service chambre

Celui-ci est composé de tout ce qui est service en chambre à savoir le room service et le house-keeping. L'établissement, dans un souci de satisfaire la moindre exigence de sa clientèle a décidé d'affecter deux employés permanents par numéro de chambre, une attention particulière qui saura toucher les plus exigeants.

Le troisième pôle : Le service bien-être

La direction de l'hôtel attache une importance toute particulière à ce service qui a fait et fait encore aujourd'hui la renommée du Byblos. En effet, la majorité des personnes séjournant dans l'établissement y viennent en majorité à des fins de loisirs et/ou de bien-être. Le centre d'Endermologie – LPG (lipomassage) et le SPA que l'hôtel abrite ont de par la qualité de leurs prestations, contribuées à sa réputation.

En plus de ces trois pôles, l'hôtel possède également des activités satellites qui sont considérées comme des services annexes et qui peuvent générer des revenus supplémentaires à savoir les 1% restant. Le Byblos possède en son sein une boutique de vêtements destinée à ses clients ainsi qu'un Yatch de 20 mètres qu'il loue aux clients de l'hôtel mais également à toute autre personne le souhaitant. Ces prestations complémentaires s'ajoutent au service de location de parking et à celui de location de vitrines.

Les activités de soutien

Les activités de soutien quant à elles sont composées de tout ce qui englobe le service administratif, les ressources humaines, le marketing et la comptabilité. Ces différents départements contribuent indirectement à créer de la valeur pour l'hôtel.

- Les ressources humaines

Du fait de sa saisonnalité, le Byblos n'emploie que 30 personnes en CDI (Contrat à durée indéterminé) sur les 300 qui composent son effectif dont 95% sont des français. Cette politique peut apparaître comme un frein au développement de certaines activités comme la mise en place d'une norme ou charte pour l'entreprise, car il est nécessaire à chaque recrutement de former les nouveaux employés.

- Le marketing

Pour ce qui est de sa stratégie de promotion, le Byblos marque de sa présence dans la plupart des grands salons internationaux du tourisme (Brésil, Russie, Etats-Unis). Aussi l'hôtel effectue des voyages de presse, des séjours permettant à des journalistes de venir séjourner au sein du prestigieux établissement afin de rapporter aux lecteurs leur expérience et leur critique.

- L'approvisionnement

L'hôtel travaille énormément avec des fournisseurs français pour ce qui est produits comme les gels douche, les shampoings, les serviettes etc... Pour ce qui est des produits alimentaires, les fournisseurs (français et italiens essentiellement) sont triés sur volet et doivent répondre à un cahier des charges très exigeant.

Sa chaine de valeur durable

La chaine de valeur durable d'un établissement est un signe de reconnaissance officielle ayant pour objectif d'apporter une garantie aux clients.

Dans les hôtels, elle est représentée dans la plupart du temps par des labels, des chartes ou encore des certifications délivrées par l'AFNOR (organisme de normalisation et de certification). Ces certifications permettent de faire connaître l'engagement de l'hôtel dans sa démarche durable mais elles peuvent également attirer des consommateurs responsables et donc permettre d'acquérir de nouveaux marchés.

Saint-Tropez, connue pour être la ville préférée des célébrités du monde entier ne possède aucun hôtel de luxe Eco-labellisé, seul un hôtel possédant une charte de l'environnement peut y être recensé à savoir le château de la Messardière, le principal concurrent du Byblos que nous allons analyser par la suite. Le reste des hôtels labélisé sont des trois étoiles à titre d'exemple le Bliss certifié Ecolabel européen.

Dans le cas qui nous intéresse ici, le Byblos ne dispose d'aucune charte durable, ceci pour diverses raisons que nous détaillerons ultérieurement dans la section « facteurs de blocage ».

Néanmoins, même avec une clientèle de luxe et haut de gamme, le Byblos essaye de s'engager dans une démarche vertueuse et commence à tendre vers le développement durable

Nous allons ici procéder à l'analyse des trois piliers du développement durable appliqués à l'hôtel

Au niveau économique

Ce pilier consiste à savoir si l'activité touristique favorise l'intégration dans l'économie locale, des services et de travail présente sur le territoire, la pérennité des activités afin d'assurer une activité économique viable et rentable.

Intégration des acteurs locaux

Le Byblos favorise l'intégration des acteurs locaux, la majorité de ses employés sont des français (à 95%), ce qui n'est pas forcément le cas dans d'autres grands hôtels qui ciblent bien souvent une clientèle internationale haut de gamme et qui emploient des étrangers en raison de leurs aptitudes linguistiques. 99% de ses fournisseurs en denrées alimentaires sont également des français (primeurs pour les fruits et légumes, pêcheurs pour les produits de la mer).

Ceci permettra à la population de bénéficier des retombées économiques et contribuera à créer du travail à la population locale. Le seul point noir résidera dans le fait que le Byblos emploie la majeure partie du temps des employés en CDD, des saisonniers, ce qui ne permet pas la création d'emplois stables, indispensable pour assurer une activité économique viable sur le long terme.

Gestion des stocks

En ce qui concerne la gestion des stocks, l'hôtel ne fait pas énormément de gaspillage car il est à noter que l'accent a été mis pour lutter contre le gaspillage au moyen d'un suivi strict des produits. Ainsi, les stocks relatifs aux denrées non périssables comme les shampoings et les gels douche sont calculés et commandés pour une période de deux ans d'exploitation afin de bien les gérer.

Au niveau social

Ce pilier fait référence aux concepts du bien-être de la population, de l'intégration de l'ensemble des acteurs qui le souhaitent, de l'économie sociale et solidaire au sein d'une ville ainsi que l'accessibilité au plus grand nombre.

- L'accessibilité pour tous

Les personnes à mobilité réduite représentent une fraction de la population à laquelle il conviendra de penser en ce sens que des aménagements spécifiques devront être réalisés à leur attention ceci dans une optique souhaitée et axée par les principes du développement durable. Le Byblos possède ainsi des infrastructures adaptées à l'accueil des personnes à mobilités réduites : accès, chambres, toilettes, parkings. L'hôtel répond à ce niveau aux injonctions découlant de la loi.

- Sensible à la valeur de Saint-Tropez

Partage de responsabilité entre les acteurs concernés : Le Byblos se dit sensible et participe également à tout ce qui concerne la valorisation de la ville de Saint-Tropez afin que la destination soit attractive pour une clientèle aussi nombreuse que variée.

Au niveau environnemental

Ce pilier ne se résume pas uniquement à la nécessité de la préservation de l'environnement et des ressources naturelles, elle témoigne également du lien existant entre écologie et social à travers l'accès au patrimoine. Cette dimension est la plus représentée des trois. L'établissement s'inscrit dans une volonté d'action en faveur du renouvellement des ressources naturelles, de la préservation et de la valorisation du patrimoine. Le tri sélectif instauré par l'hôtel et qui permet de faciliter le recyclage en est un très bon exemple. L'hôtel utilise également des ampoules à basse consommation afin de limiter la consommation électrique. L'énergie de la climatisation est récupérée pour chauffer la piscine. Un autre exemple que nous pourrions citer serait celui de la sensibilisation à la consommation d'eau (la mise en place d'un mousseur pour économiser l'eau, la mise en place d'un panneau dans les chambres pour sensibiliser les clients sur le changement de serviette de bain). L'hôtel travaille également avec des fournisseurs locaux certifiés comme par exemple ceux qui utilisent uniquement du papier recyclable (certification imprimeur). Enfin notons qu'il travaille également avec des entreprises bio lesquelles n'utilisent ni engrais ni pesticides et labourent leurs cultures à l'aide de chevaux de labour et non pas d'engins motorisés.

Après avoir analysé la chaîne de valeur durable de Byblos, il nous a semblé indispensable de nous pencher sur celle de l'établissement qui s'érige en concurrent numéro un de l'institution tropézienne et qui comme lui est classé dans la catégorie des palaces, « le Château de la Messardière ». Etablir entre eux un comparatif devait nous permettre de ne pas limiter notre étude à un seul cas d'espèce- chose qui pourrait nous amener à tirer une conclusion trop hâtive et donc à ne pas généraliser ce que nous avons pu observer au Byblos.

Le château de la Messardière

Parmi les trois hôtels classés palace à Saint-Tropez, le château de la Messardière est le plus grand hôtel de Saint-Tropez et le seul qui possède une charte environnementale. Possédant un parc d'une superficie de plus de 10 hectares classé LPO (Ligue pour la protection des oiseaux), il est le seul en France à être affilié à cet organisme.

- Présentation de la LPO

La Ligue pour la protection des oiseaux est une association créée en 1912 ayant comme objectif d'agir en faveur de la protection des espèces, plus précisément des oiseaux ainsi que de la préservation des espaces naturels. Elle est constituée de plusieurs associations locales actives présentes dans 79 départements et est actuellement la première association pour la protection de la nature en France.

- La charte environnementale

La charte de l'environnement est « un texte de valeur institutionnelle intégrée en 2004 dans le bloc de constitutionnalité du droit français reconnaissant les droits et les devoirs relatifs à la protection de l'environnement- (source : Charte de l'environnement)». Elle est constituée de 10 articles et le contenu précise les différentes actions et mesures prises à adopter pour un comportement plus responsable qu'il conviendra de respecter pour les établissements qui souhaitent s'engager en faveur de l'environnement.

Le château de la Messardière applique cette charte non seulement pour la protection de l'environnement et de son jardin mais également à ses clients afin qu'ils puissent participer à leur tour à sa protection et ne pas être uniquement spectateur durant leur séjour. Cette charte si elle est appliquée permettra au château de ne générer ni gaspillage, ni surproduction, ni pollution.

En ce qui concerne son parc, le Château de la Messardière met surtout l'accent sur la mise en valeur des ressources naturelles relative à la plantation de plantes locales. L'établissement agit également contre le gaspillage de l'eau en procédant à la récupération de l'eau de la piscine qui servira à alimenter la flore y étant présente. Les pelouses qui nécessitent d'être abondamment arrosées sont remplacées par des jardins de type méditerranéens à base de végétaux secs. Enfin, il est louable de noter que les cultures sont pratiquées sans pesticide et les déplacements des jardiniers s'effectuent exclusivement en véhicules électriques.

Le Château de la Messardière nous est apparu bien plus impliqué que le Byblos à agir en faveur de la protection de l'environnement, pour preuve leur Charte environnementale qu'il respecte. Cet établissement trie ses déchets mais les recycle également. Il utilise des produits d'entretiens éco-labellisés pour la lingerie, le restaurant et le bar. Aussi le choix des fournisseurs se fera en fonction de leur action respectueuse de l'environnement selon un cahier des charges très strict. La préférence sera faite aux produits gastronomiques locaux, ceci afin d'apporter une contribution à l'économie locale. Pour ce qui est des déplacements, on note une incitation à l'utilisation de la navette gratuite de l'hôtel pour rallier les plages environnantes afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre.

L'hôtel incite également ses clients à adopter des petits gestes comme éteindre la lumière, la climatisation, ou les télévisions quand ils sortent de leur chambre ou encore de limiter la consommation d'eau pendant les douches afin de réduire la pollution. Cet hôtel nous fait espérer que quelque part, avec de la volonté et de la participation, l'alliage du luxe et du développement durable est tout à fait réalisable.

Après avoir vu la charte environnementale, nous allons tenter d'analyser et de comprendre de quelle manière le Byblos qui pourtant ne possède aucune Charte vertueuse s'engage en faveur d'une démarche durable. Sa volonté d'agir est-elle réelle? Ou cette action n'est-elle due qu'à une nécessité imposée par les principes du développement durable? Voyons ce que nous avons pu relever après avoir observé le comportement des deux principaux établissements de luxe de Saint-Tropez.

Analyse des démarches responsables dans le tourisme de luxe

Le tourisme de luxe est connu pour être un secteur incompatible avec les préceptes du développement durable. Cependant, force est de constater que ce secteur bien souvent assimilé au strass et aux paillètes s'inscrit de plus en plus dans une logique de respect de l'environnement (même si nous parlons ici d'une minorité), comme le sont dans le cas qui nous intéresse ici, les deux institutions tropéziennes à savoir le Byblos et le Château de la Messardière.

Lors de notre descente sur le terrain, nous avons pu toucher du doigt quelque chose de réel, et donc assister depuis les premières loges au comportement de l'industrie du luxe par rapport à cette notion d'action en faveur du développement durable. Cependant, si des actions ont été initiées, si une éducation est en train de voir le jour, nous restons convaincus qu'à ce stade de l'évolution, le développement durable constitue plus un outil mercantile qu'une profonde volonté d'agir. Il nous a semblé que les professionnels du tourisme de luxe se sentaient quelque part obligés de suivre cette tendance mondiale qui impose que des actions soient réalisées dans ce sens.

Afin de justifier l'absence de charte, le Byblos s'est retranché derrière le caractère saisonnier de son exploitation. Le fait de n'être ouvert qu'en période saisonnière constituera donc un blocage afin que soit mis en place une charte durable.

Les entretiens que nous avons réalisés nous ont permis de déceler chez ces professionnels du tourisme une volonté d'agir, cependant ceux-ci restent tributaires de la compréhension de leur clientèle qu'ils ne souhaitent surtout pas froisser en lui imposant ce qui pourrait leur apparaître comme des contraintes. Ils tentent ainsi de responsabiliser cette clientèle en lui faisant passer des messages par exemple par les petits panneaux dès les douches pour l'économie de l'eau dont le but est de l'amener à avoir recours à certains gestes qui sur le long terme joueront en faveur de l'environnement.

Néanmoins, les différentes actions qui ont été initiées en faveur de l'environnement ne sont pas suffisantes. Les hôtels ne devraient donc pas en rester là, ils devraient trouver les moyens nécessaires pour éduquer, sensibiliser dans la mesure du possible ses clients considérés la plupart du temps comme de gros consommateurs avec la plus forte empreinte écologique et mettre en place une charte durable car le développement durable implique un suivi sur le long terme afin que les générations futures puissent en profiter quand leur tour viendra.

Si certaines initiatives ont déjà été prises, le chemin à parcourir reste encore long. Toutefois, nous restons optimistes et pensons que le mariage entre le luxe et la notion de durabilité soit réalisable, en espérant qu'une réelle volonté aille dans ce sens. Une éducation allant dans ce sens et la participation des acteurs concernés constituerait sans aucun doute un premier pas déterminant.

7.0. LA CHAINE DE VALEUR DU TOURISME DE LUXE, L'HOTELLERIE DE LUXE

Suite, aux entretiens dans les différents hôtels (Byblos, Intercontinental Carlton et Pullman et Pullman Casino Royal), nous avons pu analyser leurs chaînes de valeurs, et ainsi voir l'évolution durable de chacune d'entre elles. Grâce à ces analyses, nous avons établi une chaîne de valeur pouvant décrire convenablement le Tourisme de Luxe et l'hôtellerie de Luxe qui sont nos deux principaux sujets d'analyse. Définissons tout d'abord quelques notions qui sont à l'origine de la création de notre chaîne de valeur de luxe

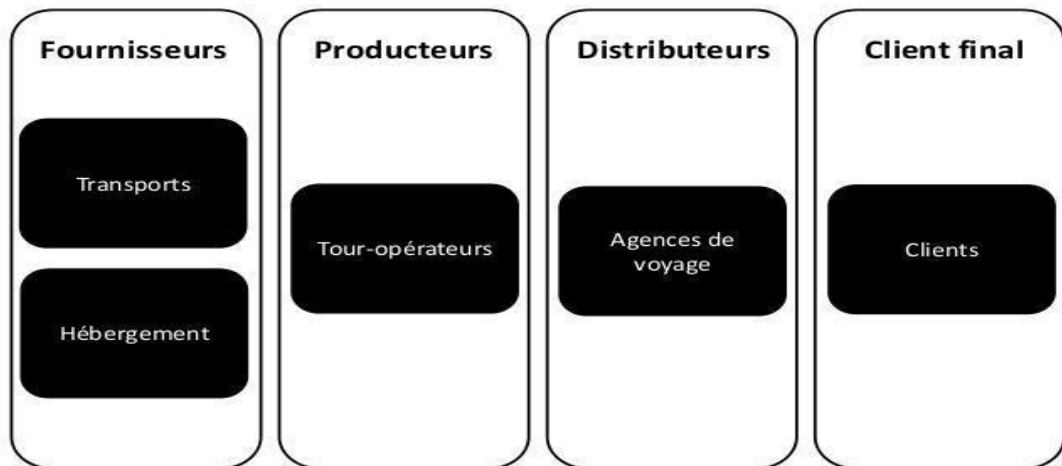
Définition du Tourisme

Le Tourisme, selon l'OMT, se traduit par un phénomène social, culturel, et économique qui implique le déplacement d'individu de son lieu habituel vers un pays étranger ou un lieu inhabituel pour des raisons personnelles, professionnelles ou d'affaires pour plus de 24 heures. Le type de tourisme se rapporte donc à l'activité pratiquée pendant leurs séjours.

Définition du Luxe

Selon le comité Colbert, le luxe se traduirait par « un art de vivre tournant autour du bien-être et du plaisir ». L'avantage est de procurer momentanément du bonheur aux clients, tout en leur donnant le sentiment d'être différent et unique, et pour cela il est important de connaître les différentes caractéristiques qui décrivent le luxe aux yeux du client c'est-à-dire, la créativité, la rareté, la qualité, le prestige, la confidentialité, et le savoir-faire artisanal, cette touche personnelle qui changera tout.

La chaîne de valeur du Tourisme de luxe se définit ainsi par les différents partis-pris de ce type de tourisme qui contribuent chacun d'eux à satisfaire à la demande du client.



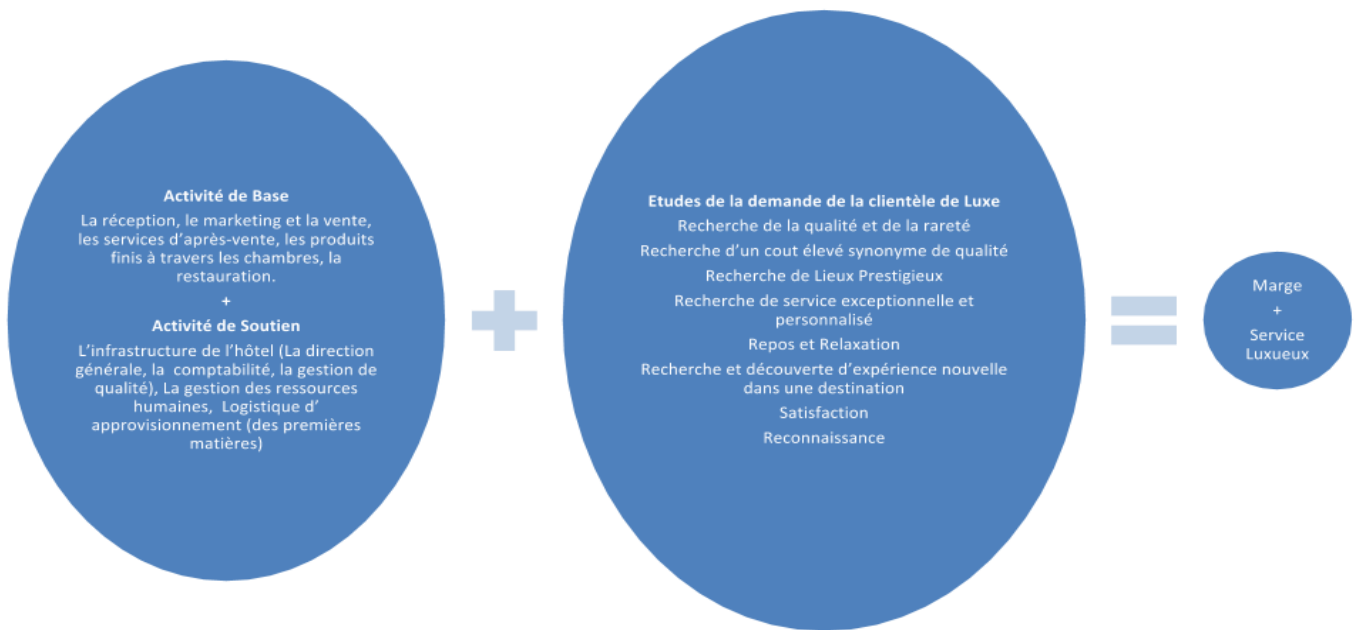
Réf: E-transformation du Voyage de Luxe

Dans notre rapport, nous avons décidé d'analyser la chaîne de valeur luxueuse d'une de ces parties prenantes en particulier dans le but de l'aider à créer une chaîne de valeur vertueuse. Nous avons choisi de définir la chaîne de valeur de l'hôtellerie de luxe en liaison avec la demande du client.

7.1. DEFINITION DE L'HOTELLERIE DE LUXE – HEBERGEMENT LUXUEUX

L'hôtellerie de luxe peut désigner les hôtels quatre et cinq étoiles anciennement quatre Étoiles luxe et palace. Ces établissements se distinguent par la qualification des employés, le service supplémentaire rendu au client, une qualité exceptionnelle du produit fourni et une faculté d'adaptation. La cible porte sur les personnes elles-mêmes et s'oppose à la consommation de masse grâce à un service personnalisé et un traitement spécifique des réclamations.

De par l'analyse de la chaîne de valeur du tourisme de luxe et de l'hôtellerie, nous sommes arrivées à définir une chaîne de valeur de l'hôtellerie de luxe que vous pouvez voir sur le schéma ci-dessous :



8.0. PRECONISATION POUR UNE CHAÎNE DE VALEUR VERTUEUSE

Bien que certains acteurs aient déjà bien compris les enjeux du tourisme durable de luxe, il est urgent de développer les pratiques déjà existantes et d'en créer de nouvelles. Pour cela, l'industrie touristique doit se réinventer et voici une liste non exhaustive de préconisations pour créer une chaîne de valeur vertueuse dans le tourisme de luxe.

Sensibiliser et former les professionnels du tourisme aux pratiques de développement durable. A Cannes, la SEMEC et l'Agenda 21 se chargent de cette sensibilisation auprès des socio-professionnels et il faudrait développer ce système à l'ensemble de la zone méditerranéenne.

Pratiquer les éco-gestes tout au long de la chaîne de valeur, c'est à dire impliquer toutes les parties prenantes et les influencer pour qu'elles adoptent un comportement durable dans leur vie de tous les jours, comme le recours à la consommation de produits locaux, le tri sélectif, etc.

Avoir recours aux circuits courts : se fournir auprès de producteurs locaux. Organiser sa logistique d'approvisionnement autour de cette stratégie offre des avantages à plusieurs niveaux. Tout d'abord, d'un point de vue social : les circuits courts favorisent le lien social, la transparence sur la production et permettent de créer des emplois. D'un point de vue environnemental : les modes de production respectent généralement l'environnement. Et d'un point de vue économique, la chaîne de transport est beaucoup moins chère du fait de la suppression d'intermédiaire.

En ce qui concerne la logistique d'approvisionnement, il faut aussi **optimiser la livraison de marchandise pour tous les acteurs du tourisme** (commerces, hôtels, etc.) afin d'apporter des améliorations sur le plan environnemental, social et économique. En effet, cela permettra de réduire les émissions de gaz à effet de serre liées aux transport, améliorer la qualité de vie des habitants et des touristes qui pourront alors mieux circuler et améliorer la vie des entreprises.

Développer le lien social et solidaire : aller au-delà de la consommation de produits locaux, ne pas seulement faire appel à des fournisseurs locaux mais aussi intégrer la dimension sociale et solidaire du tourisme durable, tel que le fait le Martinez par exemple, en travaillant avec un ESAT.

Développer le lien social entre les professionnels du tourisme et leurs clients.
Le lien social et le développement durable sont des valeurs fortes qui rassemblent et qui sont capitales. Cet élément de la chaîne de valeur touristique est important et il serait intéressant de généraliser cette stratégie au sein de toutes les principales destinations touristiques. En effet, le dialogue entre les professionnels locaux et les touristes permet un meilleur respect de l'environnement. Il suffit souvent de bien informer et sensibiliser les touristes pour que leur comportement change. Il faut les informer sur les activités qu'ils peuvent pratiquer autour d'un territoire donné afin qu'ils prennent conscience de la richesse de cette zone. Le respect de l'environnement passe avant tout par la connaissance. Cet aspect est d'autant plus important pour le tourisme en Méditerranée puisqu'il se résume beaucoup trop au tourisme balnéaire et au tourisme de masse. La solution pour y remédier est de décentraliser la fréquentation touristique et promouvoir la vie autour d'un territoire fortement fréquenté.

Informers les publics des démarches durables mises en oeuvre et afficher fièrement les pratiques de bonne conduite pour exercer une influence positive sur la clientèle.

De plus en plus d'hôtels de luxe mettent en place des pratiques durables qu'ils ne valorisent pas assez. Souvent la seule information visible pour les clients est la présence d'un logo qui témoigne d'une certification (Green Globe, RSE, etc.). Or ces logos n'ont souvent aucun sens pour ceux qui ne sont pas des spécialistes, les touristes ne connaissent pas les critères imposées par les différents labels. Tous les professionnels du tourisme devraient donc inclure dans leur communication des informations visibles, concises et simples sur les aspects durables des séjours. La clientèle de luxe est souvent très peu informée mais pas moins intéressée par le développement durable qu'un autre type de clientèle. De plus, intégrer le développement durable à sa chaîne de valeur devient désormais un avantage concurrentiel qui peut déterminer le choix d'un client.

L'hôtel de Lucien Barrière Le Gray d'Albion illustre parfaitement le manque d'exploitation de la communication en ce qui concerne sa politique environnementale. En effet, lorsque l'on consulte le site Internet du Gray d'Albion, rien n'indique sur sa page d'accueil que cet hôtel participe au tourisme durable. Et pourtant, comme nous l'avons indiqué, il a été récompensé par plusieurs qualifications ISO pour le sens de son engagement.

Bien définir la notion de tourisme durable pour éviter les amalgames (confusion avec le tourisme solidaire, l'écotourisme,) et en faire la promotion car c'est une forme de tourisme encore trop peu connue.

Le ***développement technologique*** est une part importante des activités de soutien dans le secteur hôtelier. Nous préconisons donc que toute entreprise touristique se serve de cet outil pour communiquer sur ses démarches durables et qu'elle crée une interactivité avec le client. Ceci permettra, par le biais de forums ou de commentaires, une implication du touriste et favorisera le dialogue. Le ***numérique*** doit aussi s'imposer comme moyen de communication et les documentations ou tarifs au format papier devrait être bannis.

Sensibiliser les acteurs du tourisme d'affaires et de luxe : il faudrait concrétiser le projet de l'Agenda 21 qui consiste à organiser un Salon du tourisme de luxe, tourisme d'affaire et développement durable à Cannes et le promouvoir afin que cet événement ait une portée nationale puis internationale.

Améliorer la collaboration entre les acteurs privés et publics pour optimiser la chaîne de valeur touristique car ce sont les pouvoirs publics qui créent les infrastructures pour accueillir les touristes. Nous proposons aussi d'instaurer, dans la chaîne de valeur vertueuse, un système de gouvernance participative en s'inspirant du fonctionnement de l'Agenda 21. Cela engendrerait une participation de toutes les parties prenantes aux décisions, et notamment, un engagement croissant des populations locales.

Tester directement auprès de la clientèle *des innovations en matière de développement durable à l'image du concept de "Chambre Verte"* au Gray d'Albion. Il s'agit d'une chambre écologique aux aménagements innovants, que l'hôtel attribue à des clients de manière aléatoire (ils ne sont pas prévenus). Selon la façon dont ils réagissent à ce cadre spécifique, l'hôtel décide de le proposer ou pas dans toutes les chambres.

Dans notre chaîne de valeur vertueuse, nous proposons aussi des démarches plus générales qui peuvent s'appliquer à toutes les destinations prisées par les riches. En effet l'exemple de Cannes prouve qu'il ne faut pas fuir l'idée du tourisme durable sous prétexte qu'elle ternirait l'image de luxe. Beaucoup d'autres villes méditerranéennes pourraient s'inspirer de l'Agenda 21 en appliquant les mesures exemplaires qui s'appuient sur toutes les dimensions du développement durable

9.0. FACTEURS DE BLOCAGE A CETTE CHAINE VERTUEUSE

Maintenant, la question qui se pose est celle de savoir quels pourraient être les facteurs de blocage du développement durable, aussi bien au niveau des professionnels qu'au niveau de la population.

Nous avons pensé qu'il serait intéressant de comprendre l'origine de ce blocage en ce qui concerne le développement durable. Aujourd'hui, de nombreuses personnes ignorent encore ce qu'est le « développement durable ». Tout d'abord cela peut s'expliquer par le manque de connaissance. Cette notion de développement durable n'est pas maîtrisée par la majorité des français lesquels ignorent bien souvent de quoi il s'agit. 89 % des français ont déjà entendu parler du développement durable, seulement 35 % d'entre eux sauraient en donner une définition ou sauraient expliquer ses principes fondamentaux. La notion de développement durable reste donc à ce jour quelque chose d'assez floue pour une grande majorité d'entre nous malgré le fait qu'il soit omniprésence dans notre vie quotidienne.

On peut déceler également une absence de volonté politique allant dans le sens du respect de la planète. Les élus ne font pas d'action pour promouvoir le développement durable alors qu'ils devaient être les premiers à sensibiliser la population. Ce n'est qu'après que l'impulsion du gouvernement est nécessaire afin de bâtir une démarche globale. Bien souvent les enjeux économiques dépassent la raison ce qui se répercutera obligatoirement de manière négative sur les impacts du développement durable.

Une autre raison concerne le cout. Un produit conçu pour agir en faveur de la protection de l'environnement reste de nos jours relativement cher, ce qui pourrait à tort nous laisser penser qu'il s'agisse d'une forme de développement destinée aux riches. Prenons pour exemple les produits issus de l'agriculture dite bio, ceux-ci sont en général 60% plus cher que les produits issus de l'agriculture intensive. Aussi tout ce qui est bio demande beaucoup plus de temps à produire que les produits dits conventionnels. (Compostage, désherbage mécanique etc.)

La saisonnalité est aussi en cause ; une entreprise saisonnière a plus de mal à mettre en place une charte durable car le fait qu'elle ait des employés majoritairement en CDD complique singulièrement les démarches pour son bon fonctionnement. En effet, une période de formation devra précéder chaque nouvelle embauche. Cela sera pratiquement impossible à réaliser car aux prémices de la saison estivale, l'établissement devra se replonger dans un rythme effréné de travail, ce qui laissera peu de place à la sensibilisation en faveur du développement durable. Aussi les hôtels de luxe ne souhaitent pas imposer à leurs clients ce qui pourrait être assimilé à des contraintes, par peur de les perdre.

Un autre frein au développement durable pourrait résider dans cet excès d'individualisme que l'on peut observer aujourd'hui chez les jeunes générations qui bien souvent ne se soucient pas du lendemain.

10.0. CONCLUSION

Notre participation au projet Take The Med Jeunes nous a permis de développer nos connaissances grâce à de nombreuses recherches ainsi qu'aux documentations sur les plans d'actions des villes, les chartes d'hôtels, etc. Nous connaissons désormais la chaîne de valeur de certaines chaînes hôtelières et savons à quel niveau celles-ci sont impliquées dans le développement durable.

Ce dossier a permis de comparer les chaînes de valeur d'hôtels se trouvant en situation de concurrence de par leurs caractéristiques communes. Il permet aussi de transmettre des propositions durables qui, nous l'espérons, inspireront les professionnels du tourisme de luxe.

En réponse à notre problématique (*le tourisme de luxe peut-il s'engager dans une transition VERTueuse ?*) il est réaliste d'affirmer qu'il serait très difficile de faire développer une mentalité écologique au sein de chaque établissement de luxe qui on pour objectifs: la compétitivité, la notoriété, le profit et la satisfaction d'une clientèle capricieuse. Les principales causes de ce manque de sensibilisation sont les contraintes budgétaires, le manque d'intérêt et de prise de conscience pour une planète en continuelle dégradation.

La mise en place d'un système durable conduirait à une augmentation des coûts dans un domaine qui est loin des priorités de certains hôtels qui privilégient le confort du client avant tout.

Cette absence de sensibilisation n'est pas prête d'être comblée en raison du manque d'importance accordée au durable au sein de l'administration même de certaines villes luxueuses. Les plans d'actions servent encore essentiellement de vitrines pour le moment. Les actions ne sont pas encore assez engagées pour cette transition malgré les dires de nos mairies, et de nos hôtels.

Il convient cependant de nuancer ce propos car ce travail nous a aussi permis de se rendre compte que de plus en plus d'acteurs du tourisme éprouvent une réelle volonté à s'engager dans le développement durable et que ce facteur devient un avantage concurrentiel. En effet, pour une partie grandissante de la clientèle de luxe, le critère durable est recherché. C'est une tendance qui se répand de plus en plus et qui se rattache au critère qualité : ce dernier constitue une caractéristique majeure de la clientèle de luxe.

Face à cette évolution de la demande touristique, les grands hôtels sont tenus de s'adapter et d'intégrer le développement durable à leur chaîne de valeur. Cette analyse amène à penser que l'idée du tourisme durable pour ce type de clients n'est pas à rejeter et qu'une transition VERTueuse est tout à fait possible sur le long terme, moyennant des efforts importants de la part de toutes les parties prenantes.

11.0. BIBLIOGRAPHIE

- Chaîne de valeur vertueuse du Martinez
http://issuu.com/omegaconseil/docs/mz10_issuu/103
- Green Globe Certification Martinez
<http://cannesmartinez.grand.hyatt.fr/fr/hotel/news-and-events/awards/green-globe-certification.html>
- Le Gray d'Albion : "l'hôtel se met au vert"
http://www.cannesbarriere.com/localized/fr/hotel/etablissements/cannes_hotel_gray_albion/environnement.htm
- La chaîne de valeur
<http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/analyse-chaine-de-valeur>
<http://www.gihtnb.com/index.php/tourisme-et-gestion/tourisme-chaine-de-valeur>
- Charte environnementale
<http://www.messardiere.com/fr/charte-environnementale.php>
- Site LPO
<https://www.lpo.fr>
- Article sur le développement durable
<http://www.vedura.fr/actualite/5290-developpement-durable-francais-connaissent-savoir>