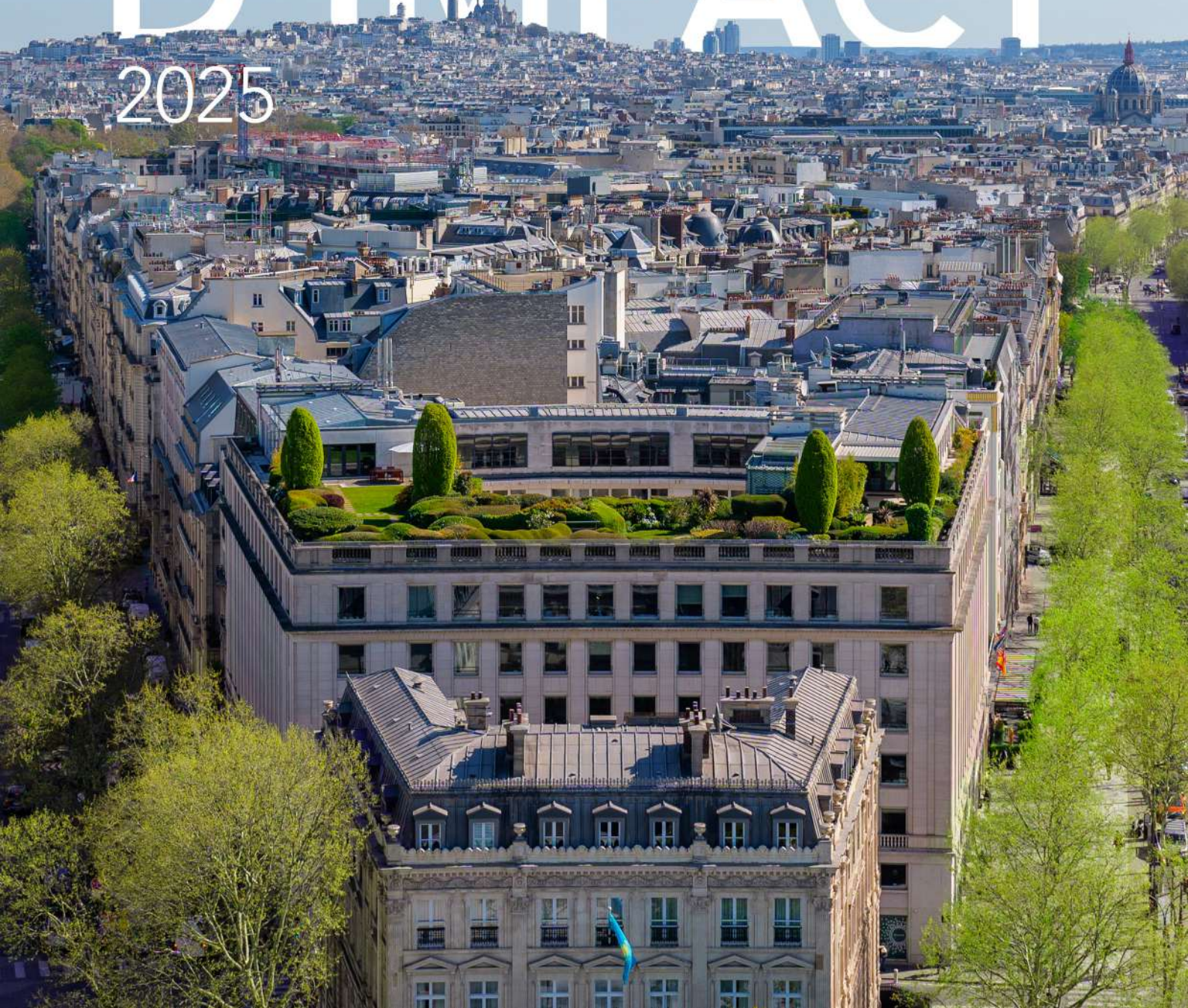




THE SWARM

RAPPORT D'IMPACT

2025





SOMMAIRE

01

QUI SOMMES-NOUS ?

Notre raison d'être	7
Nous adhérons aux valeurs de l'entreprise solidaire d'utilité sociale	8
Une équipe expérimentée et engagée	9
Une activité interne à impact positif	10

02

OFFRES ET VALEURS

Tous nos projets reposent sur 5 engagements	15
Conseil	17
STAR (Sustainable Tourism Analytics and Reporting)	19
Ateliers et Ecolabel	20

03

NOS RÉALISATIONS EN 2025

Missions réalisées en 2025	23
Carte de France des établissements que nous accompagnons	27
Ecolabel européen	29
Green Globe	31
Missions ponctuelles	33
Activité de recherche et développement	35
Nos axes de développement	37

04

LES CAS INSPIRANTS

Le petit déjeuner dans les hôtels	41
Une expérience client plus durable améliorée à chaque étape	45
Faire mieux avec moins	47

05

PROJETS EN COURS

Lancement d'une offre de formation certifiée Qualiopi	55
Un partenariat parisien au service d'une hôtellerie plus durable	57
The Swarm & Village by CA	59
Bouche à oreille Afnor	60

06

ALLONS PLUS LOIN !

The show must go on	63
Sans nos clients et partenaires institutionnels il n'y aurait pas de Swarm	65
Contact	67

CHANGER D'ÉCHELLE SANS CHANGER SES PRINCIPES

En 2025, The Swarm a eu quatre ans. Quatre ans, c'est encore jeune. C'est l'âge où l'on apprend à mieux tenir debout, à courir plus vite, à dessiner ce que l'on voit, mais aussi ce que l'on aimerait voir apparaître. C'est aussi l'âge où l'on comprend que l'on existe dans la relation aux autres, dans le soin, dans les liens, dans ce que l'on reçoit et dans ce que l'on donne.

The Swarm reste une jeune entreprise, mais elle a déjà beaucoup appris. Après les premières années de construction, d'expérimentation et de terrain, notre équipe a consolidé sa place parmi les cabinets de référence de la RSE hôtelière en France avec près de 100 projets réalisés dans des hôtels allant du 2 étoiles au palace. Cette reconnaissance ne tient pas seulement au nombre de projets accompagnés. Elle tient surtout à une manière de travailler, au plus près des établissements, pour faire de la durabilité un sujet concret, utile et créateur de valeur mesurable.

Depuis le premier jour, nous portons la conviction que la RSE ne peut pas rester au niveau des intentions, de la communication ou d'une contrainte supplémentaire. Elle doit devenir un objet de gestion, capable d'aider les hôtels à mieux piloter leurs consommations, leurs achats, leurs déchets, leurs équipes, leur expérience client et leur relation au territoire.

En 2025, cette conviction s'est renforcée. Nous avons consolidé notre offre de conseil et d'accompagnement sur l'ensemble des dimensions de l'hôtellerie durable. L'accompagnement de 18 hôtels dans leur projet de certification Green Globe a marqué une étape importante. Il nous a conduits à travailler plus largement et de manière intégrée sur la gestion durable, l'environnement, les dimensions sociales et économiques, ainsi que le patrimoine culturel et local. Il nous a aussi obligés à renforcer davantage nos méthodes et nos outils et à accompagner les équipes dans une posture de création de valeur, bien au-delà d'une simple mise en conformité.

Ainsi, nous avons fait de la création de valeur l'un des fils conducteurs de notre année. Fini le temps où les projets RSE reposaient seulement sur l'éthique personnelle d'un dirigeant ou sur la bonne volonté d'une équipe. Ces projets se pilotent, se mesurent, s'organisent et peuvent devenir désirables pour les salariés, les managers, les clients et les parties prenantes de l'hôtel. Sur le terrain, nous avons vu que la durabilité prend racine lorsqu'elle entre dans les opérations de tous les jours.

Nous sommes fiers de ces résultats. Fiers de montrer qu'une autre manière de faire de l'hôtellerie est possible, plus sobre, plus responsable, plus ancrée dans les défis de notre temps, sans renoncer à l'accueil, au confort et au plaisir du client. Mais cette fierté va de pair avec une forme de lucidité. Chaque année qui se termine est un moment de satisfaction. Chaque année qui commence est aussi un nouveau défi. Comme toute petite entreprise engagée, nous devons continuer à trouver assez d'activité pour préserver notre équipe, nos compétences et notre capacité à agir. Sans une équipe compétente et engagée, notre mission n'a pas de sens. Sans nos clients et nos partenaires, elle n'a pas d'avenir.

Merci à celles et ceux qui nous ont fait confiance en 2025. Merci aux hôteliers, aux équipes, aux institutions, aux partenaires et à chaque Swarmer qui contribue, par son travail et son exigence, à faire avancer cette aventure collective.

En 2025, The Swarm a changé d'échelle sans changer ses principes. Le terrain, l'écoute, la rigueur, la création de valeur et la coopération restent notre manière de faire. C'est ainsi que nous continuerons à accompagner une hôtellerie plus durable, plus désirable et plus consciente de son rôle dans le monde qui vient.

L'équipe The Swarm



1

QUI SOMMES-NOUS ?

- 07 Notre raison d'être
- 08 Nous adhérons aux valeurs de l'entreprise solidaire d'utilité sociale
- 09 Une équipe expérimentée et engagée
- 10 Une activité interne à impact positif



NOTRE RAISON D'ÊTRE

Raison d'être

Accompagner le secteur du tourisme vers des activités plus soutenables et désirables, créatrices de valeur.

Vision

Inspirer et accompagner le secteur touristique vers des trajectoires plus responsables, en tant que cabinet de conseil de référence.

Missions

Mobiliser des méthodes de conseil innovantes pour accompagner nos clients et leur donner les moyens d'engager des changements positifs.

Transformer les certifications RSE et de durabilité en dispositifs créateurs de valeur et de sens.

Mener des activités de R&D pour enrichir nos méthodes de conseil, de formation et nos outils technologiques.

Prendre soin de notre équipe, renforcer continuellement nos compétences et notre esprit critique afin de concrétiser notre raison d'être.



NOUS ADHÉRONS AUX VALEURS DE L'ENTREPRISE SOLIDAIRE D'UTILITÉ SOCIALE

Nos statuts ont été mis à jour en 2024 et leurs principales dispositions inscrivent noir sur blanc notre adhésion aux valeurs et principes de l'entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS). Cela passe notamment par le respect des principes coopératifs qui sont ici présentés.



L'ORGANISATION INTERNE

The Swarm est composé en priorité de coopérateurs associés et/ou salariés qui développent et mettent en commun leurs activités professionnelles.



DÉMOCRATIE ET TRANSPARENCE

L'organisation et le fonctionnement de notre société assurent la démocratie dans l'entreprise et la transparence de sa gestion.



CENTRÉ SUR L'HUMAIN

Pour notre société, la recherche du profit économique reste subordonnée à la promotion et à l'épanouissement de ses coopérateurs salariés et au respect de nos missions.



RÉPARTITION ÉQUITABLE

Le partage du résultat de notre société assure une répartition équitable entre la part revenant aux salariés, la part revenant au capital social et la part revenant aux réserves de l'entreprise.

UNE ÉQUIPE EXPÉRIMENTÉE ET ENGAGÉE

The Swarm est composé de femmes et d'hommes, toutes et tous experts dans leur domaine, animé(e)s par une envie commune : rendre possible ce que l'on croyait impossible, en donnant vie à des projets concrets, utiles et inspirants. Notre équipe s'efforce de montrer chaque jour qu'une autre manière d'agir est possible : exigeante, joyeuse et profondément humaine.

Chaque membre de l'équipe s'engage à transformer vos ambitions en matière de durabilité en résultats concrets et mesurables, tout en sécurisant vos projets et en évitant toute complexité inutile.



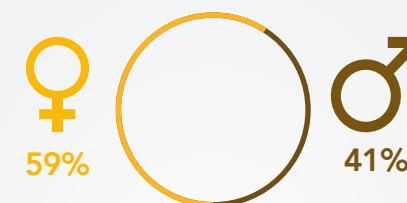
UNE ACTIVITÉ INTERNE A IMPACT POSITIF

En interne, comme en externe, nous veillons à faire des choix qui limitent nos impacts négatifs, qu'ils soient environnementaux ou sociaux. Dans le sens inverse, nous veillons à laisser une marque positive à chaque instant et expérimenter des nouvelles manières de faire afin d'inspirer nos partenaires et clients.

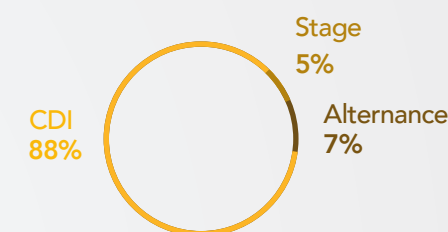
IMPACT SOCIAL



1 CONTRAT D'ALTERNANCE
sur le poste de chargé de
communication et marketing.



RÉPARTITION DE L'ÉQUIPE
THE SWARM EN 2024



CONTRATS PÉRENNES

PRATIQUES POUR RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE ÉCOLOGIQUE



NUMÉRIQUE RESPONSABLE
100% du parc informatique
reconditionné. Pas de télé-
phones professionnels.



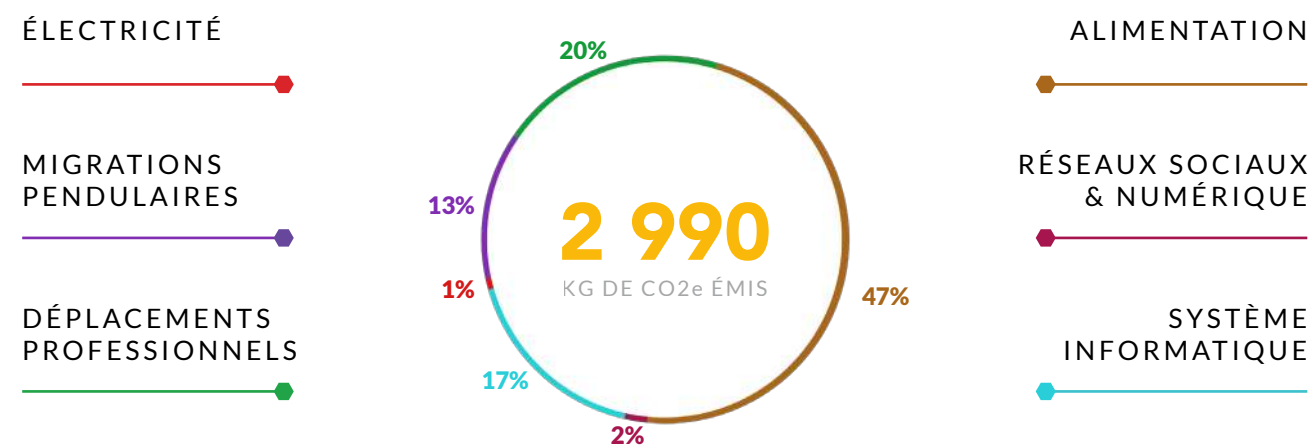
MUTUALISATION DES RESSOURCES
Choix d'un lieu de travail en
coworking. Un grand nombre
d'équipements évités et
des consommations indivi-
duelles réduites : chauffage,
connexion WiFi, espace
cuisine mutualisé.



LIMITATION DES DÉPLACEMENTS
Déplacements en transport en
commun ou en train pour les
longs trajets. Travail à distance
lorsqu'un trajet en avion est
nécessaire pour le projet.

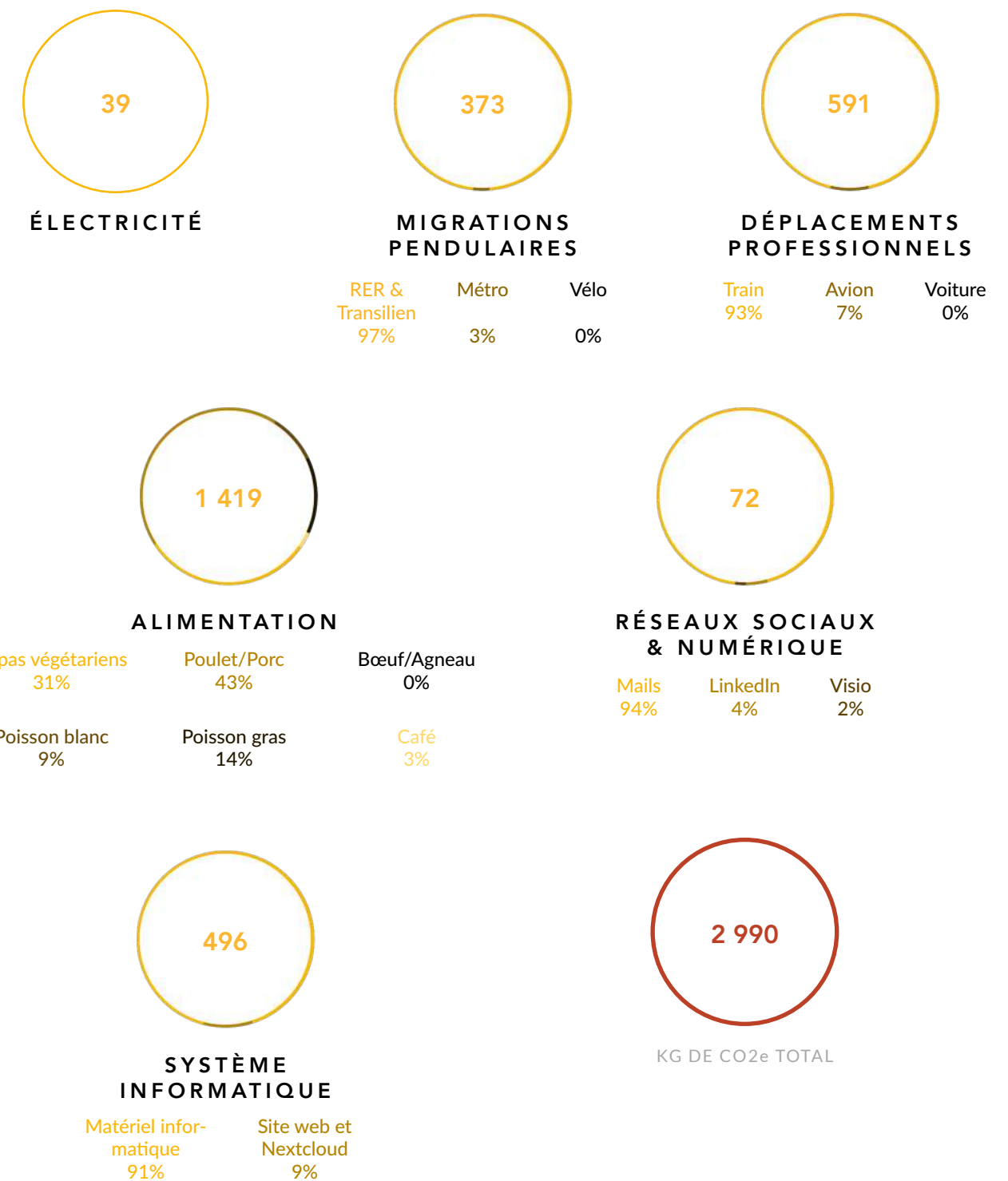
Focus sur notre bilan carbone

Ventilation des émissions de carbone par catégorie en pourcentage



Focus sur notre bilan carbone

Détail des émissions de carbone par catégorie en kg CO2e



2

OFFRES ET VALEURS

- 15 Tous nos projets reposent sur 5 engagements
- 17 Conseil
- 19 STAR
- 20 Ateliers Ecolabel



TOUS NOS PROJETS REPOSENT SUR 5 ENGAGEMENTS

1

Concentrer notre
énergie sur des
projets impactants
et durables.

3

Garantir une gestion
de projet axée sur la
pérennité des
solutions.

4

Tirer parti des possibilités
offertes par la science et
la technologie.

2

Construire et innover
de manière collective et
inclusive.

5

Proposer des solutions
concrètes et adaptées à la
réalité du terrain.

CONSEIL

Passer des intentions à l'action !

Notre offre de conseil vise à accompagner les établissements hôteliers, main dans la main, dans leurs projets RSE. Ces projets prennent différentes formes selon les objectifs, le niveau de maturité et les priorités des établissements accompagnés. The Swarm aide ses clients à structurer, améliorer et valoriser leurs démarches RSE, notamment à travers les certifications Eco-label européen et Green Globe. L'accompagnement peut porter sur des projets de certification complets ou sur des missions ciblées : diagnostic RSE, plan d'action opérationnel, structuration d'une politique RSE, rédaction d'un rapport annuel ou formalisation d'engagements internes. Selon les besoins du projet, The Swarm conçoit et anime également des ateliers d'idéation, de co-construction ou de sensibilisation avec les équipes, afin de faire émerger des actions adaptées aux réalités du terrain et d'en faciliter l'appropriation. Le pari que nous avons fait, et qui a fait ses preuves auprès de plus de 70 établissements accompagnés, est que ces deux certifications constituent de très puissants leviers de soutenabilité et de performance globale.

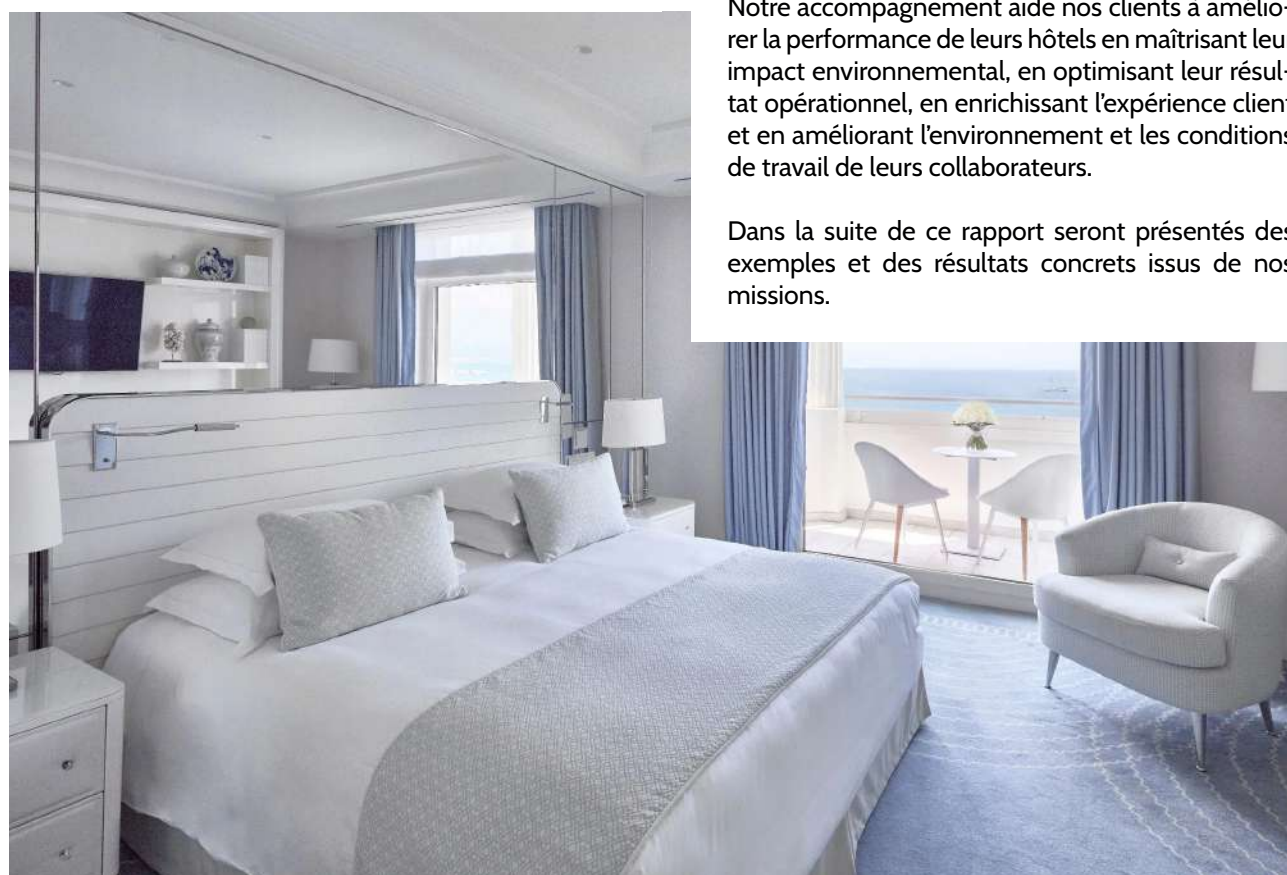
Notre accompagnement comme levier de création de valeur globale pour les établissements hôteliers.

The Swarm a mené près de 100 projets de certification Ecolabel européen et Green Globe, ainsi que plusieurs interventions sur mesure auprès d'établissements hôteliers. Cette expérience a permis de développer une expertise solide en conseil stratégique et opérationnel, nourrie par une grande diversité de situations de terrain. Elle permet aux clients accompagnés de bénéficier d'exemples concrets, de retours d'expérience éprouvés et de repères fiables pour structurer, sécuriser et valoriser leur démarche RSE.

Nous adoptons une démarche pragmatique et de bon sens pour accompagner les établissements hôteliers dans l'intégration des enjeux environnementaux et sociaux dans leurs opérations, de manière structurée, robuste et alignée avec leurs ambitions.

Notre accompagnement aide nos clients à améliorer la performance de leurs hôtels en maîtrisant leur impact environnemental, en optimisant leur résultat opérationnel, en enrichissant l'expérience client et en améliorant l'environnement et les conditions de travail de leurs collaborateurs.

Dans la suite de ce rapport seront présentés des exemples et des résultats concrets issus de nos missions.





Avec STAR, les établissements hôteliers pilotent leurs flux, réduisent leurs charges et disposent de données fiables pour leurs certifications RSE : énergie, eau, déchets, linge, produits d'hygiène et d'entretien, CO2.

STAR (Sustainable Tourism Analytics and Reporting) est un logiciel dédié au pilotage des flux physiques, économiques et environnementaux des établissements hôteliers. Ses interfaces, conçues de manière ergonomique, permettent de suivre les consommations, les coûts et les impacts à l'échelle d'un ou plusieurs établissements, par nuitée, par période ou par poste de dépense.



Pourquoi STAR ?



Détecter une consommation anormale d'eau causée par une fuite ou dérive.



Comparer leurs contrats d'énergie et identifier les leviers d'optimisation.



Mesurer les économies générées par les actions mises en place.



Produire les données nécessaires aux bilans carbone et aux démarches RSE.



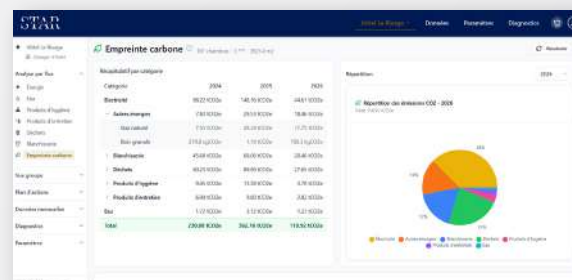
Comprendre les fluctuations de consommations en proportion de la fréquentation des établissements.

STAR c'est déjà :

+ 6 000
visites mensuelles.

+ 22 000
consommations remontées (flux physiques et coûts financiers).

+ 600
nouvelles fonctionnalités développées avec et pour les hôteliers.



Atelier Ecolabel européen organisé à l'Hôtel Martinez à Cannes avec l'ensemble de la Green Team

ATELIER ECOLABEL

Au dernier trimestre 2025, The Swarm a créé Mission Écolabel, un jeu pédagogique qui marque désormais le lancement de chaque projet de certification Écolabel européen. Sa conception a mobilisé l'ensemble de nos collaborateurs, de la création du plateau de jeu modulaire représentant les espaces de l'hôtel aux jetons, des questions d'échauffement (étape brise-glace) aux objets symboliques qui servent d'inspiration aux participants au jeu, jusqu'au script et au scénario qui donne vie à la session. Ce travail collectif est en lui-même le reflet du travail collaboratif qui doit émerger au fil du jeu.



Plateau de jeu atelier Ecolabel

Le jeu se déroule sur environ deux heures trente et réunit cinq à sept salariés aux profils variés, du personnel opérationnel aux managers, de la femme de chambre à la directrice

d'hôtel. Il plonge les participants dans un scénario projeté en 2030, dans lequel leur hôtel doit relever le défi de la transition environnementale. À travers une succession d'étapes : quiz en mouvement, placement d'actions sur le plateau, calcul d'impacts chiffrés, expression collective, chaque participant identifie des leviers d'action concrets dans son périmètre métier et au-delà et comprend comment ses choix contribuent à la performance globale de l'établissement.

Les retours des équipes hôtelières sont très positifs. Mission Écolabel permet une appropriation des enjeux environnementaux nettement plus rapide qu'un format classique de sensibilisation ou de formation, et favorise l'émergence spontanée de propositions d'action de la part des salariés dès le début du projet. En ancrant la démarche Ecolabel dans l'expérience vécue plutôt que dans la seule transmission d'informations, le jeu remplit exactement la fonction que nous lui avons assignée : donner aux équipes la capacité et l'envie d'agir.



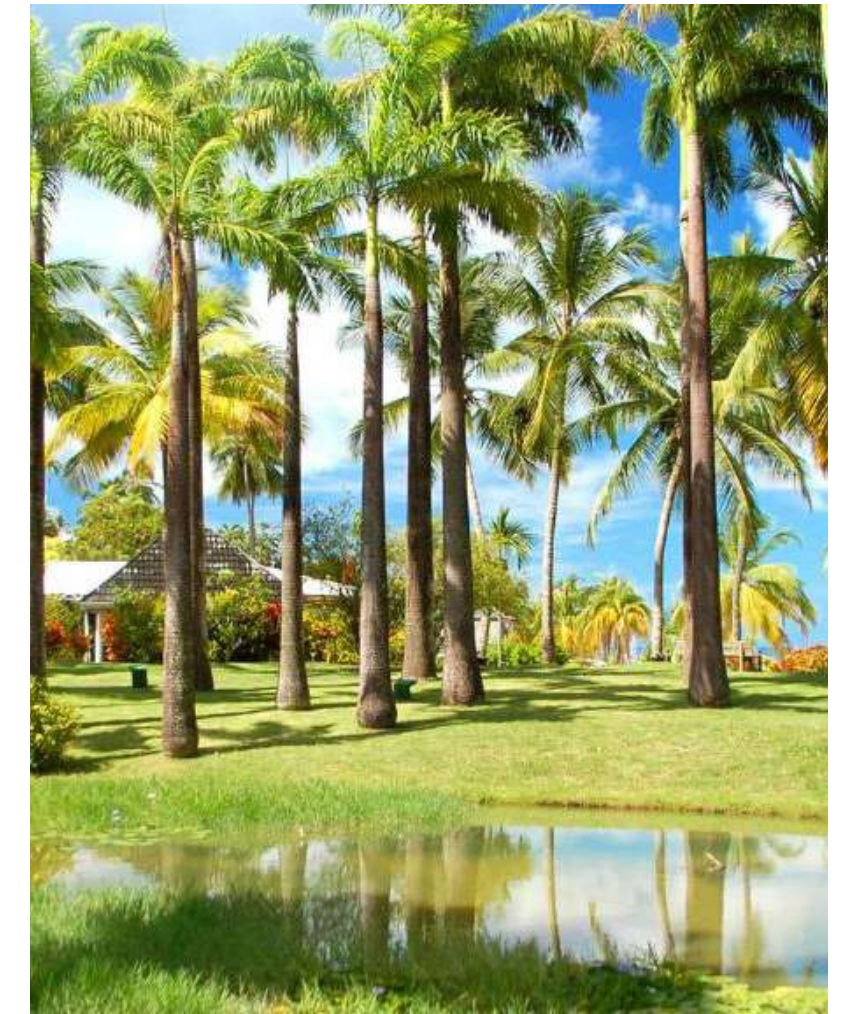
Atelier Ecolabel européen organisé à l'Hôtel Ibis de Compiègne avec la Green Team

3

NOS RÉALISATIONS EN 2025

- 23 Missions réalisées en 2025
- 27 Carte de France des établissements que nous accompagnons
- 29 Ecolabel européen
- 31 Green Globe
- 33 Missions ponctuelles
- 35 Activité de recherche et de développement
- 37 Nos axes de développement





MISSIONS RÉALISÉES EN 2025

En 2025, nous avons poursuivi et intensifié notre activité d'accompagnement. Nos équipes ont travaillé aux côtés de 58 établissements, à différents stades de maturité : certains engageaient leur première démarche, tandis que d'autres consolidaient leurs engagements à travers un renouvellement de certification ou de nouveaux projets RSE. Ce déploiement témoigne de l'intérêt croissant des acteurs de l'hôtellerie pour les enjeux de l'hôtellerie durable, ainsi que de la continuité des engagements pris par les établissements accompagnés, signe d'une intégration progressive de ces sujets dans leurs modèles de gestion.

Ce déploiement témoigne d'un intérêt croissant des acteurs de l'hôtellerie pour les questions liées au développement durable, ainsi que la solidité et la pérennité des engagements pris par nos clients.

Pour chaque établissement, nous jouons un rôle de partenaire stratégique et opérationnel. Nous les aidons à prendre de la hauteur sur leurs opérations courantes, tout en nous plaçant au plus près des réalités opérationnelles et des équipes. Nous aidons nos clients à structurer leurs pratiques tant sur le plan environnemental que social afin de les ancrer durablement dans leur fonctionnement quotidien. Au-delà des certifications obtenues et des projets réalisés, des

changements concrets ont lieu : structuration de la politique RSE, suivi d'indicateurs, réduction des consommations, meilleure gestion des déchets, achats plus responsables, amélioration de l'environnement de travail, engagement des équipes et renforcement des liens avec les acteurs du territoire. Chaque certification devient ainsi un cadre d'amélioration continue des pratiques environnementales, sociales et opérationnelles, représentant une étape supplémentaire vers une hôtellerie plus durable.

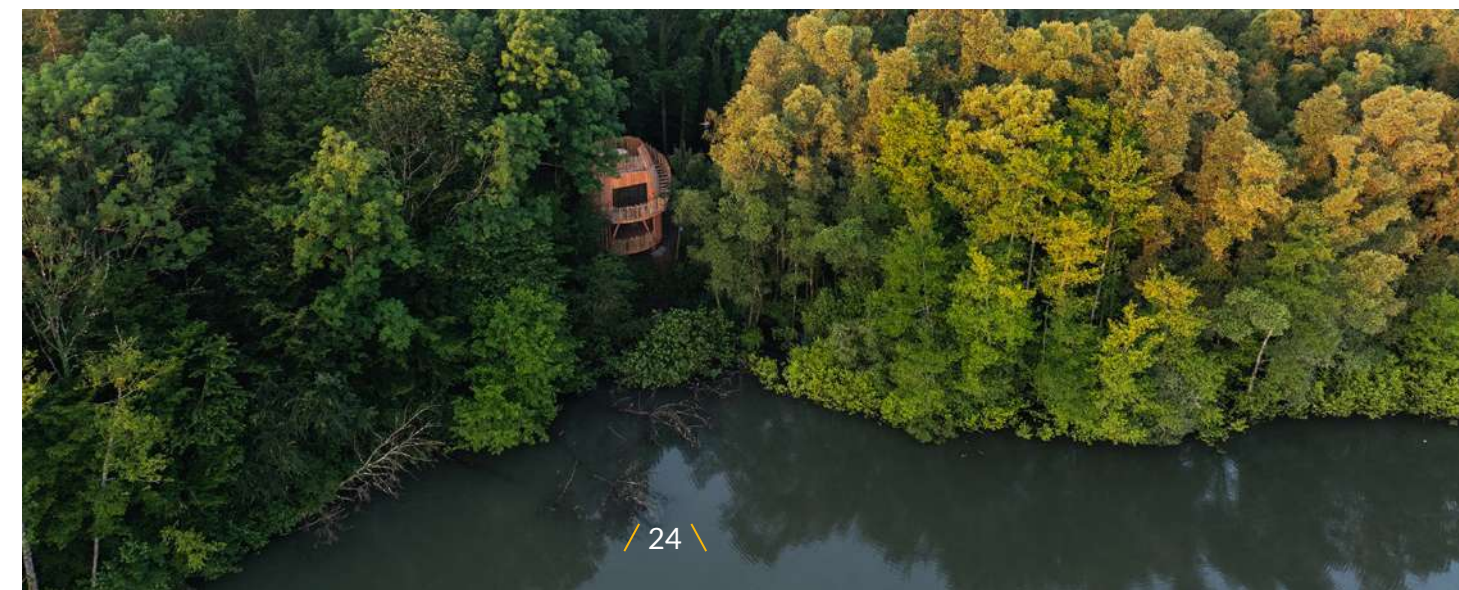


Nous sommes également fiers de constater un engagement qui se généralise à l'échelle du territoire français et une plus grande diversité des établissements engagés. En effet, en 2025, nous avons eu le plaisir d'accompagner le premier hôtel certifié Ecolabel européen en Martinique et des hôtels 5 étoiles qui cherchent à allier luxe et durabilité dans une offre cohérente.

Forts de ces résultats, nous poursuivrons nos efforts auprès de nos clients actuels et futurs, conforme à notre raison d'être : accompagner le secteur du tourisme vers des activités plus soutenables et désirables, créatrices de valeur.

18 hôtels certifiés Green Globe en 2025.

12 hôtels certifiés Ecolabel européen en 2025.





Démarche RSE et certification Green Globe

Exemples d'actions menées avec 18 hôtels parisiens.



Réalisation d'un **audit de conformité** sur l'ensemble des points réglementaires sensibles, afin de **garantir** que la **politique RSE** repose sur des fondations solides et conformes aux exigences en vigueur.



Conduite d'une **enquête de bien-être au travail**, débouchant sur un plan d'actions RSE centré sur la qualité de vie au travail, les attentes des salariés et la stratégie de la collection d'hôtels.



Elaboration de **livrables structurants** (charte éthique, politique et charte des achats responsables, politique et charte du recrutement responsable).



Formation RSE des directeurs d'hôtels pour renforcer leur posture de relais internes.



Mise en place de **comités RSE** dans chaque établissement, vecteurs d'appropriation de la démarche par les salariés.



Lancement de **collaborations avec les communautés locales** (artisans, commerçants, associations) pour renforcer l'ancrage territorial.



Définition et suivi d'indicateurs de performance ESG spécifiques à l'activité et à la stratégie de la collection hôtelière.

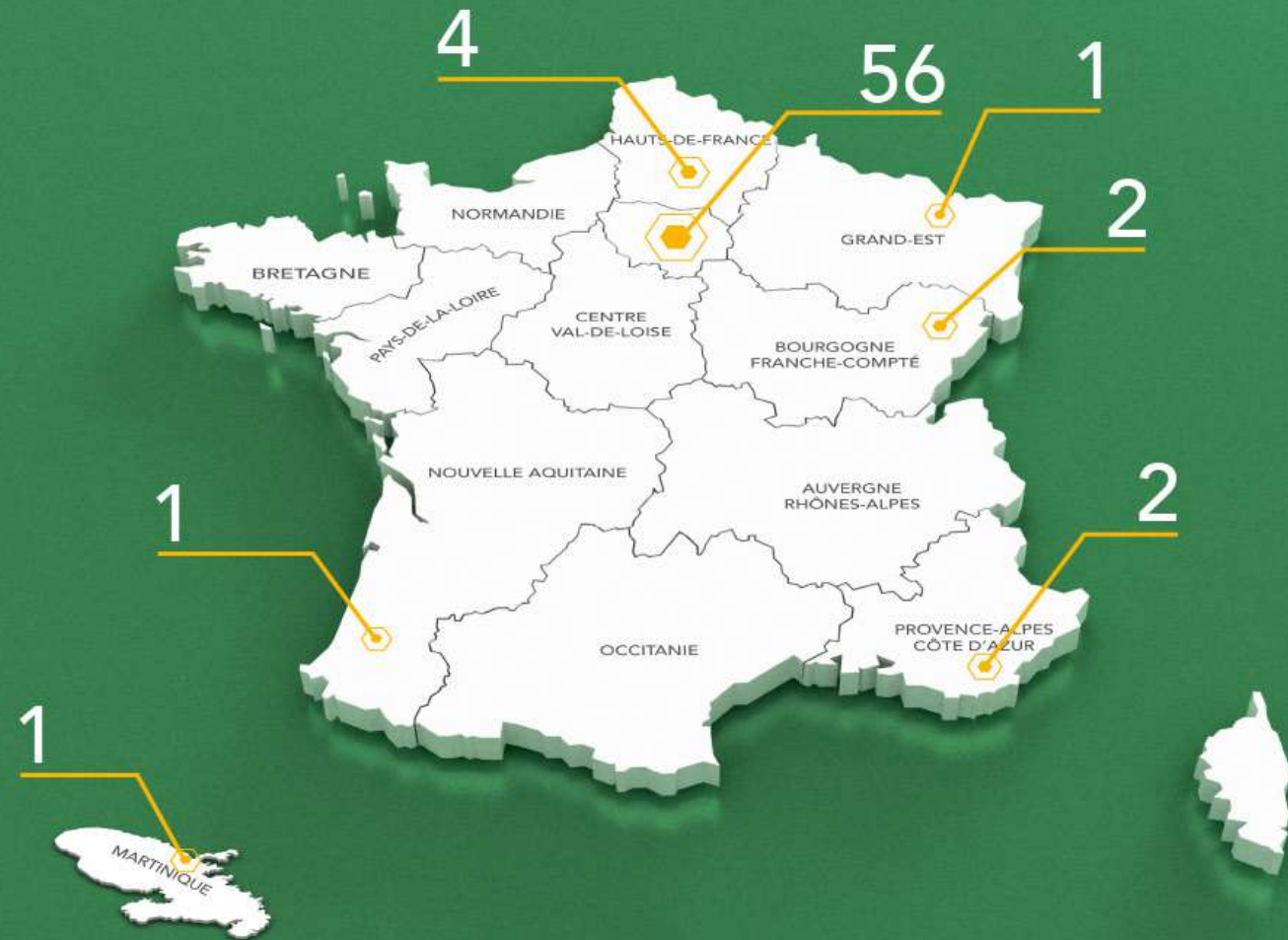


Contribution à la construction d'un **plan de formation** aligné avec les besoins des équipes et la stratégie RSE du groupe.



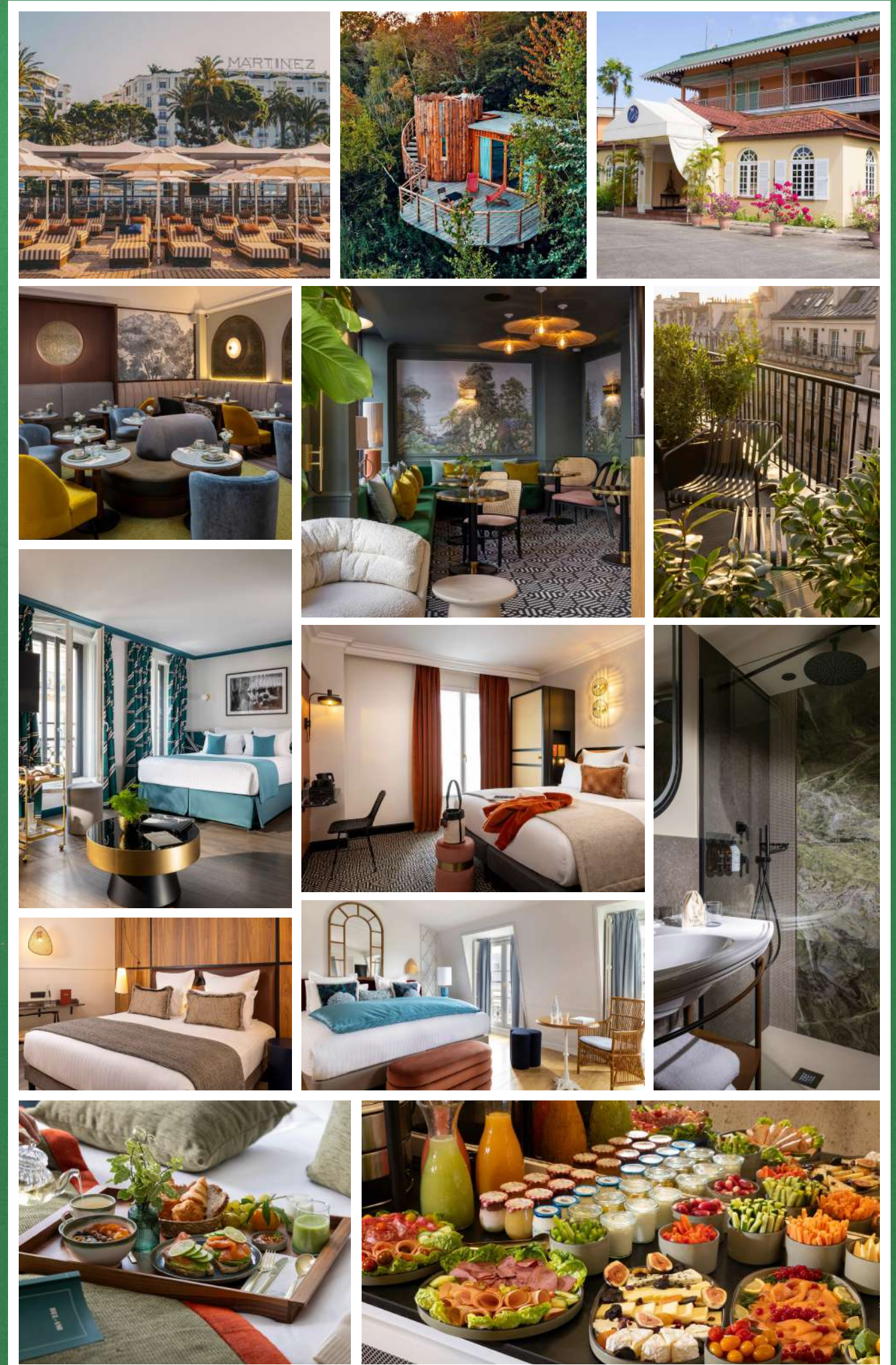
Renforcement de la **sensibilisation** environnementale au sein des équipes et l'intégration renforcée de ces préoccupations dans les routines quotidiennes.





CARTE DE FRANCE DES ÉTABLISSEMENTS QUE NOUS ACCOMPAGNONS

À fin 2025, pas moins de 67 hôtels ont été accompagnés par The Swarm dans des projets RSE incluant la certification Ecolabel européen et/ou Green Globe. Notre ambition est de continuer à faire grandir cette carte avec des projets toujours plus engagés et créateurs d'impact positif.



L'ECOLABEL EUROPÉEN

En 2025, The Swarm a poursuivi le déploiement de l'Ecolabel européen auprès des établissements hôteliers accompagnés, confirmant la montée en puissance de ce référentiel comme outil structurant de pilotage environnemental et opérationnel.

L'Ecolabel européen s'impose comme un cadre exigeant et opérationnel permettant aux hôtels de réduire leurs impacts environnementaux tout en améliorant leur performance globale. Il agit comme un levier de structuration des pratiques autour de la gestion de l'énergie, de l'eau, des déchets et des achats, tout en répondant aux attentes croissantes des clients corporate, des financeurs et des parties prenantes en matière de preuves d'engagement.



Notre accompagnement vise à transformer les exigences des référentiels en actions concrètes, adaptées aux réalités opérationnelles des établissements hôteliers. Il repose sur un diagnostic initial, un plan d'action priorisé, l'appui aux équipes dans la mise en œuvre, le suivi des résultats et la préparation des audits. Cette approche permet de sécuriser les démarches de certification tout en inscrivant la RSE dans les pratiques quotidiennes et dans le pilotage de l'établissement.

En 2025, 12 établissements ont obtenu la certification Ecolabel européen. 8 établissements supplémentaires poursuivent leur projet en vue de l'obtention de leur certification en 2026. Par ailleurs, 41 établissements ont fait l'objet d'un accompagnement structuré sur deux ans, intégrant un audit de fin d'année, l'évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions et leur actualisation pour l'année suivante.

Ces résultats confirment la dynamique positive enclenchée en 2022 avec le lancement des premiers projets de certification Ecolabel européen.





GREEN GLOBE

En 2025, nous avons eu l'opportunité d'accompagner 18 de nos clients hôteliers, déjà certifiés Ecolabel européen, dans l'obtention du label Green Globe, venant ainsi enrichir et compléter une démarche RSE déjà engagée.

Si l'Ecolabel européen constitue une référence solide sur les performances environnementales, Green Globe offre un périmètre plus large. Structuré par près de 400 critères, il intègre des dimensions sociales, sociétales et de gouvernance autour de quatre piliers : gestion durable, socio-économique, patrimoine culturel, environnement.



Amorcé en septembre 2024, notre accompagnement a abouti à la certification des 18 établissements en 2025, avec un taux de complétude remarquable, se situant entre 79 % et 87 % des critères validés, très au-dessus de la moyenne des hôtels certifiés Green Globe.

Ce résultat traduit un niveau d'engagement réel, rendu possible par une méthode d'accompagnement structurée autour d'ateliers associant la société de gestion et les équipes des hôtels. Ces ateliers ont permis de construire collectivement les livrables structurants qui encadrent désormais les pratiques opérationnelles : plan de gestion de la durabilité, charte de housekeeping, procédure de maintenance, plan de gestion de la pollution...

En complément, les directeurs des hôtels

ont participé à la structuration de la démarche RSE lors de la création de chartes telles que : la charte éthique, le code éthique, la charte de recrutement responsable, et la charte des achats responsables. Ces documents guident désormais les pratiques de nos clients au quotidien et font partie intégrante de leur activité.

Des ateliers collectifs réunissant les directeurs d'un même quartier ont également permis de réfléchir ensemble aux meilleurs moyens de tisser des liens durables avec les communautés locales : artisans, commerces de proximité, espaces culturels, structures associatives... Une approche territoriale qui ancre chaque établissement dans son environnement et renforce son rôle d'acteur local responsable.

Le bien-être des collaborateurs a également constitué un autre axe fort de la démarche avec une plus grande attention portée aux conditions de travail, des actions de bénévolat, le déploiement de plans de formation pour encourager la montée en compétences, et la réalisation d'audits sociaux pour s'assurer de la conformité légale des établissements.



Ces hôtels disposent désormais de deux labels exigeants, offrant un cadre opérationnel et managérial robuste et structuré. Leur engagement RSE devient un véritable levier de performance et de création de valeur.

MISSIONS PONCTUELLES

Rédaction du rapport RSE du Martinez

Pour la deuxième année consécutive, The Swarm a accompagné l'Hôtel Martinez dans la production de son rapport RSE annuel. La mission a dépassé le seul exercice rédactionnel car il s'agissait aussi de donner à voir, de façon cohérente et sincère, la manière dont un 5 étoiles emblématique de la Croisette fait vivre sa raison d'être au quotidien.

Le travail a d'abord porté sur le fond. Quels sujets mettre en avant ? Quelle place accorder à chaque dimension de l'engagement telle que l'excellence du service, le soin porté aux équipes, l'ancrage territorial, la démarche environnementale ? L'enjeu était d'éviter deux écueils opposés, qui reviendraient à réaliser un inventaire aride des actions et à partir sur un discours trop lisse et déconnecté des réalités de terrain.

La forme a été pensée pour servir plusieurs publics simultanément. Le rapport s'adresse aux collaborateurs autant qu'aux partenaires extérieurs. Pour les équipes, il remplit une fonction de reconnaissance. Chaque action valorisée, qu'il s'agisse du travail de la Green Team, des initiatives autour de l'inclusion ou des engagements avec les associations cannoises, contribue à construire un sentiment de fierté collective. Pour les lecteurs externes, le rapport démontre qu'un hôtel de luxe peut conjuguer exigence d'excellence et responsabilité, sans que l'un ne contredise l'autre.

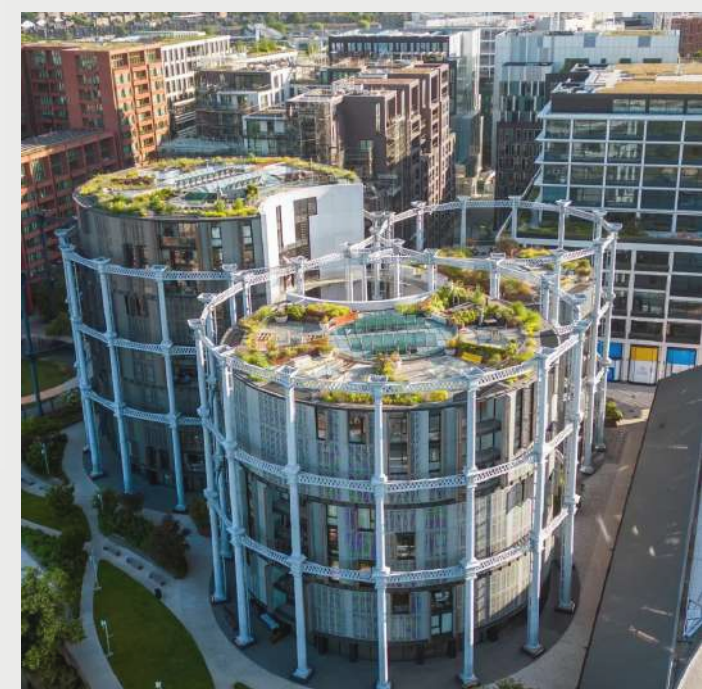
La narration choisie s'appuie sur des témoignages directs, collectés par nos consultants, notamment ceux du directeur général, du chef pâtissier et du fondateur d'une association partenaire. Ces voix ancrent le propos dans le concret et donnent à la démarche RSE du Martinez sa texture humaine, loin des formules génériques du reporting institutionnel.



Accompagnement d'Arcadis pour la certification Green Globe d'un futur 5 étoiles parisien

The Swarm a été mandaté par Arcadis pour intervenir en appui technique sur le projet de rénovation d'un bâtiment en vue de la création d'un hôtel 5 étoiles. L'objectif était de préparer l'établissement à l'obtention de la certification Green Globe dès les premiers mois de sa phase d'exploitation.

La mission s'est déroulée de mars à décembre 2025, en immersion dans le processus de conception de l'hôtel. Il ne s'agissait pas d'un audit rétrospectif, mais d'un travail en amont consistant à analyser les près de 400 critères du référentiel Green Globe, et distinguer ce qui relevait de la phase de rénovation de ce projet en particulier, de ce qui pourrait être traité en exploitation. Puis, nous avons traduit ces exigences en recommandations concrètes pour les différents corps de métier comme les architectes ou les bureaux d'études. Sur 101 critères obligatoires, 17 ont pu être sécurisés dès la phase de travaux, permettant ainsi l'intégration d'une logique opérationnelle et d'éco-conception dans une phase très amont du projet, évitant des risques inutiles lors de l'ouverture.



The Swarm a participé à neuf réunions hebdomadaires du groupe de travail réunissant maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, en jouant un rôle d'arbitrage sur les choix techniques ayant un impact sur la certification. Le livrable central est un fichier de référence structuré, opérationnel pour les équipes projet, qui cartographie l'ensemble des critères applicables, leur nature (technique ou documentaire), les acteurs concernés et les solutions préconisées.

Cette mission illustre un positionnement particulier de The Swarm qui consiste à intervenir le plus tôt possible dans les projets de transformation, là où les arbitrages sont encore ouverts, pour que la durabilité soit intégrée à la conception plutôt que rattrapée après coup.



Conférence SMS, avec Edward Freeman, figure fondatrice de la théorie des parties prenantes (Palerme, Italie, mai 2025)

ACTIVITÉ DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

En 2025, The Swarm a consacré un total de 844 heures à des travaux de recherche académique sur le management de la transition des secteurs de l'hôtellerie et de l'immobilier vers des activités plus durables.

Notre constat est que les crises environnementales et le changement climatique questionnent profondément notre manière de gérer les entreprises. Dans ce contexte, de nouvelles approches deviennent nécessaires pour aider les organisations à se réinventer et à s'adapter aux transformations écologiques, économiques et sociales en cours. La grande question qui traverse nos recherches est la

suivante : comment passer de visions de futurs désirables à des pratiques concrètes, opérationnelles et durablement ancrées au sein des organisations ?

Parmi les contributions notables figurent les travaux de thèse de Pedro Gomes Lopes, menée au Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique, sous la direction de Sihem Ben Mahmoud-Jouini, professeure à HEC Paris et chercheuse associée à l'École polytechnique, et de David Massé, professeur à Télécom Paris et chercheur associé à l'École polytechnique. Ces recherches interrogent la manière dont des visions de futurs désirables peuvent transformer concrètement les

pratiques organisationnelles, à partir de deux terrains de recherche singuliers. Ces dernières traitent précisément de cette question à travers deux terrains de recherche singuliers.

Le premier terrain porte sur un consortium de recherche et développement piloté par VINCI, consacré au développement d'outils d'intelligence artificielle pour la rénovation durable de bâtiments de logements sociaux. Ce terrain permet d'analyser la manière dont les visions du futur portées par les différents acteurs contribuent à coordonner l'action collective, orienter les décisions et structurer les dynamiques d'innovation dans un contexte marqué par l'incerti-

tude technique, économique et environnementale. Il met également en évidence les tensions qui apparaissent lorsque les acteurs associent à l'intelligence artificielle et à la transition écologique des attentes, des priorités et des représentations divergentes.

Le second terrain porte sur plusieurs projets de mise en œuvre de démarches environnementales certifiées dans des hôtels parisiens haut de gamme. Ces recherches analysent la manière dont une vision européenne de l'hôtellerie durable, notamment à travers l'Ecolabel européen, trouve progressivement sa place au sein des établissements. Elles montrent que cette transformation repose sur de multiples compromis, adaptations et négociations entre exigences environnementales, contraintes opérationnelles et standards du luxe hôtelier. Elles permettent également de comprendre comment certaines démarches environnementales transforment concrètement les pratiques professionnelles, mais aussi les représentations mêmes de ce qu'est l'hôtellerie de luxe.

Ces travaux de recherche viennent enrichir de manière significative notre activité de conseil chez The Swarm. Ils renforcent notre capacité à accompagner les organisations au-delà des seules dimensions techniques ou réglementaires de la transition écologique, en intégrant les enjeux de coordination, d'adhésion, de conduite du changement et de transformation des pratiques. Cette articulation étroite entre recherche académique et expérience de terrain constitue aujourd'hui un élément central de notre approche et de notre manière d'accompagner les acteurs des secteurs dans lesquels nous opérons.



Conférence AIMS Stratégie, Pedro Gomes Lopes

Production scientifique et articles de vulgarisation

GOMES LOPES Pedro, JOUINI Sihem, MASSÉ David, « Imaginaries of AI and the resulting tensions associated with innovation ecosystems involving AI », XXXIV^{ème} Conférence de l'AIMS. « Le management des ressources au XXI^e siècle ». Lille, France, Juin 2025.

GOMES LOPES Pedro, JOUINI Sihem, MASSÉ David, « Imaginaries of AI: The tensions associated with innovation involving AI », 32nd International Product Development Management Conference (IPDMC 2025). « Leveraging Emerging Technologies for Sustainable Innovation ». Porto, Portugal, Juin 2025.

GOMES LOPES Pedro, JOUINI Sihem, MASSÉ David, « Imaginaries of AI and the resulting tensions associated with AI innovation ecosystems », SMS Special Conference 2025. « The Strategic Role of Business in Addressing Unsolved Grand Challenges: Firms, Platforms and Ecosystems ». Palerme, Italie, Mai 2025.

GOMES LOPES Pedro, « Comment les imaginaires de l'IA unissent et divisent les innovateurs », in Dare – HEC Paris, 30 avril 2025.

GOMES LOPES Pedro, JOUINI Sihem, MASSÉ David, « Imaginaries of AI and the resulting tensions associated with innovation ecosystems involving AI », Groupe thématique "Innovation AIM/AIMS" (2024). Réorienter l'innovation : que nous enseignent le management de l'innovation et le management des systèmes d'informations ? Cannes, France, Octobre 2024.

GOMES LOPES Pedro, JOUINI Sihem, MASSÉ David, « The imaginaries on artificial intelligence for sustainability projects: a case study of an innovation ecosystem for building renovation projects », R&D MANAGEMENT 2024, Transforming industries through technology. Stockholm, Suède, Juin 2024.

VUARIN Louis, GOMES LOPES Pedro, MASSÉ David, « L'intelligence artificielle peut-elle être une innovation responsable ? », Innovations, 2023/3 (N° 72), p.103-147.

GOMES LOPES Pedro, « Comment exploiter l'IA dans le secteur de la rénovation ? », in Polytechnique Insights, 4 octobre 2022.

PANISSOD Quentin, GOMES LOPES Pedro, « Accélérer la rénovation en Europe grâce à l'intelligence artificielle », Annales des Mines - Réalités industrielles, 2022/02 (Mai 2022), p. 128-131.



NOS AXES DE DÉVELOPPEMENT

En 2026, The Swarm poursuit son objectif d'accompagner le secteur du tourisme vers des activités plus soutenables et désirables, créatrices de valeur.

Notre premier axe concerne le renforcement des partenariats institutionnels, notamment avec Paris je t'aime, afin d'accélérer le déploiement des démarches de transition auprès des acteurs de l'hôtellerie parisienne et de renforcer l'effet de levier territorial des projets engagés.

Le deuxième axe porte sur le déploiement de la plateforme STAR (Sustainable Tourism Analytics & Reporting), conçue pour outiller les établissements dans le pilotage de leurs consommations de ressources. Son objectif est de permettre un suivi opérationnel des indicateurs environnementaux et d'accompagner la prise de décision au quotidien.

Le troisième axe concerne la certification Qualiopi de notre activité de formation, afin de diffuser les compétences nécessaires à la mise en œuvre opérationnelle des démarches de transition et d'accompagner la montée en compétence des équipes hôtelières.

Enfin, ces développements s'inscrivent dans la continuité des travaux de recherche menés par The Swarm, ayant pour ambition de renforcer la valeur des dispositifs proposés à nos clients, en les ancrant dans les réalités opérationnelles des établissements et dans les enjeux concrets de transformation du secteur.

4

LES CAS INSPIRANTS

- 41 Le petit déjeuner dans les hôtels
- 45 Une expérience client plus durable améliorée à chaque étape
- 47 Faire mieux avec moins



LE PETIT DÉJEUNER DANS LES HÔTELS

Le petit-déjeuner occupe une place centrale dans l'expérience client au sein d'un hôtel. Souvent mentionné dans les retours clients, il constitue un levier clé d'amélioration de la satisfaction globale. Nous racontons ici comment nous avons accompagné plusieurs établissements dans l'évolution de leur offre de petit-déjeuner, afin de proposer une expérience plus qualitative, plus responsable et plus cohérente avec leurs engagements.



Cette transformation s'est d'abord traduite par une meilleure valorisation des produits proposés. Les hôtels mettent désormais en avant la provenance des aliments, qu'ils soient biologiques, locaux ou faits maison, grâce à une signalétique claire sur les buffets. Les équipes jouent également un rôle essentiel en étant capables d'informer les clients sur l'origine des produits et de mettre en lumière les fournisseurs locaux.

Par ailleurs, l'amélioration de la qualité des produits a conduit les établissements à adapter leurs pratiques en matière de gestion des stocks. L'utilisation de produits plus qualitatifs, souvent plus coûteux, a encouragé une meilleure anticipation des besoins

et un suivi plus rigoureux des quantités. Cette évolution a permis de réduire significativement le gaspillage alimentaire, particulièrement présent sur le service du petit-déjeuner.

Enfin, les déchets alimentaires restants font désormais l'objet d'une gestion plus responsable. Collectés en interne, ils sont ensuite déposés dans les points de collecte de biodéchets mis en place par la ville de Paris, où ils sont revalorisés. Cette démarche s'inscrit dans une logique d'économie circulaire et complète les actions mises en œuvre pour améliorer l'impact environnemental du service petit-déjeuner. Il est ainsi possible de faire mieux, sans dépenser plus.

Focus fait maison

En intégrant davantage de préparations réalisées sur place au petit-déjeuner, les établissements augmentent la diversité et la qualité des produits proposés aux clients.

“ Le fait maison est devenu un véritable marqueur de qualité. C'est presque un “label” en soi aujourd'hui, les clients y sont très sensibles. Cela nous permet aussi de proposer plus de variété, avec des offres qui changent régulièrement, ce qui est très apprécié. Au quotidien, ces évolutions sont très positives. Les clients perçoivent clairement la différence, autant en termes de goût que d'authenticité. Du côté des équipes, cela donne aussi plus de sens à leur travail.

Hôtel Fior d'Aliza.

Les produits faits maison permettent de proposer des recettes plus personnalisées et évolutives, adaptées aux saisons et aux produits. Ils offrent

également une plus grande flexibilité dans la composition des buffets, avec des préparations qui se distinguent des produits standardisés généralement proposés dans l'hôtellerie.

De plus, le fait maison s'inscrit dans une logique de réduction du gaspillage alimentaire. Certains produits non consommés peuvent être revalorisés à travers de nouvelles recettes, limitant ainsi les pertes. Par exemple, des fruits trop mûrs peuvent être transformés en compotes ou en gâteaux, tandis que du pain peut être réutilisé dans différentes préparations. Cette approche permet d'optimiser l'utilisation des matières premières.

“ Ces évolutions représentent un gain important en termes de qualité pour notre petit-déjeuner, avec une plus grande variété de produits proposés, ce qui augmente la satisfaction de nos clients.

Hôtel Théorème.





Focus Bio

L'intégration de produits issus de l'agriculture biologique constitue un axe structurant de l'évolution de l'offre au sein des hôtels accompagnés vers la certification. Désormais, plusieurs références BIO sont proposées à la fois au petit-déjeuner et sur les plateaux de courtoisie en chambre.

La sélection des produits fait l'objet d'une attention particulière. Les établissements privilégient des ingrédients certifiés biologiques, mais également des produits de saison, afin de garantir une meilleure qualité gustative tout en limitant l'impact environnemental lié à la production et au transport.

Au-delà de la qualité perçue, le recours à des produits BIO répond à un double objectif. D'une part, il contribue à proposer une alimentation plus saine, en réduisant l'exposition aux intrants chimiques et en favorisant des produits moins transformés. D'autre part, il s'inscrit dans une logique de préservation de l'environnement, en soutenant des modes de production plus respectueux des sols, de la biodiversité et des ressources naturelles.

“ On est sortis d'une approche assez standardisée pour aller vers quelque chose de plus qualitatif, mais surtout de plus cohérent dans le fond. Aujourd'hui, l'offre est plus lisible, plus maîtrisée, et surtout beaucoup plus alignée avec ce qu'on veut défendre. Côté clients, il n'y a pas vraiment de débat : les retours sont tellement meilleurs. On est aujourd'hui sur des niveaux de satisfaction qui n'ont plus rien à voir.

Hôtel Aoriste.

Cette évolution s'accompagne également d'un travail de pédagogie auprès des clients. La mise en avant des références BIO, via l'affichage ou les échanges avec les équipes, permet de valoriser ces choix et de renforcer la compréhension des engagements pris par les établissements. Elle participe ainsi à donner davantage de sens à l'offre proposée, tout en répondant à une attente croissante des clients pour des produits plus responsables.



Focus local

Les hôteliers ont participé à des ateliers dédiés à l'ancrage territorial. Ces ateliers avaient pour objectif d'identifier des leviers concrets permettant d'intégrer davantage de produits issus de fournisseurs locaux dans leur offre, que ce soit au petit-déjeuner ou dans les autres services proposés.

“ Depuis l'obtention de ces certifications, notre offre petit-déjeuner a évolué vers une approche plus responsable et qualitative. Notre sélection de produits a été réduite afin d'intégrer davantage de produits locaux et de saison. Nous avons également optimisé la gestion des quantités pour limiter le gaspillage alimentaire, tout en conservant une offre généreuse et variée.

Hôtel Beige.

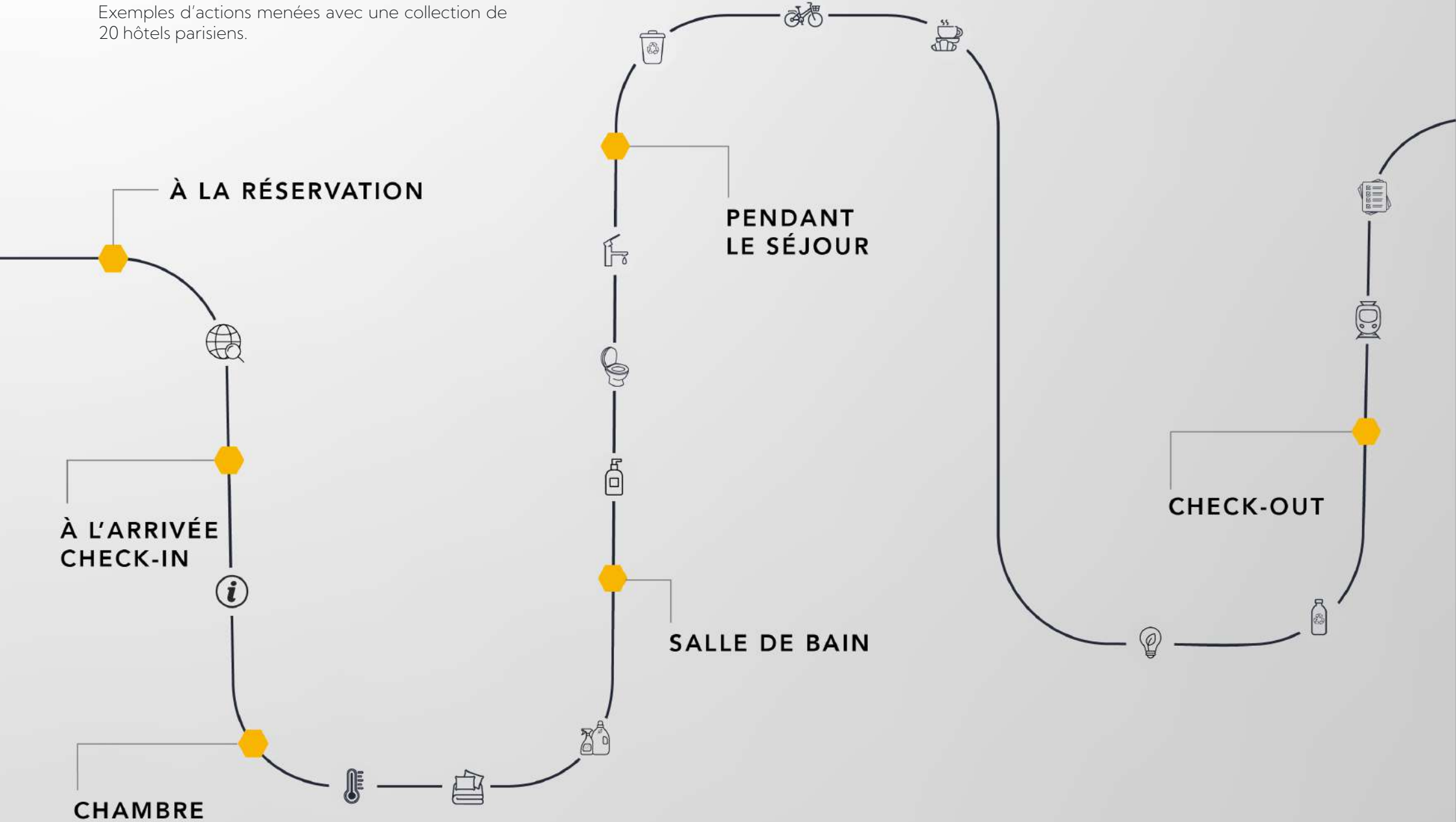
À l'issue de ce travail, les établissements ont élargi leur réseau de partenaires en se tournant vers des producteurs et artisans locaux. Cette démarche leur permet de proposer des produits plus singuliers, souvent moins standardisés, qui contribuent à différencier leur offre. Elle favorise également une meilleure valorisation des savoir-faire locaux et renforce les liens avec le tissu économique du territoire.

En réduisant les distances de transport, les hôtels limitent l'empreinte carbone associée à leur approvisionnement. Cette logique s'inscrit pleinement dans une démarche de durabilité, en cohérence avec les engagements portés par les hôtels.

Enfin, cette évolution participe à enrichir l'expérience client. En découvrant des produits locaux, parfois peu diffusés, les clients bénéficient d'une offre et d'une expérience parisienne plus authentique.

UNE EXPÉRIENCE CLIENT PLUS DURABLE ET AMÉLIORÉE À CHAQUE ÉTAPE

Exemples d'actions menées avec une collection de 20 hôtels parisiens.



- Identification de l'engagement de l'hôtel sur son site internet ainsi que sur tous les OTA.
- Le client est informé des éco-gestes suggérés durant son séjour à l'hôtel.
- Selon la saison, la température en chambre est réglée entre 20°C et 24°C pour garantir le confort du client.
- Un support de communication concernant la politique de changement de draps et de serviettes est visible.
- La chambre a été nettoyée avec des produits certifiés qui respectent l'environnement et la santé du client.
- L'ensemble des produits d'hygiène proposés sont dans des éco-pompes.
- Les toilettes disposent d'une chasse d'eau à double flux.
- Le débit d'eau du robinet et du pommeau de douche est suffisant et économe en eau.
- Des poubelles de tri sont disponibles dans l'ensemble des espaces de l'hôtel.
- Les mobilités douces sont recommandées par les équipes pour les déplacements du client.
- Le petit-déjeuner proposé au client contient des produits BIO, locaux et faits maison en limitant les emballages individuels.
- Des activités durables ou insolites dans le quartier peuvent être recommandées afin de sortir des sentiers battus et enrichir l'expérience du voyageur.
- Les boissons proposées par l'établissement sont dans des bouteilles consignées.
- La réception recommande au client un trajet en utilisant les transports communs.
- Un questionnaire de satisfaction, notamment concernant l'écoresponsabilité au sein de l'hôtel est envoyé au client.



FAIRE MIEUX AVEC MOINS

RSE et durabilité sont deux notions souvent associées. Elles renvoient à une même ambition, permettre à une entreprise de réduire ses impacts environnementaux et sociaux, tout en créant de la valeur pour son activité, ses parties prenantes et le monde vivant dont elle dépend. Cette partie illustre cette idée par des chiffres provenant de notre logiciel STAR et appartenant à plusieurs hôtels que nous accompagnons.

Afin d'assurer la fiabilité des données, nous avons procédé à des comparaisons de flux entre 2024 et 2025, sur un périmètre d'hôtels de 3 et 4 étoiles, avec ou sans SPA, qui offrent des données de qualité suffisante pour cet exercice. Ces hôtels, indépendants ou appartenant à des groupes hôteliers, n'ont pas connu au cours de ces 2 années de fait marquant pouvant perturber la fiabilité des données (travaux, création d'espaces de bien-être, fuite d'eau, changement d'énergie...).

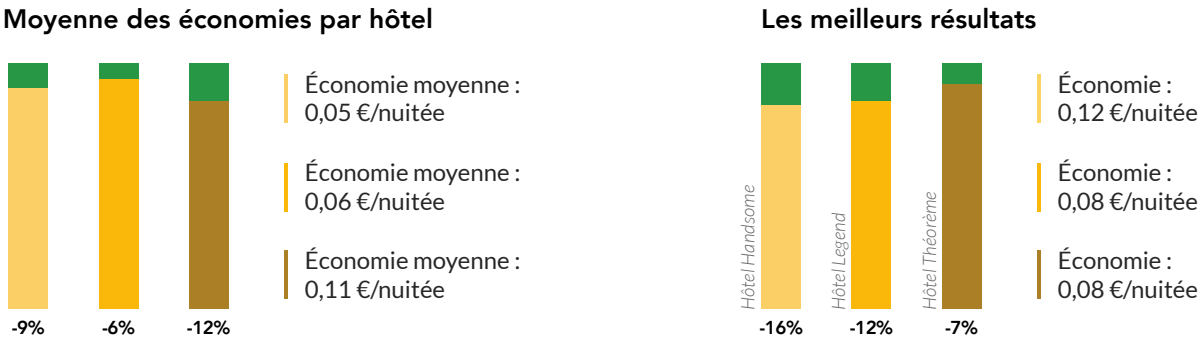
ÉCONOMIES DE RESSOURCES

- Hôtel 3 étoiles

Hôtel 4 étoiles
- Hôtel 4 étoiles avec SPA et piscine

Économies réalisées avec notre accompagnement

ÉCONOMIES D'EAU



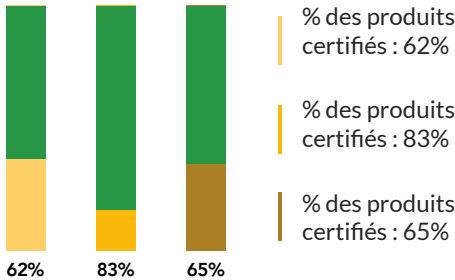


POURCENTAGE DE PRODUITS CERTIFIÉS

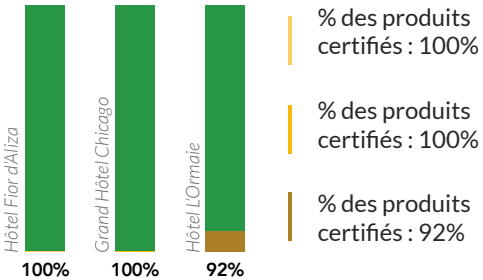


RÉFÉRENCES DE PRODUITS D'HYGIÈNE CERTIFIÉES

Pourcentage des produits certifiés par hôtel

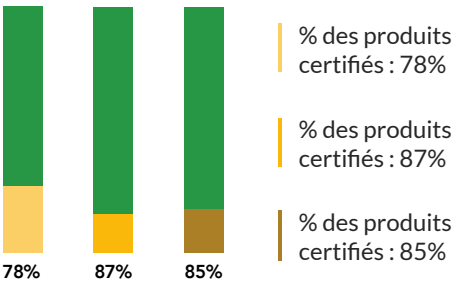


Les meilleurs résultats

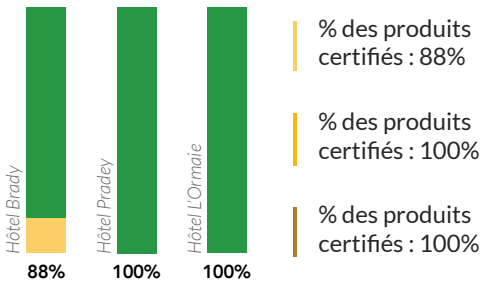


RÉFÉRENCES DE PAPIER CERTIFIÉES

Pourcentage des produits certifiés par hôtel

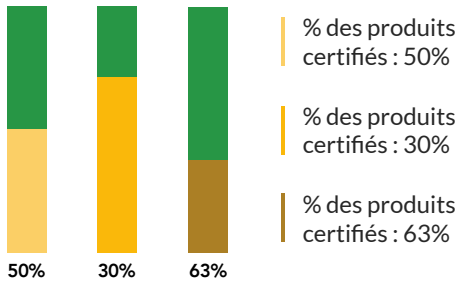


Les meilleurs résultats

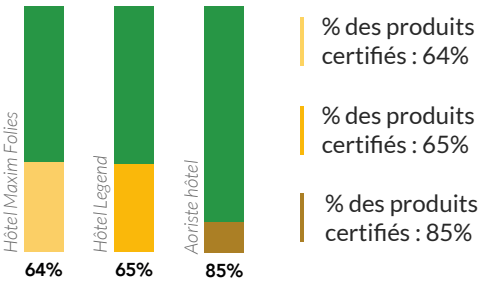


RÉFÉRENCES ALIMENTAIRES CERTIFIÉES BIO

Pourcentage des produits certifiés par hôtel

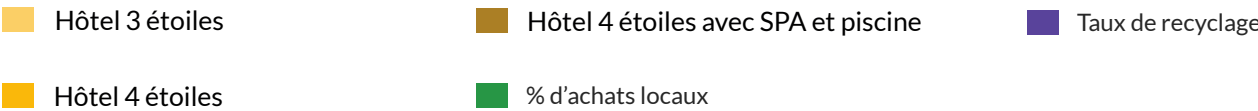


Les meilleurs résultats

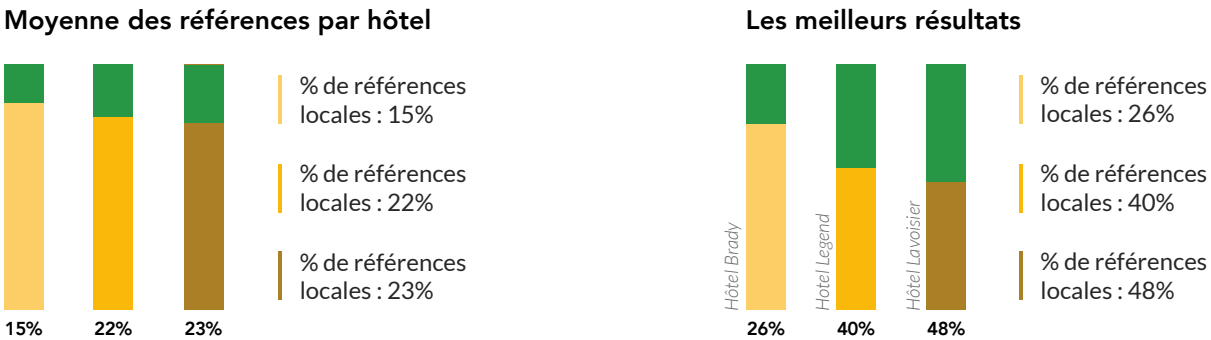




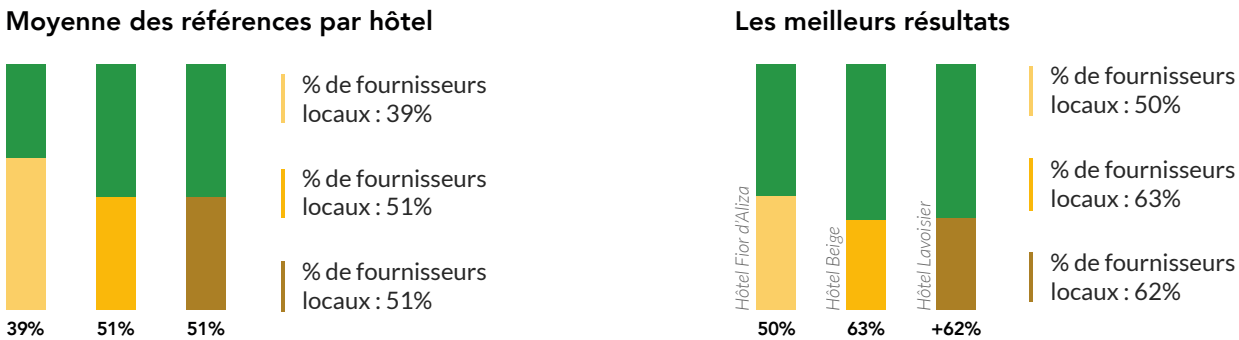
AUTRES IMPACTS POSITIFS : ACHATS LOCAUX ; TAUX DE RECYCLAGE



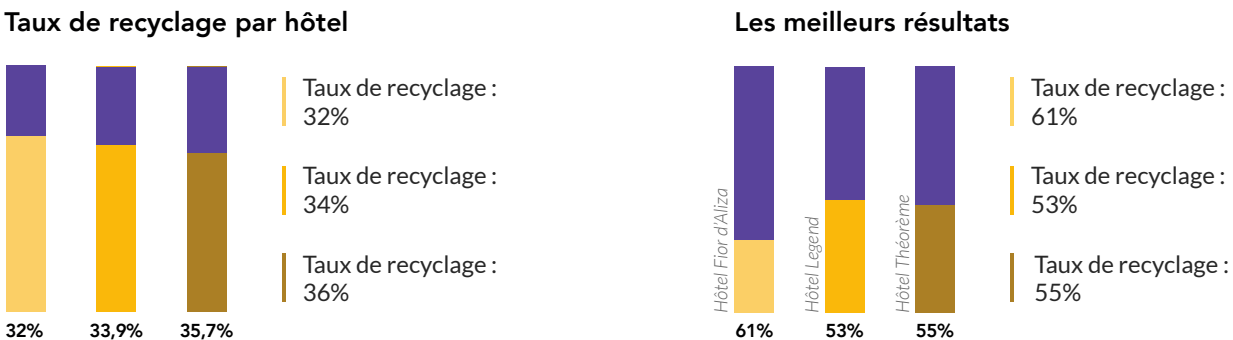
RÉFÉRENCES ALIMENTAIRES LOCALES



RÉFÉRENCES DE FOURNISSEURS LOCAUX



RECYCLAGE DES DÉCHETS



5

NOS PROJETS EN COURS

- 55 Lancement d'une offre de formation certifiée Qualiopi
- 57 Un partenariat parisien au service d'une hôtellerie plus durable
- 59 The Swarm & Village by CA
- 60 Bouche à oreille Afnor





LANCEMENT D'UNE OFFRE DE FORMATION CERTIFIÉE QUALIOPi

L'offre de formation de The Swarm est née d'un constat partagé avec nos clients : conduire une démarche RSE dans un hôtel suppose que les équipes disposent des connaissances nécessaires pour en comprendre les enjeux, en maîtriser les outils et en devenir des acteurs à part entière. La formation est l'une des briques fondamentales qui donnent aux équipes de direction comme aux équipes opérationnelles la capacité de passer de la conformité subie à l'action choisie.

Nos formations s'adressent aux hôtels qui souhaitent préparer ou renforcer une démarche RSE par le biais de la certification, qu'il s'agisse de l'Écolabel européen ou de Green Globe. Elles sont conçues par des consultants-formateurs qui interviennent également sur des projets de terrain, ce qui garantit un ancrage dans les réalités opérationnelles et les contraintes économiques propres au secteur de l'hébergement touristique.

Ce couplage entre formation et accompagnement de terrain est au cœur de notre approche : l'acquisition de connaissances n'a de portée réelle que si elle est immédiatement mise en lien avec des situations concrètes et des décisions à prendre.

Pour structurer cette offre dans la durée et en garantir la qualité, nous avons engagé la démarche de certification Qualiopi. Cette certification, qui conditionne l'accès aux financements des OPCO, est une

étape importante pour nos clients hôteliers car elle leur permet de mobiliser des fonds de formation pour financer des parcours directement utiles à leur transition environnementale, sans que cela représente une charge supplémentaire pour l'établissement.



UN PARTENARIAT PARISIEN AU SERVICE D'UNE HÔTELLERIE PLUS DURABLE

En 2025, Paris je t'aime - Office de tourisme de Paris et The Swarm Initiative se sont associés pour accélérer la transition RSE de l'hôtellerie parisienne. Ce partenariat s'inscrit dans le Manifeste de l'Hospitalité porté par Paris je t'aime et repose sur une ambition partagée : faciliter l'entrée dans une démarche environnementale structurée pour les établissements qui débutent, et encourager la montée en maturité de ceux qui sont déjà engagés. Il se concrétise par la mise à disposition d'un diagnostic RSE gratuit, réservé aux hôtels adhérents de l'Office de tourisme.

Le diagnostic couvre neuf dimensions de la performance RSE, à savoir l'énergie, l'eau, les déchets, les achats responsables, les ressources humaines, l'inclusion, le handicap, la réglementation et la gouvernance. Chaque établissement reçoit un score global de ma-

turité ainsi qu'un score par module, accompagnés d'une estimation des économies potentielles en euros, en mégawattheures et en mètres cubes d'eau. Les établissements dont le niveau de maturité le justifie peuvent bénéficier d'un rapport de pré-diagnostic approfondi, intégrant une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces), un focus sur les chantiers prioritaires, une mise en perspective avec les obligations réglementaires en vigueur et un plan d'action séquencé.

Le cadre du partenariat repose sur une répartition claire des rôles. Nos consultants réalisent les diagnostics de manière personnalisée, au plus près des équipes hôtelières, tandis que Paris je t'aime assure la diffusion de l'offre auprès de ses adhérents.





THE SWARM



THE SWARM & VILLAGE BY CA

En octobre 2025, The Swarm a rejoint le Village by CA Brie Picardie, accélérateur de start-ups situé au Val d'Europe (Seine-et-Marne). Cette adhésion répond à un besoin identifié dans notre développement qui consiste à accéder à des expertises extérieures à notre cœur de métier telles que le marketing, la propriété intellectuelle, le juridique pour structurer notre croissance de manière plus solide et élargir notre réseau de partenaires.

Les rencontres conduites dans ce cadre ont rapidement produit des effets concrets. Un partenariat est en cours de construction avec le cabinet Bizouard & Courtois EC, avec pour ambition de combiner nos expertises respectives et d'imaginer

une offre commune destinée à aider les hôteliers clients du cabinet d'expertise comptable à monter en compétences sur le pilotage et la création de valeur RSE. L'accompagnement de Sabrina Ben-Yelès, experte marketing, a permis de formaliser la structure du partenariat avec Paris je t'aime et de concevoir le parcours utilisateur du diagnostic RSE. Enfin, un conseil de l'INPI nous a permis d'engager l'enregistrement de notre marque.

L'adhésion à l'accélérateur nous a permis jusqu'ici de réaliser des rencontres de qualité permettant de renforcer notre capacité à délivrer une offre plus complète et mieux ancrée dans les réalités de nos clients.



THE SWARM



BOUCHE À OREILLE AFNOR

Cette année, The Swarm a rejoint AFNOR BAO, la plateforme par laquelle l'AFNOR met en relation des organisations avec des consultants experts des normes, dont les compétences sont vérifiées et validées par l'organisme. Ce référencement nous positionne comme l'un des principaux experts nationaux de l'Écolabel européen dans le secteur hôtelier, et permet aux établissements qui recherchent un accompagnement vers cette certification de nous identifier directement via le réseau AFNOR.

6

ALLONS PLUS LOIN !

- 63 The show must go on !
- 65 Sans nos clients et partenaires institutionnels,
il n'y aurait pas de Swarm
- 67 Contact



THE SHOW MUST GO ON !

Créer The Swarm a toujours été une aventure un peu folle. Il y a eu une entreprise à construire, une thèse de doctorat à l'École Polytechnique à mener en parallèle, des clients à convaincre, des projets à livrer, des outils à inventer, des équipes à recruter, puis à préserver. Il y a eu des moments d'élan, des moments de doute, des semaines trop pleines, des paris pris sans toujours savoir où ils nous mèneraient. Depuis le début, nous naviguons en haute mer. Avec de l'incertitude, parfois du vent contraire, mais aussi une énergie collective qui nous pousse à continuer.

The show must go on, parce que la mission est trop importante pour s'arrêter. Cette énergie, nous voulons la mettre au service de transformations qui comptent réellement. Le tourisme et l'hôtellerie font partie des secteurs les plus exposés aux crises climatiques, économiques, sanitaires et sociales. Organiser sa durabilité et sa résilience aujourd'hui n'est plus un sujet lointain. C'est une manière de créer de la valeur dans le présent et de renforcer sa capacité à tenir dans le futur.

Nos clients l'ont compris. Certains ont fait le pari de travailler avec nous alors que The Swarm était encore jeune, avec peu de références et beaucoup d'ambition. En avançant avec audace, ils ont pris de l'avance. Aujourd'hui, plusieurs d'entre eux deviennent des références de l'hôtellerie durable. Ils en retirent des bénéfices très concrets, avec des économies, une meilleure maîtrise de leurs ressources, une réduction du turnover, une identité plus forte et une capacité nouvelle à piloter leur établissement dans toutes ses dimensions.

C'est ce que 2025 nous a prouvé. La durabilité n'est pas un supplément d'âme. Elle devient puissante lorsqu'elle aide un hôtel à faire mieux avec moins, à prendre soin de ses équipes, à renforcer ses liens avec son territoire et à créer une expérience plus cohérente pour ses clients. Faire mieux avec moins,

ce n'est pas renoncer. C'est apprendre à être plus intelligent dans sa manière de gérer. Moins gaspiller l'eau, l'énergie, les aliments, les produits..., mais aussi moins gaspiller l'attention, le temps et l'engagement des équipes. Mieux accueillir, mieux décider, mieux mesurer, mieux coopérer. Dans un monde où tout est lié, prendre soin de ce dont nous dépendons devient aussi une manière de prendre soin de nous-mêmes.

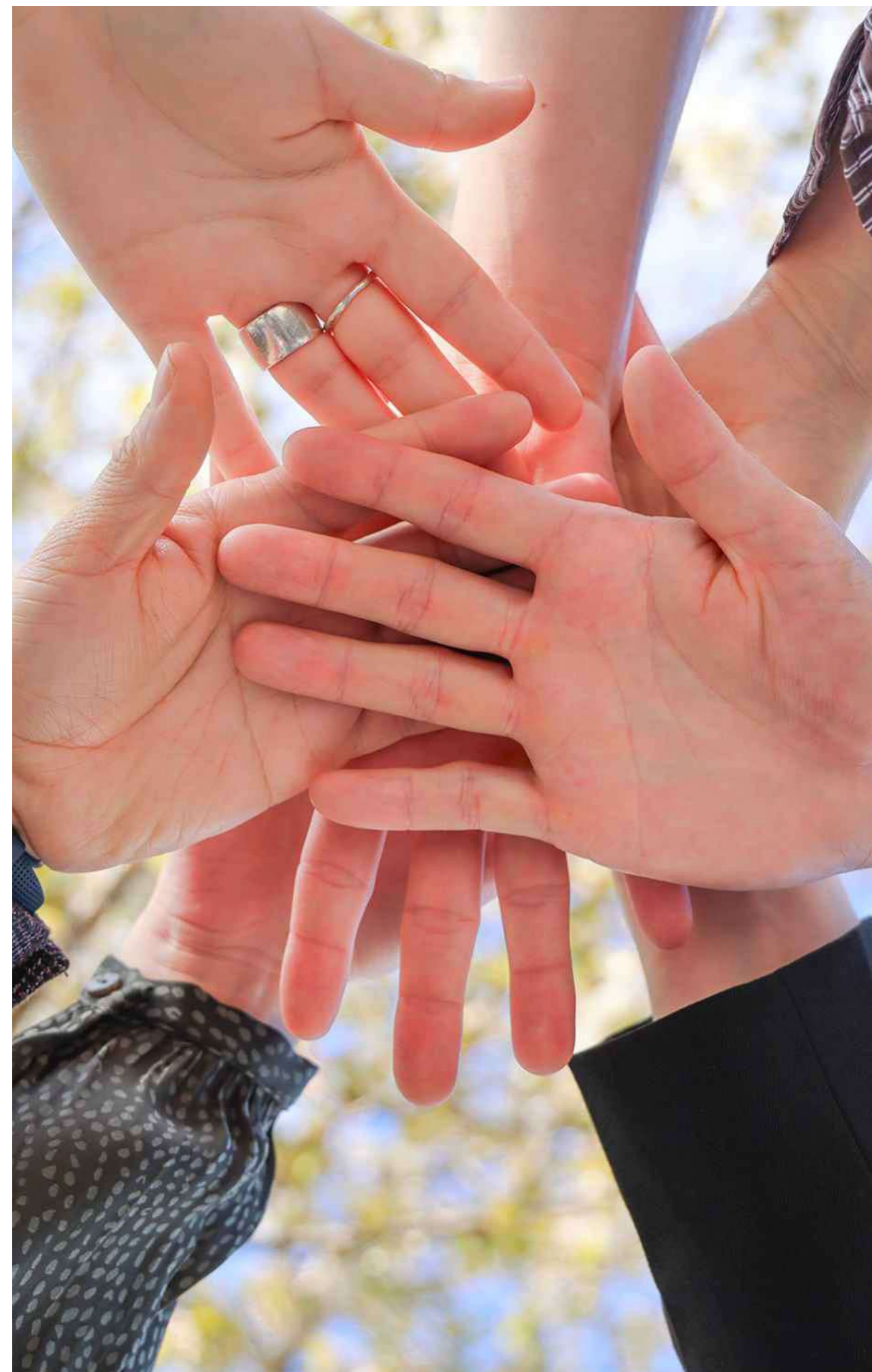
L'hôtellerie doit continuer à offrir ce qu'elle a de plus précieux. La déconnexion, le confort, les petits gestes, l'attention au client, la beauté d'un lieu, le souvenir d'un séjour. Mais elle ne peut plus le faire comme si ses ressources, ses équipes et son territoire étaient extérieurs à son modèle. L'hospitalité de demain devra rester désirable, tout en devenant plus sobre, plus responsable et plus consciente de ses interdépendances.

Pour cela, les hôtels auront besoin de partenaires de confiance. Des partenaires capables d'écouter, de comprendre les métiers, de traduire les enjeux, d'apporter de la méthode, de la mesure et du recul. Au même titre qu'un expert-comptable, un avocat ou un médecin accompagnent des décisions essentielles, nous voulons devenir ce partenaire de confiance pour les sujets de durabilité, de performance globale et de résilience.

En 2026, nous continuerons donc à travailler au plus près du terrain, tout en gardant les yeux tournés vers les étoiles. Nous continuerons à accompagner, former, outiller, mesurer et démontrer. Nous continuerons à swarmer, petit à petit, avec celles et ceux qui veulent faire évoluer leur hôtel sans perdre ce qui fait la force de l'hospitalité.

Apprendre à faire mieux avec moins et tisser des liens. Ce sont peut-être les qualités dont tous les collectifs auront le plus besoin demain.

Pedro Gomes
Directeur général





SANS NOS CLIENTS ET PARTENAIRES INSTITUTIONNELS IL N'Y AURAIT PAS DE SWARM

Un grand merci à eux !





CONTACT

Si la vision portée par ce rapport vous parle, construisons-la ensemble.

Pedro GOMES LOPES
Directeur général

pedro.gomes@the-swarm.eu

Quentin PANISSOD
Directeur tech & data

quentin.panissod@the-swarm.eu

Katia AFONSO
Consultante tourisme & hôtellerie

katia.afonso@the-swarm.eu

Amandine MAUBERT
Consultante tourisme & hôtellerie

amandine.maubert@the-swarm.eu

Emma GAILLARD TIRAT
Consultante tourisme & hôtellerie

emma.gaillardtirat@the-swarm.eu

Pierre NOLLEVAL
Chargé de communication

pierre.nolleval@the-swarm.eu



the-swarm.eu



[The Swarm Initiative](#)



THE SWARM

76 Rue Beaubourg, 75003 Paris, France

contact@the-swarm.eu

the-swarm.eu



[The Swarm Initiative](#)

Réalisation : The Swarm© • 76 rue de Beaubourg, 75003 Paris /// Rédaction : The Swarm /// Exécution : Pierre Nolleva, Pedro Gomes Lopes, Quentin Panissod, Emma Gaillard Tirat et Amandine Maubert /// Crédit photos : The Swarm - STAR - Coucoco Cabanes - Elegancia - Hôtels en Ville - Hôtel Martinez - Hôtel IBAIA - Arcadis - Le Village by CA Brie Picardie /// 2026.

