MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration»

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) appliquée au secteur de l'hôtellerie

Présenté par :
Bérengère Clamens

Année universitaire : **2018 – 2019**

Sous la direction de : **Laurent BARTHE**

MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration»

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) appliquée au secteur de l'hôtellerie

Présenté par :
Bérengère Clamens

Année universitaire : **2018 – 2019**

Sous la direction de : **Laurent BARTHE**

L’ISTHIA de l’Université Toulouse - Jean Jaurès n’entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tuteurés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propre à leur auteur(e).

« ***Ceux qui pensent qu'il est impossible d'agir sont généralement interrompus par ceux qui agissent.*** »

James Baldwin

REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord remercier Mr Laurent Barthe qui m'a soutenu tout au long de l'année pour l'élaboration de ce mémoire. Il m'a apporté toute l'aide nécessaire afin de trouver des pistes de recherche.

Je tiens également à remercier toute l'équipe pédagogique du Master Management en Hôtellerie Restauration pour l'apport des différentes connaissances théoriques, méthodologiques et informatiques indispensables à l'avancement de ce mémoire.

De plus, je remercie l'ensemble des professionnels du secteur qui, par le biais d'entretiens mais aussi d'interactions informelles ont pris du temps pour répondre à mes questions concernant ce sujet passionnant.

Pour finir, un grand merci à mes parents, Martin et Alice pour leur patience, leur soutien et leurs conseils tout au long de l'année.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS **6**
INTRODUCTION GÉNÉRALE **8**

PARTIE 1 : La RSE, une démarche essentielle pour une entreprise hôtelière souhaitant être responsable et durable **10**
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE **11**
Chapitre 1 : Qu'est ce que la Responsabilité Sociale des Entreprises ? 12
Chapitre 2 : La RSE appliquée au secteur de l'hôtellerie 22
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE **35**

PARTIE 2 : Impacts positifs de la RSE sur les trois principaux acteurs d'une entreprise hôtelière (clients, employés et décideurs) **36**
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE **37**
Chapitre 1 : Impacts positifs de la RSE sur les clients 38
Chapitre 2 : Impacts positifs de la RSE sur les employés 47
Chapitre 3 : Impacts positifs de la RSE sur les décideurs de l'entreprise 56
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE **63**

PARTIE 3 : Présentation de la méthodologie et du terrain d'application **64**
INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE **65**
Chapitre 1 : Méthodologie de recherche 66
Chapitre 2 : Les résultats obtenus 75
Chapitre 3 : Terrain d'application 83
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE **91**
CONCLUSION GÉNÉRALE **92**
BIBLIOGRAPHIE **94**
TABLE DES ANNEXES **96**
TABLE DES ABREVIATIONS **128**
TABLE DES FIGURES **129**
TABLE DES TABLEAUX **129**
TABLE DES MATIÈRES **130**

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Ce ne sont pas les plus forts qui survivent, ni les plus intelligents, mais ceux qui sont les plus rapides à s'adapter au changement ». Charles Darwin, naturaliste anglais.
Cette citation peut parfaitement s'adapter au monde de l'hôtellerie. En France, ce secteur d'activité particulier occupe une part importante dans l'économie globale.

De part sa position, le secteur de l'hôtellerie génère beaucoup d'emploi. En effet, selon Pôle Emploi plus d'un million de personnes exerçaient dans le secteur de l'hôtellerie-restauration en 2017.[1] Aujourd'hui, les français réclament de plus en plus de justice sociale, de parité, d'égalité hommes-femmes et de transparence. Face à ces problématiques et aux conditions de travail difficiles du secteur, l'hôtellerie doit être en mesure d'apporter des alternatives aux employés afin de maintenir un taux d'employabilité élevé.

Le poids considérable de l'hôtellerie en France s'explique également par l'importante création de richesses liée aux dépenses des clients. Selon le Quotidien du tourisme, en 2017, les touristes auraient dépensé 44,3 milliards d'euros en France.[2] Conscients de leur mission les hôteliers doivent s'adapter de façon permanente pour faire face aux attentes et besoins des clients. Or, pour ces derniers, à l'heure actuelle, la question du développement durable devient essentielle car ils prennent conscience du fait que leur planète est en danger.

Face à ces préoccupations sociales et environnementales, de nombreux hôteliers ont compris la nécessité de s'approprier une démarche de RSE. La Responsabilité Sociale des Entreprises est une démarche visant à intégrer les enjeux de développement durable dans la vision et la stratégie d'une entreprise.[3]

[1] Pôle Emploi. *Les métiers de l'hôtellerie et de la restauration [en ligne].* Disponible sur http://www.pole-emploi.org (consulté le 01-04-2019).
[2] Le quotidien du tourisme.com *Le tourisme pèse de plus en plus lourd dans l'économie française [en ligne].* Disponible sur http://www.quotidiendutourisme.com/institutions/le-tourisme-pese-de-plus-en-plus-lourd-dans-leconomie-francaise/167110 (consulté le 26-02-2019).

Afin de comprendre ce qui a poussé certaines entreprises du secteur à passer le cap et à développer une telle démarche nous nous sommes posé cette question de départ :
« Comment la mise en place d'une démarche de RSE peut-elle améliorer la performance d'un établissement d'hôtellerie ? ». Afin d'apporter une réponse, premièrement nous allons mener une revue de littérature sur la Responsablité Sociale des Entreprises d'une part et sur le secteur de l'hôtellerie d'autre part afin de recueillir des informations essentielles à la comprehension de ces deux axes de réflexion.

Conscients du fait que la RSE est une démarche globale intégrant differents enjeux environnementaux, sociaux et économiques et impactant plusieurs acteurs au sein d'une entreprise hôteliere, nous allons dans une deuxieme partie tenter de répondre à la problématique suivante *« En quoi la mise en place d'une démarche de RSE peut-elle impacter les trois principaux acteurs (clients, employés et décideurs) d'une entreprise hôtelière ? »* Très logiquement, les trois hypothèses que nous émettrons dans cette partie nous permettrons d'analyser les impacts positifs de la RSE sur :
- la satisfaction et la fidélisation des clients ;
- les conditions de travail et le bien être des employés ;
- le type de gouvernance mise en place par les decideurs de l'entreprise et les bénefices attendus.

Dans une troisième partie, nous vous expliquerons quelle démarche nous avons choisi pour développer notre mémoire et quelle méthode nous avons utilisé pour recueillir des avis et informations des différents acteurs sur le terrain. Le mémoire de recherche est un travail de longue haleine qui s'effectue sur deux années. Dans cette dernière partie, nous choisirons un terrain d'application précis pour poursuivre nos recherches l'année prochaine.

PARTIE 1 : La RSE, une démarche essentielle pour une entreprise hôtelière souhaitant être responsable et durable

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans cette première partie, nous allons définir les notions nécessaires à l'élaboration de ce travail de recherche sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) appliquée au secteur de l'hôtellerie. C'est dans le but de décrire au mieux le contexte dans lequel le sujet se trouve que cette première partie est essentielle.

Dans un premier chapitre, nous définirons tout d'abord ce qu'est la Responsabilité Sociale des Entreprises et quel lien pouvons nous faire avec la notion de développement durable. Ensuite, nous remonterons au 19ème siècle pour comprendre l'évolution de la RSE et du développement durable et enfin nous expliquerons les raisons pour lesquelles la RSE a pris une telle ampleur et comment elle est devenue aujourd'hui un sujet phare.

Dans un deuxième chapitre, nous commencerons par décrire ce qu'est le secteur de l'hôtellerie grâce à quelques définitions et quelques chiffres et nous présenterons les nouveaux acteurs qui ont révolutionné ce secteur. Par la suite, nous montrerons l'intérêt de mener une politique RSE dans un hôtel et nous vous ferons part de quelques exemples d'hôtels qui ont décidé de changer leurs pratiques. Pour finir, nous préciserons de quelle manière il est possible de mettre en place une démarche de RSE.

Chapitre 1 : Qu'est ce que la Responsabilité Sociale des Entreprises ?

1. Approche théorique

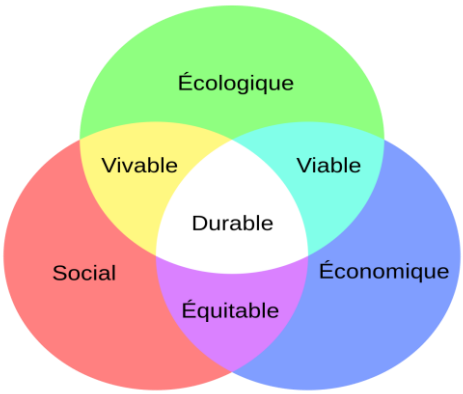
Afin d'appréhender au mieux la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) il est nécessaire de comprendre ce qu'est le développement durable et quel lien nous pouvons établir avec la RSE.

1.1. La notion de développement durable

Selon Jounot (2010, p. 3), le concept de développement durable est une réponse aux différentes préoccupations environnementales qui n'ont cessé de croître depuis les années 1970. De plus, il explique que ce concept s'est étendu d'une part dans le temps pour faire face aux effets indésirables d'une croissance non maîtrisée sur la nature et d'autre part dans l'espace pour contrer le clivage qui se développe entre les pays pauvres et les pays riches.

Le développement durable a été défini dans le rapport de Brundtland comme étant « *un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ». Il met en relation trois objectifs : efficacité économique, équité sociale et préservation de l'environnement. Pour mener à bien une démarche de développement durable il est important de tendre vers une gestion globale qui intègre les trois sphères suivantes. (Jounot, 2010, p. 3).

Figure 1 : Les trois piliers du développement durable [4]



[4] Source : https://rse-pro.com/piliers-du-developpement-durable-1066

Selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2010, p. 16), le développement durable est à analyser au niveau macroéconomique et macrosocial (à l'échelle planétaire) car il ne peut s'appliquer à une entité particulière. En effet, une entreprise qui se dit pérenne ne participe pas forcement au développement durable.

1.2. La notion de Responsabilité Sociale des Entreprises

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) regroupe les pratiques mises en place par les entreprises pour répondre aux interprétations sociétales en créant des stratégies, des mesures de management et des méthodes de pilotage. En d'autres termes, la RSE est l'intégration des principes du développement durable au sein d'une entreprise.

Une multitude de définitions ont été formulées à ce jour, c'est pourquoi nous avons choisi de vous présenter les deux plus connues.

La Commission Européenne a donné la définition suivante de la RSE :

> *« C'est un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes*[5] *».* (Gbego, 2017, p.12)

Selon les lignes directives ISO 26000, la RSE est :

> *« La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui :*
> *- contribue au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société ;*
> *- prend en compte les attentes des parties prenantes ;*
> *- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales de comportement ;*
> *- est intégré dans l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».* (Gbego, 2017, p.10)

La Responsabilité Sociale des Entreprises s'est diffusée dans un contexte de « mutation sociétale contemporaine ». Ce contexte est caractérisé par le double phénomène de la mondialisation d'une part et de l'émergence des technologies de l'information et de la communication d'autre part. Ces deux phénomènes remettent en question les structures sociales et les modes de régulation traditionnels. Ainsi, ils nous invitent à repenser notre forme de gouvernance actuelle afin de trouver un nouveau modèle socio-économique et de remédier aux déséquilibres actuels. Bien que la conception de l'entreprise autocentrée et

[5] Traduit par « stakeholders » en anglais.

focalisée sur les objectifs financiers continu d'exister, la crise systémique de 2008[6] a montré certaines limites. Nous assistons à ce jour à une volonté de se diriger vers des systèmes alternatifs envisageant l'entreprise dans une vision multidimensionnelle d'un point de vue sociale, économique et environnementale. La question de la RSE ne se pose plus comme elle se posait il y a quelques décennies, il ne s'agit plus ici d'un simple débat intellectuel ou d'un thème de réflexion pour les chefs d'entreprise ou les managers aveuglés par les résultats trimestriels. A présent la considération du thème de la RSE est majeure et prend une importance considérable pour les entreprises et la société en générale. De nombreux acteurs à la fois privés et publics ont compris l'intérêt de la RSE afin d'appréhender l'avenir d'une manière plus viable et durable. (Lépineux, Rosé, Bonanni, 2016, p .6).

Dans leur ouvrage, Sobczak André et Minvielle Nicolas (2011, p. 5) préfèrent substituer la notion de « responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise » par la notion de « responsabilité globale » pour les trois raisons suivantes. Premièrement, à la vue de la diversité des enjeux (environnementaux, sociaux et économiques) les termes de « social » ou « sociétale » semblent trop réducteurs et l'usage de ces adjectifs risque de limiter le débat aux seuls intérêts des salariés et sous-traitants d'une entreprise. Deuxièmement, le terme « globale » renvoie au fait que la responsabilité des entreprises s'étend au niveau mondial et pas seulement au niveau national. Enfin, le terme de RSE traduit une focalisation des débats sur le management au sein des entreprises or de part ses différents enjeux, la responsabilité ne se limite pas qu'aux entreprises mais également à l'ensemble des parties prenantes. En résumé, le terme de « responsabilité globale » envisage une autre manière de penser les relations entre l'entreprise et la société.

A présent, nous souhaitons vous présenter quelques exemples d'actions que peuvent mettre en place les entreprises au niveau économique, social et environnemental afin de mener à bien leurs démarches de RSE. [7]

[6] Crise bancaire et financière de l'automne 2008 : seconde phase de la crise financière mondiale de 2007-2008, apparue après la crise des subprimes de l'été 2007.
[7] WikiTP. *Les 3 piliers de la RSE [en ligne].* Disponible sur http://www.wikitp.fr. (consulté le 27-01-2019).

« Économique :
- satisfaire et fidéliser les clients ;
- assurer la qualité de service ;
- mettre en place une tarification équitable ;
- soutenir les fournisseurs locaux ;
- payer les factures dans les délais ;
- faire preuve de transparence auprès des investisseurs...

Social :
- renforcer l'égalité des chances et la diversité ;
- garantir l'hygiène et la sécurité sur le lieu de travail ;
- respecter les droits des travailleurs ;
- former le personnel...

Environnemental :
- utiliser de manière efficace et durable les ressources naturelles telles que le pétrole, le gaz et l'eau ;
- réduire l'émission des gaz à effet de serre ;
- gérer et valoriser les déchets, notamment ceux qui sont dangereux... »

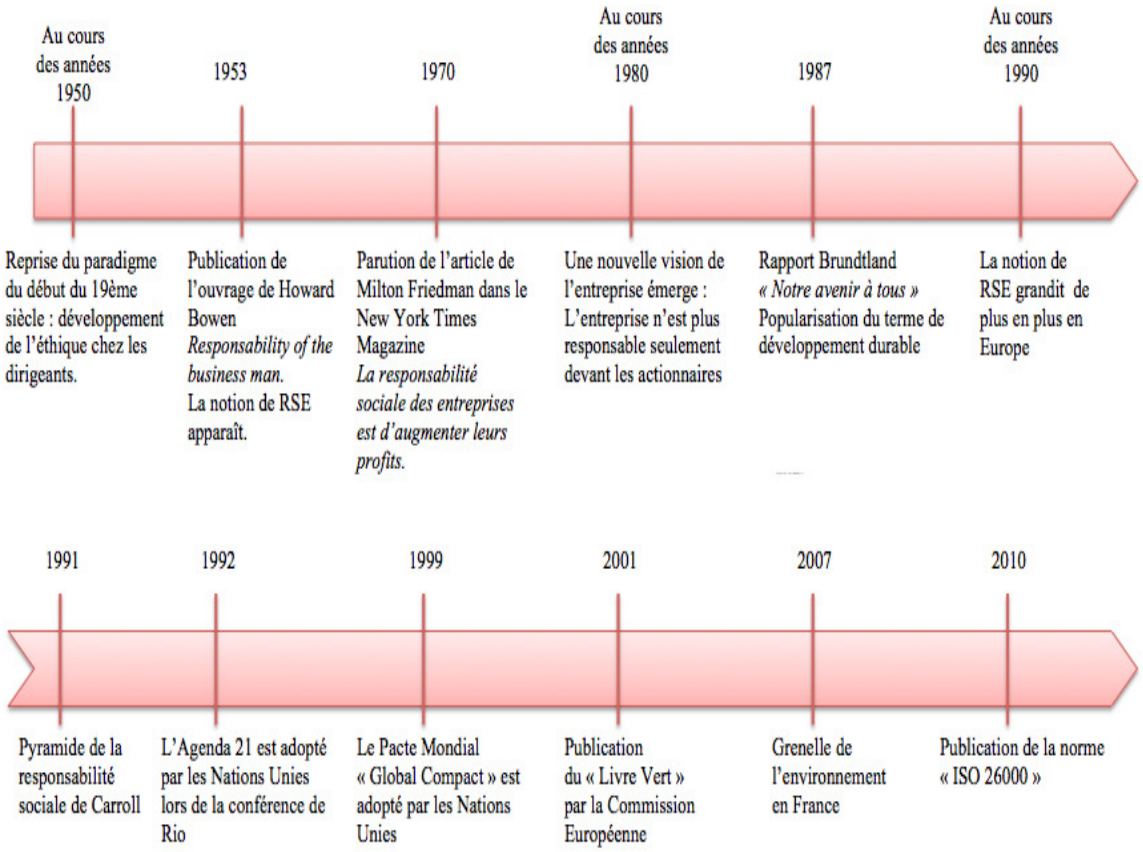
2. Historique du développement durable et de la RSE :

A présent, nous avons décidé de retracer l'historique de ces deux notions à travers différents événements marquants. Comme nous l'avons développée auparavant, la RSE n'aurait pas pu être abordée sans parler de la notion de développement durable. C'est pourquoi dans la chronologie suivante nous souhaitons intégrer le développement durable pour appréhender au mieux l'évolution de la RSE.

2.1. Frise chronologique

La frise chronologique suivante recense les différents événements qui permettent de comprendre l'évolution des deux notions présentées plus haut.

Figure 2 : Frise chronologique [8]



[8] Source : Clamens. B, 30-01-2019

2.2. Explication des différents événements de la frise chronologique

Au commencement du 19ème siècle (développement industriel), on parle de paternalisme industriel des grandes entreprises. Cette période est marqué par une prise de conscience et un développement de l'éthique [9] chez les dirigeants. Cependant les différentes guerres ayant marquées cette époque ne permettent pas de poursuivre ce paradigme.

Pendant les années 1950, on assiste à une reprise de ce paradigme par des auteurs américains qui s'intéressent à ce mouvement de pensée. C'est plus précisément en 1953, que Howard Bowen, pasteur protestant publie à la demande de l'église l'ouvrage *Responsibility of the business man.* Ce pasteur est alors le premier à utiliser le terme de « Corporate Social Responsibility » traduit en suite par « Responsabilité Sociale des Entreprises » et son ouvrage est à ce jour l'un des ouvrages fondateur de la notion de RSE.
Dans son ouvrage Bowen. H, reprend l'idée de l'éthique protestante du travail qui veut que l'entrepreneur se comporte en bon père de famille (au sens de paternalisme). C'est à dire qu'il gère ses profits de manière responsable, économe sans ostentation.[10]

En 1970, dans son article intitulé *La responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter leurs profits* publié dans le New York Times Magazine, Milton Friedman affirme : « Il y a une et seulement une seule responsabilité du monde des affaires : utiliser ses ressources et les engager dans des activités destinées à accroître son profit ». Dans son article, il affirme l'importance de l'actionnaire qu'il présente comme étant le propriétaire de l'entreprise. [11]

Au cours des années 1980, une nouvelle vision de l'entreprise émerge et de nombreux travaux sont fait à ce propos : l'entreprise n'est pas seulement responsable devant les détenteurs du capital mais également devant l'ensemble des employés, clients et fournisseurs.

[9] On parle ici d'une éthique développée au travers d'actions philanthropiques
[10] Label RSE de la CGEM. *Gènese et évolution de la RSE [en ligne].* Disponible sur http://rse.cgem.ma/genese-rse.php (consulté le 21-01-2019)
[11] Girard Bernard. Responsabilité sociale des entreprises : retour sur un article de Milton Friedman. *Les cahiers de la CRSDD*. 2013, n° 04, 24 p.

Le rapport « Notre avenir à tous », dit rapport Brundtland voit le jour en 1987, à l'occasion de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement pour le compte des Nations Unies. Ce rapport est le texte fondateur du développement durable, il présente les grandes lignes à suivre pour assurer à la planète et ses habitants un avenir pérenne. [12]

La RSE connaît un intérêt grandissant en Europe au cours des années 1990 et commence à prendre son essor. Ce concept est alors considéré comme la contribution des entreprises au développement durable. Il répond aux attentes d'une société de plus en plus informée et mondialisée et à la volonté des entreprises d'acquérir une bonne image de marque.

En 1991, Carroll, auteur le plus représentatif du courant « Business and Society »
évoque une relation entre l'entreprise et la société sous forme de contrat social. L'auteur considère que les obligations qu'on les entreprises envers la société peuvent être hiérarchiser en quatre composantes (celles de la responsabilité sociale).
Il décide donc de réaliser la pyramide suivante :[13]

Figure 3 : La pyramide de la responsabilité sociale (Caroll, 1991)

[12] Magazine Géo. *Le rapport Brundtland pour le développement durable [en ligne]*. Disponible sur https://www.geo.fr (consulté le 21-01-2019)
[13] Golli Adel, Yahiaoui Dorra. Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. *Revue Management & Avenir*, 2009, n°3, p. 139-152.

En 1992, « l'agenda 21 » est adopté par les Nations Unis lors de la conférence de Rio.
Il s'agit d'un programme d'actions pour le 21ème siècle à destination des gouvernements, organismes des Nations Unies et institutions de développement. Ce plan d'actions est composé de 2500 recommandations en matière de développement durable. En France, les collectivités territoriales s'inspirent de « l'Agenda 21 » pour développer des stratégies de développement durable en établissant un programme d'actions intitulé « Agenda 21 local ».

En 1999, le Pacte mondial des Nations Unies « Global Compact » est adopté. Il s'agit d'une initiative lancée par le secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan lors du Forum économique de Davos. Ce pacte à destination des entreprises a pour but d'instaurer au niveau mondial un cadre social et environnemental respectueux de valeurs universelles.

En 2001, l'Union Européenne décide de proposer un cadre et des principes pour les entreprises désirant s'investir dans le développement durable. A cette occasion, le « Livre Vert » de la Responsabilité Social des Entreprises est publié.

Durant l'année 2007 en France, on assiste à un ensemble de rencontres politiques appelé « Grenelle de l'environnement » organisées afin de prendre des décisions sur le long terme en matière d'environnement et de développement durable. [14]

En 2010, la norme ISO 26000 de l'Organisation Internationale de Normalisation est publiée. Il s'agit de différentes lignes directives proposées au niveau international pour guider les organisations dans la mise en oeuvre de bonnes pratiques en matière de responsabilité sociale. [15]

[14] Picbleu Habitat durable. *Qu'est-ce que le Grenelle environnement ? Principes, engagements [en ligne]*. Disponible sur https://www.picbleu.fr (consulté le 31-01-2019)
[15] RSE Pro. *Comprendre la norme ISO 26000 en 8 réponses [en ligne]. Disponible sur* https://rse-pro.com (consulté le 31-01-2019).

3. Un sujet d'actualité : La RSE au cœur des débats :

Depuis plusieurs années la Responsabilité Sociale des Entreprises est un sujet d'actualité qui fait débat. En effet, de nombreux événements récents le montre. Des événements liés à la fois au développement durable et à la RSE.

3.1. Au niveau mondial

Au niveau mondial, nous pouvons voir que depuis les années 90, les pratiques de RSE se sont développées à tel point qu'à ce jour quasiment toutes les entreprises du CAC 40 assignent un responsable du développement durable ou de la RSE dans leurs entreprises pour témoigner de leur engagement responsable.

A cela s'ajoute un grand nombre d'éléments permettant de dire que la RSE fait maintenant partie intégrante des préoccupations modernes : la création de « think tans »[16] dédiés à ce thème (ex. l'observation pour la RSE), l'apparition d'agences de notation sociale (ex. Vigeo Eiris), l'importante croissance du marché de l 'investissement responsable ou encore la parution en 2010 de la norme ISO 26000 (Gond, Igalens, 2018, p. 3).

Un classement des pays les plus avancés en terme de RSE est également mené pour la deuxième année consécutive. L'objectif de ce classement est d'évaluer l'ouverture des différents pays aux règlementations RSE, aux conventions et normes liées au développement durable et à l'éthique. En 2018, la France est dans le top 10 à la 8ème place après les pays du Nord de l'Europe comme la Suède et les pays de l'Europe de l'Ouest comme l'Allemagne. [17]

3.2. Au niveau français

Au niveau français, nous pouvons remarquer tout d'abord que la question du développement durable est primordiale à l'heure actuelle et que les attentes des citoyens sur ce sujet ont changé depuis quelques temps. La pétition récemment lancée en France par un groupe d'organisations écologistes en témoigne. Cette pétition visant à faire agir le gouvernement pour le climat est devenue en 2018 la pétition la plus signée de l'histoire de

[16] Groupe de réflexions ou laboratoire d'idées.
[17] E-RSE. *Quels sont les pays les plus ouverts à la RSE en 2018 [en ligne].* Disponible sur https://e-rse.net (consulté le 13-02-2019).

France. Cet engouement est non négligeable et nous permet de constater le besoin d'une grande majorité de personne de vouloir changer les choses d'un point de vue environnemental.[18]

De plus, dans un monde faisant face à de multiples crises (économiques, sociales et environnementales), les entreprises doivent faire valoir leur position d'un point de vue sociale, humain et solidaire. C'est à cette occasion que chaque année, depuis 2012, les trophées défis RSE récompensent les entreprises mettant en œuvre les démarches de développement les plus innovantes . À cette occasion, les entreprises peuvent mettre en avant leurs stratégies et partager leurs bonnes pratiques. C'est le parrainage des Ministères de l'Economie et des Finances et de la Transition écologique et solidaire qui a attribué les 10 lauréats de 2018. Parmi ces lauréats, nous pouvons citer le lauréat du trophée Ressources Humaines. Ce dernier a été décerné à l'entreprise D&Consultants qui a mené une politique RH innovante, pensée au plus près des attentes des salariés et centrée sur l'innovation. Leur politique mêle à la fois le bien être au travail et les perspectives de carrière. [19]

Pour finir, la loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) qui doit être voté au premier trimestre 2019 prévoit l'intégration de la RSE dans son article 1833 du code civil *« la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité »*.
Avec ce Pacte, le gouvernement souhaite un renforcement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Cette préoccupation *« oblige le dirigeant à examiner en amont d'une décision de gestion donnée, les effets éventuels de celle-ci en matière sociale et environnementale »*.[20]

[18] Novethic. *Climat : "l'affaire du siècle", pétition la plus populaire de l'histoire en France, avec deux millions de signataires [en ligne]*. Disponible sur https://bit.ly/2TgyxKB (consulté le 10-01-2019)
[19] E-RSE. *Découvrez les lauréats des défis RSE 2018 [en ligne]*. Disponible sur https://e-rse.net (consulté le 29-01-2019).
[20] Actu Environnement. *Le projet de loi Pacte renforce la responsabilité sociale et environnementale des entreprises [en ligne]*. Disponible sur https://bit.ly/2E88el3 (consulté le 29-01-2019).

Chapitre 2 : La RSE appliquée au secteur de l'hôtellerie

1. L'hôtellerie française

1.1. Qu'est ce que l'hôtellerie ?

Selon Duthion et Dimanche (2012, p. 10), la première définition du terme « hôtellerie » remonte au XIIème siècle et semble désigner une *« maison dépendant d'une abbaye, où sont accueillis les voyageurs, les pèlerins, les pauvres ».* Cette notion a ensuite évolué au fil du temps et une multitude de définitions a vu le jour. Cependant, nous retiendrons ici la définition suivante :

> *« le terme hôtellerie est appliqué traditionnellement à tous les établissements d'hébergement de quelque genre que ce soit, où les voyageurs/visiteurs peuvent être logés et nourris moyennant rétribution pour une occupation à la journée, à la semaine ou au mois* » (Audoux, Mazzetti et Bessenay, 2010, p. 15).

L'INSEE a affiné cette définition en fixant des règles et en expliquant qu'un établissement doit être composé d'au moins 5 chambres pour pouvoir être défini comme étant « un hôtel de tourisme ». [21] Un hôtel de tourisme est un établissement commercial d'hébergement classé de 1 à 5 étoiles ou non classé qui offre des chambres ou des appartements meublés. Il peut être exploité toute l'année ou seulement pendant une ou plusieurs saisons. Lorsque sa durée d'ouverture n'excède pas neuf mois par an, on appelle cela un « hôtel saisonner ».

Un hôtel de tourisme peut être géré de différentes manières. D'une part, il existe les hôtels de tourisme indépendants qui sont des établissements n'appartenant pas à une chaîne hôtelière. L'hôtelier qui est propriétaire est indépendant juridiquement et a alors une autonomie de gestion. D'autre part, on retrouve les hôtels de chaîne volontaire ou intégrée. Les chaînes volontaires sont constituées d'établissements traditionnels indépendants qui se regroupent pour faciliter leur commercialisation (Best Western, Relais et Châteaux, Châteaux et Hôtels Collection...). Les hôtels appartenant à une chaîne intégrée sont eux exploités par un groupe hôtelier ou par un franchisé (Accor Hôtels, IHG, Louvre Hotels...). Dans ce type d'hôtels, les clients peuvent d'une ville à une autre retrouver des prestations et un même niveau d'équipement similaires quelque soit le pays.

[21] INSEE. *Hôtellerie touristique/ Hôtellerie de tourisme [en ligne]*. Disponible sur https://www.insee.fr (consulté le 22-02-2019)

En 2017, les hôtels indépendants représentaient 49,4 % des parts de marché des nuitées en France contre 50,6 % pour les hôtels de chaîne.[22]

1.2. Le parc hôtelier français en 2018

Pour réaliser l'état des lieux du secteur hôtelier français en 2018, nous nous sommes appuyés sur l'étude menée par le cabinet d'audit et de conseils « KPMG » France . Spécialisé dans le tourisme, l'hôtellerie et les loisirs, « KPMG » a publié en Septembre 2018 un rapport intitulé « L'industrie hôtelière française en 2018 ». Dans ce rapport on retrouve notamment le panorama de l'offre d'hébergement touristique marchant française. Ici, nous nous intéresserons uniquement aux chiffres du secteur de l'hôtellerie à proprement parlé.

Tout d'abord, on remarque qu'en Juillet 2018, l'hôtellerie française comptabilise 18 079 établissements pour 652 698 chambres. La province représente la zone où il y a le plus grand nombre d'établissements (15 601) et nombre de chambres (496 293). Nous pouvons constater que les établissements 3 étoiles sont majoritaires en nombre (6086) par rapport notamment aux hôtels 5 étoiles qui sont eux minoritaires (348).

De plus, les hôtels classés (de 1 à 5 étoiles) représentent 75 % du parc hôtelier français en 2018. On retrouve quasiment la même tendance qu'en juillet 2017 cependant, l'offre hôtelière en 2018 a diminué de 1% par rapport à sa capacité totale.

Tableau 1 : Parc hôtelier français en Juillet 2018 [23]

Parc hôtelier français

En nombre d'établissements	Non classés	1 étoile	2 étoiles	3 étoiles	4 étoiles	5 étoiles	Total
Paris	196	23	227	700	368	80	1 594
Île-de-France (hors Paris)	214	40	193	295	139	3	884
Province	3 989	464	4 431	5 091	1 361	265	15 601
Total	**4 399**	**527**	**4 851**	**6 086**	**1 868**	**348**	**18 079**

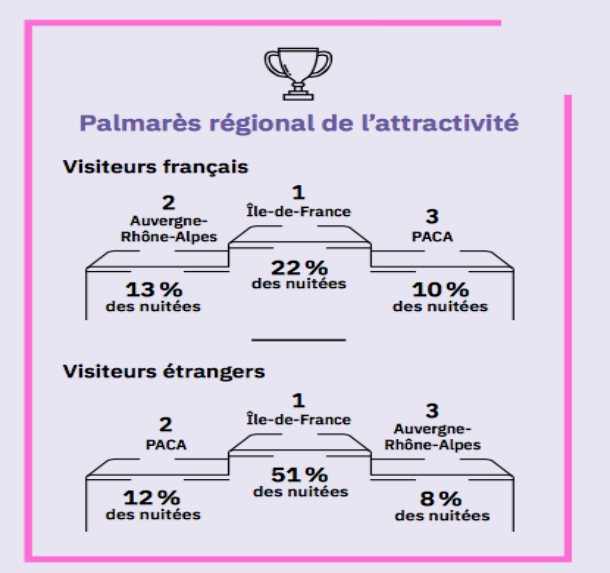
En nombre de chambres	Non classés	1 étoile	2 étoiles	3 étoiles	4 étoiles	5 étoiles	Total
Paris	6 460	1 021	8 937	31 376	26 447	7 274	81 515
Île-de-France (hors Paris)	8 924	3 095	15 575	23 724	22 543	1 029	74 890
Province	71 394	19 521	120 453	191 527	78 840	14 558	496 293
Total	**86 778**	**23 637**	**144 965**	**246 627**	**127 830**	**22 861**	**652 698**

Source : INSEE - juillet 2018

[22] Coach Omnium. *Les chaînes hôtelières intégrées augmentent leur part de marché [en ligne]*. Disponible sur https://www.coachomnium.com (consulté le 25-02-2019).

[23] Source texte et tableau : KPMG. *L'industrie hôtelière française en 2018 [en ligne]*. Disponible sur http://hr-infos.fr/wp-content/uploads/2018/09/Etude-KPMG-Industrie-hoteliere-francaise-2018.pdf (consulté le 26-02-2019)

Figure 4 : Palmarès régional de l'attractivité touristique en 2018 [24]



Enfin, on remarque en terme d'attractivité des territoires que l'Ile de France est la zone la plus attractive à la fois pour les visiteurs français avec 22 % des nuitées et bien sûr pour les visiteurs étrangers avec 51 % des nuitées en 2018.

1.3. La part du secteur touristique en France

A présent, nous avons décidé d'analyser la part du tourisme en France. Lorsque nous parlons du « tourisme » ici, nous englobons les différents secteurs tels que l'hôtellerie et la restauration. D'après le rapport du Conseil mondial du voyage et du tourisme réalisé en Mai 2018, la proportion du secteur touristique ne va cesser d'augmenter dans l'économie française pour les 10 prochaines années. Cette croissance va notamment s'expliquer par l'accroissement des emplois du secteur et par l'augmentation des dépenses des touristes.

En janvier 2018, le gouvernement a assuré que l'objectif d'accueillir 90 millions de visiteurs en France en 2018 avait été atteint. En effet, malgré les mouvements sociaux d'Air France, de la SNCF, des « gilets jaunes » et l'attentat du 11 décembre 2018 à Strasbourg, la France conserve sa première place de destination touristique mondiale. Cette

[24] Source figure : KPMG. *L'industrie hôtelière française en 2018 [en ligne]*. Disponible sur http://hr-infos.fr/wp-content/uploads/2018/09/Etude-KPMG-Industrie-hoteliere-francaise-2018.pdf (consulté le 26-02-2019)

fréquentation ne va cesser de croître puisque que l'on attend 118 millions de touristes en 2028.

On remarque de plus que d'ici une dizaine d'année, le secteur du tourisme en France devrait représenter 11, 2 % de l'emploi global. En 2017, le nombre d'emplois de ce secteur d'activité était de 10 %.

Au niveau des dépenses des touristes nous pouvons en dire de même puisque nous avons pu constater une augmentation de + 6, 4 % entre 2016 et 2017 soit 44,3 milliards d'euros de dépense pour l'année 2017. Ce facteur est important et a un rôle majeur par rapport à l'économie globale française car en 2017, en effet, le secteur du tourisme a constitué 204,3 milliard d'euros de recette.[25]

1.4. L'hôtellerie cherche de nouveaux horizons

Face à l'évolution des attentes des clients et à l'émergence de plateformes collaboratives telles que « Airbnb » ou « Abritel », les hôteliers ont compris la nécessité d'adapter leurs offres et de sortir de l'hôtellerie classique afin d'attirer une clientèle en quête d'expériences. Selon une étude réalisée par Coach Omnium, déjà en 2009 presque 50% des personnes interrogées se disaient lassés de l'hôtellerie traditionnelle. L'étude sur « la notoriété et l'image des chaînes hôtelières intégrées et volontaires » menée par Coach Omnium en 2016 avait confirmé cette idée. En effet, même si les hôtels de chaînes peuvent être perçus par les clients d'hôtels comme étant fonctionnels et confortables, d'autres clients sont en désaccord car ils estiment qu'il y a un manque de convivialité et d'originalité. [26]

Certains hôteliers ont alors décidé de modifier leurs offres et en quelque sorte de « révolutionner » les codes de l'hôtellerie traditionnelle. Certains ont décidé par exemple d'adapter leurs offres à la clientèle Y[27] qui est à la recherche de convivialité, de partage

[25] Le quotidien du tourisme.com *Le tourisme pèse de plus en plus lourd dans l'économie française [en ligne].* Disponible sur http://www.quotidiendutourisme.com/institutions/le-tourisme-pese-de-plus-en-plus-lourd-dans-leconomie-francaise/167110 (consulté le 26-02-2019).
[26] Coach Omnium. *Les hôteliers commencent à remettre leurs offres en question [en ligne]*. Disponible sur https://www.coachomnium.com/bonus/lhotellerie-se-cherche-de-nouveaux-horizons.html (consulté le 26-02-2019).
[27] Génération Y : regroupe l'ensemble des personnes qui sont nées entre les années 1980 et 1999.

mais aussi d'intimité. Prenons l'exemple d'AccorHotels qui a crée « Jo&Joe », une maison ouverte sur l'extérieure à la fois entre l'hôtel et l'auberge de jeunesse. *« Le concept a été pensé sur mesure, pour faciliter les échanges, le bien-vivre ensemble au sein des espaces communs ouverts, à l'extérieur comme à l'intérieur ».*[28]

Dans le milieu et haut de gamme, certains hôteliers tels que « Mama Shelter » ou « Okko Hotels » souhaitent proposer aux clients une expérience différente en mixant qualité, esthétisme et optimisation des coûts. Ces deux concepts sont originaux et tout à fait dans l'air du temps.

Pour « Mama Shelter », le design signé Philippe Starck donne une ambiance cool et branchée aux lieux et pour « Okko », « le club » permet aux clients de faire des rencontres dans un espace ouvert commun où ils peuvent travailler, se détendre, manger et boire en toute liberté. [29]

2. Intérêt de l'intégration de la RSE dans une structure hôtelière

2.1. Un intérêt au niveau environnemental

Le secteur de l'hôtellerie accueille plusieurs millions de touristes chaque année. L'accueil d'un tel nombre de personne nécessite des infrastructures adaptées. Afin de maintenir un niveau de confort et de satisfaction optimale pour les clients, ces infrastructures hôtelières nécessitent généralement une consommation importante d'énergies. Nous pouvons donc dire que le secteur de l'hôtellerie est un secteur très énergivore.

En effet, selon une étude menée par Advizeo en janvier 2018, les clients des hôtels ont tendance à changer leurs habitudes de consommation quand ils arrivent à l'hôtel et à consommer donc beaucoup plus en eau, électricité et lumière que lorsqu'ils sont chez eux. Prenons par exemple la consommation d'eau : en moyenne un client consomme 2 fois plus d'eau à l'hôtel que chez lui (300 litres d'eau par nuitées à l'hôtel contre 150 litres d'eau au domicile personnel). A ce constat, s'ajoute le fait que le secteur de l'hôtellerie est composé d'une multitudes de structures/ bâtiments différents qui font que tous les hôtels ne consomment pas la même chose en terme d'énergies. Cette consommation peut par exemple varier en fonction de l'ancienneté, de la construction, de la catégorie, de la taille

[28] Accor. *Jo&Joe [en ligne]*. Disponible sur https://www.accorhotels.group/fr-FR/group/our-brands-and-services/jo-and-joe (consulté le 27-02-2019).
[29] Okko Hotels. *Site officiel [en ligne]*. Disponible sur https://www.okkohotels.com (consulté le 01-03-2019).

ou encore du nombre de chambres de l'établissement. En France, les hôtels disposent en moyenne de 36 chambres, ce qui correspond à une consommation d'énergie moyenne annuelle de 240kWh/m2. Cependant, d'après les variables énoncées auparavant, la consommation peut être comprises entre 50kWh/m2/an et 500kWh/m2/an selon les hôtels.

Face à ce secteur très énergivore et à la diversité de l'offre hôtelière, il est important que chaque établissement se lance dans une politique RSE afin d'améliorer sa performance environnementale. [30] La mise en place d'actions RSE peut être une réponse favorable à la problématique environnementale du secteur de l'hôtellerie. En effet, elles peuvent permettre de réduire les impacts néfastes du secteur de l'hôtellerie sur la planète et de limiter la consommation énergétique des hôtels.

Les hôteliers ont la possibilité de mettre en place des actions plus ou moins simples et coûteuses en fonction de la structure de l'établissement. Parmi les actions simples, nous pouvons citer le tri des déchets, la réutilisation quotidienne des serviettes et des draps, l'installation de distributeurs de savon et shampoing dans les salles de bain, l'extinction de la télévision lorsqu'elle n'est pas utilisée, le réglage de la climatisation ou du chauffage à une température décente, l'utilisation d'ampoule basse consommation, la proposition de produits locaux et bios au petit-déjeuner et dans le mini bar ou encore l'usage de produits d'entretiens bio. Parmi les actions plus coûteuses et plus complexes, nous pouvons citer l'installation d'un système de télé-relai à distance pour contrôler en temps réel la consommation d'eau et d'électricité, la mise en place d'un système de clé magnétique en chambre pour les lumières et les appareils électroniques, l'installation de panneaux photovoltaïques ou encore le remplacement des baignoires par des douches.

Nous tenons à présent à vous faire part des hôtels ou des chaînes hôtelières qui ont mis en place des actions RSE au niveau écologique.
AccorHotels a crée en 2012 un programme intitulé « Planet 21 » permettant de communiquer sur ses 21 engagements en matière de développement durable. Au niveau environnemental, le grand groupe français s'engage à ce que toutes ses chaînes mènent des actions différentes. Par exemple, 99 % des hôtels Novotel sont entretenus avec des produits

[30] Advizeo.Hôtelllerie : *Découvrez les chiffres clés sur leur consommation d'énergie [en ligne]*. Disponible sur https://www.advizeo.io/blog/hotellerie-chiffres-cles-consommation-energie/ (consulté le 04-02-2019).

écologiques et la literie « Live N Dream » est conçues à base de bouteilles en plastique recyclées. De plus, 20 actions tels que le tri des piles, le recyclage des cartouches d'encre et l'utilisation de papier issu de forêts durablement gérées sont menées dans plus de 90 % des hôtels de la chaîne. La démarche de l'hôtel « Ibis Singapor On Bencoolen », premier hôtel de Singapour engagé dans une politique zéro plastique est aussi un bon exemple. Toutes les chaînes du groupe AccorHotels sont engagées dans un programme « Plant for the planet ». L'objectif de ce programme est la plantation d'arbres grâce aux économies de blanchisserie réalisées par les clients lorsqu'ils réutilisent leurs serviettes et leurs draps. [31]

« L'Eden Lodge Paris » est un autre exemple d'hôtel qui mène une démarche environnementale. En effet, il s'agit de la structure hôtelière offrant les meilleures performances écologiques de Paris. Cet maison dite « zéro carbone » dispose de toutes les dernières innovations telles qu'une structure en bois et équipée de panneaux solaires, une isolation renforcée et des éclairage LED. Cet hôtel dispose également d'un jardin écologique de 500 m2 au cœur de Paris où le choix des végétaux a été fait en fonction de critères comme la rusticité ou le faible besoin en eau. [32]

2.2. Un intérêt au niveau social

Comme tous secteurs d'activité, le secteur de l'hôtellerie présente des avantages et des inconvénients pour les employés. Nous ne souhaitons pas développer ici tous les avantages et inconvénients du secteur car nous le ferons dans le chapitre 2 de la partie 2. Cependant, nous aimerions vous expliquer l'intérêt de mettre en place une démarche RSE au niveau social en vous parlant du facteur « stress » par exemple. Selon Xavier Le Ru, ancien directeur général du « Radisson Blu Amabassador Paris », de nombreux postes du secteur sont directement exposés au stress (du poste de plongeur, manager en passant par le poste de femme de chambre). D'après Agnès Fernandez, spécialiste de la prévention des risques professionnels :

> *« Plus la marge de manoeuvre d'un salarié est réduite, plus celui-ci peut être confronté au stress. Le turnover, l'absentéisme et les plaintes pour harcèlement sont également des indicateurs ».*

[31] AccorHotels. *Planet 21 : feel welcome avec le programme de durabilité [en ligne]*. Disponible sur https://www.accorhotels.com(consulté le 04-03-2019)
[32] Eden Lodge Paris. *L'écolodge de luxe parisien [en ligne]*. Disponible sur http://www.edenlodgeparis.net (consulté le 04-03-2019).

Face à ces diverses constations, la RSE peut apporter une réponse positive aux employés et peut donc avoir un intérêt au niveau social. L'ancien directeur des opérations de l'hôtel « Renaissance La Défense », Thibault Petit a souligné l'importance *« d'avoir des équipes soudées »* et selon lui *« si vous prenez soin de vos associés, ils prendront soin de vos clients »*. Une fois par an, l'hôtel « Renaissance » organise un sondage auprès de ses employés pour évaluer comment ils se sentent au travail. Ce type d'action peut être associé à une démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises. De plus, nous pouvons noter que l'écoute, le dialogue, la confiance et les échanges au sein d'un service peuvent être autant de facteurs favorisant le bien être au travail et permettant de diminuer le stress et le turn-over. [33]

Afin d'illustrer les différentes actions sociales pouvant être intégrées au sein d'une démarche RSE, nous avons décidé de vous présenter la démarche de « l'hôtel Intercontinental Tahiti ». Tous les mois, cet hôtel 5 étoiles organise des activités sportives gratuites et des ateliers « santé » pour les employés. Ce type d'actions permet aux salariés de relâcher la pression et de renforcer la cohésion au sein des équipes de travail.

2.3. Un intérêt au niveau économique

Les piliers environnementaux, sociaux et économiques de la RSE fonctionnent ensemble. Face au contexte environnemental et social du secteur de l'hôtellerie énoncé auparavant, la RSE semble avoir un intérêt au niveau économique.

Tout d'abord, nous avons pu voir que les diverses améliorations au point de vue environnemental jouaient un rôle sur la rentabilité d'un établissement hôtelier. Si un hôtel incite par exemple ses clients à réutiliser ses serviettes ou à éteindre les lumières quand ils ne sont pas dans leur chambre, l'hôtel pourra alors réaliser d'importances économies financières.

Ensuite, nous avons remarqué que la satisfaction des employés se répercute sur la satisfaction et la fidélité des clients. Un client « content » lors de son séjour dans un hôtel aura tendance à dépenser plus qu'un client insatisfait.

[33] L'Hôtellerie-Restauration. *Stress dans l'hôtellerie : le sujet n'est plus tabou. [en ligne]*. Disponible sur https://www.lhotellerie-restauration.fr (consulté le 07-03-2019).

3. Des outils pour mettre en œuvre une politique RSE

Dans l'ouvrage « *La Responsabilité Sociale des entreprises » : Théories et pratiques* de François Lépineux et Jean Jacques Rosé, nous comprenons qu'il existe une multitude d'outils permettant de promouvoir une démarche RSE au sein d'une entreprise. Nous allons donc vous présenter ici les labels, chartes et normes que les entreprises hôtelières peuvent décider de mettre en place pour affirmer leur démarche. Certains outils peuvent être orienter plutôt d'un point de vue « social », « environnemental » ou « managérial ».

3.1 Les labels

Un label est considéré comme une certification de conformité à des règles définies dans un cahier des charges, c'est à dire un document qui regroupe un certain nombres d'exigences. Un label permet en d'autres termes de garantir à un produit ou un service un niveau de qualité supérieure. [34] L'obtention d'un label permet à une entreprise hôtelière d'acquérir un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents et est un gage de qualité et de confiance pour les clients. Dans le tableau suivant, vous trouverez les principaux labels relatif à la RSE [35].

[34] AFNOR bivi. *Qu'est ce qu'un label ? [en ligne]*. Disponible sur https://bivi.afnor.org/notice-details/les-labels-caracteristiques-generales-le-label-diversite/1294548 (consulté le 06-03-2019)
[35] Source : Clamens. B, 06-03-2019

Tableau 2 : Exemple de labels

Labels	Description	Approches	Rayonnement	Exemples d'établissements hôteliers labélisés
Ecolabel Européen	Ce label vise à créer et à mettre en avant des biens et des services respectueux de l'environnement et de la santé tout au long du cycle de vie. L'Ecolabel Européen encourage la transition vers une économie circulaire. [36]	- Environnementale	Au niveau européen	- L'hôtel « La Réserve » à St Jean de Luz - L'hôtel « Bras » à Laguiole
Label Lucie	Le label Lucie permet à une entreprise de définir sa démarches RSE grâce à 7 engagements fixés selon la norme ISO 26000 (Jounot, 2010, p.135)	- Environnementale - Sociale - Sociétale - Economique	Au niveau français	- Il n'y a pas d'exemple en hôtellerie mais il y en a en restauration
Clef Verte	Ce label est une démarche qui vise à la mise en place d'une démarche environnementale dans les établissements d'hébergements touristiques. La mission phare de ce label est l'éducation à l'environnement concernant par exemple la gestion de l'eau, des énergies et des déchets... [37]	- Environnementale	Au niveau international	- Plusieurs hôtels de la chaîne « Radisson Blu »
Haute qualité Environnemental (HQE)	Le but du label « HQE » est de réduire au maximum les impacts environnementaux lors de la conception et la rénovation de bâtiment. Comme actions, nous pouvons citer par exemple : la préservation de la santé, le bien-être des occupants et la limitation des nuisances sonores lors de la démolition d'un bâtiment. (Lépineux, Rosé, 2016, p. 40)	- Environnementale	Au niveau international	- L'hôtel « Best Western Les Francs » - Le village « Club de Valmorel », Club Med

[36] ADEME. *L'Ecolabel Européen [en ligne]. Disponible sur https://www.ademe.fr (consulté le 06-03-19).*
[37] Voyageons-Autrement.com. *Le label clef verte récompense les hébergements pour leur gestion environnementale [en ligne]. Disponible sur http://www.voyageons-autrement.com (consulté le 07-01-2019)*

Label tourisme et Handicap	Ce label apporte une information fiable permettant de garantir un accueil efficace et adapté aux différents besoins des personnes handicapées. [38]	- Sociale	Au niveau français	- Plusieurs hôtels de la chaîne « Best Western »
Label Diversité	Ce label est dans la continuité de la « charte de la diversité ». Il a pour but de lutter contre les discriminations et de promouvoir la diversité au travail dans le cadre des ressources humaines. (Jounot, 2010, p.131)	- Sociale - Managériale	Au niveau français	- L'hôtel « Radisson Blu à Nice »
Label Égalité Professionnel	Ce label permet de récompenser les politiques managériales des entreprises qui respectent l'égalité hommes/femmes au travail. Il répond à des problématiques telles que les écarts salariaux et la conciliation vie privée et vie professionnelle (Jounot, 2010, p.132)	- Sociale - Managériale	Au niveau français	- Le palace « Eden Roc » à Antibes
Green Globe	Le label « Green Globe » récompense et soutient les entreprises touristiques qui adoptent une démarche d'amélioration de la gestion environnementale et sociale. Les hôtels doivent respecter 8 engagements liés au développement durable, aux déchets, aux pesticides, à l'eau, à l'énergie, aux papiers, aux produits d'entretien et aux communautés locales. (Didier, Kouchy, 2014, p. 24)	- Environnementale - Sociale	Au niveau international	- Les hôtels « Eden Lodge » Paris et Madagascar - Le palace « Eden Roc » à Antibes

[38] *Tourisme et Handicaps. Présentation de la marque d'état Tourisme et Handicap [en ligne]. Disponible sur http://www.tourisme-handicaps.org/les-labels/ (consulté le 06-03-2019).*

3.2. Les chartes

Une charte est en quelque sorte un guide de bonne pratique, un règlement intérieur qui indique aux entreprises quelles sont leurs obligations.

Il nous a semblé intéressant de présenter la charte intitulée **« charte de la parentalité en entreprise »**. Cette charte concerne le volet social et peut être mise en place au sein d'une entreprise en tant que démarche RSE. La charte de la parentalité en entreprise a été initiée en 2008 par le groupe L'Oréal. Elle a pour but de proposer aux salariés/parents d'une entreprise un soutien et une aide permettant de vivre dans un environnement de travail mieux adapté aux responsabilités familiales et repose sur trois objectifs principaux :

> *« - faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise ;*
> *- créer un environnement favorable aux salariés-parents, en particulier pour les femmes enceintes ;*
> *- respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés-parents ».* [39]

Parmi les actions déjà mises en place dans les entreprises, nous pouvons citer : la création de crèche d'entreprise, la mise en place d'horaires aménagés et la proposition d'assurances avantageuses... En 2018, cette charte comptait 30 000 entreprises signataires.

3.3. Les normes

Selon Alain Jounot (2010, p. 58), une norme marque l'engagement d'un utilisateur de s'aligner sur des bonnes pratiques. Une norme permet de fédérer plusieurs acteurs (entreprises, consommateurs, pouvoirs publics, syndicats...) autour d'une même thématique. Une norme est d'initiative volontaire, c'est à dire qu'elle ne fixe aucune obligation, elle donne un ensemble de recommandations permettant à une entreprise d'atteindre ses objectifs. L'Organisation International de Normalisation (ISO) est une organisation non-gouvernementale regroupant 164 organismes nationaux de normalisation.

> *« Par ses membres, l'Organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des Normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux ».*

[39] RSE News. *La charte & l'observatoire de la parentalité en entreprise [en ligne].* Disponible sur https://www.rsenews.com (consulté le 06-03-2019).

Selon Hervé Gbego (2017, p. 34), la principale norme qui englobe la RSE d'une manière générale est **« l'ISO 26000 ».** Cette norme est la seule au niveau internationale qui permet de donner les principales lignes directives relatives à la RSE. Son application est volontaire et contrairement à d'autres normes de l'ISO, celle-ci ne donne pas lieu à une certification. Élaborée à partir du consensus de différents parties prenantes dans le monde entier (ONG, gouvernement, entreprises et consommateurs), L' « ISO 26000 » a été publiée en 2010. La norme est organisée selon 7 axes majeurs : gouvernance de l'organisation, droits de l'Homme, relations et conditions de travail, l'environnement, loyauté des pratiques, consommation durable, communauté et développement durable et questions relatives aux consommateurs.

Le groupe hôtelier Barrière a choisi de suivre les lignes directives de la norme ISO 26000 de Responsabilité Sociale des entreprises. Selon le groupe Barrière, cette norme *« dépasse le simple cadre du développement durable en remettant les femmes et les hommes au cœur de la réflexion et des actions de l'entreprise ».* [40]

Nous souhaitons également vous présenter la norme « **ISO 14001 »**. Cette norme répond au volet environnemental de la RSE et permet à une entreprise d'améliorer sa performance écologique globale (gestion des ressources, recyclage et traitement des déchets, maîtrise des risques...). (Gbego, 2017, p.37). Il s'agit d'un outil de management et de gestion permettant aux entreprises certifiées d'améliorer leurs impacts environnementaux.

[40] Groupe Barrière. *Présentation globale de planète Barrière [en ligne]*. Disponible sur https://www.groupebarriere.com (consulté le 07-03-2019)

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans cette première partie, nous avons tenté de définir la notion complexe qu'est la Responsabilité Sociale des Entreprises puis nous avons dressé un état de l'art du secteur de l'hôtellerie française. Ces deux chapitres nous ont permis de comprendre comment nous pouvions associer les deux.

En effet, nous avons pu remarquer que le secteur de l'hôtellerie était tout à fait compatible avec la mise en place d'une démarche de RSE et que de nombreux hôteliers en avait fait l'expérience.

De plus, la mise en place d'une démarche de RSE est avant tout volontaire, ce qui permet donc à chaque hôtelier de définir ses propres objectifs environnementaux, sociaux et économique comme il le souhaite et de les faire évoluer au fur et à mesure.

PARTIE 2 : Impacts positifs de la RSE sur les trois principaux acteurs d'une entreprise hôtelière (clients, employés et décideurs)

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

A partir de nos recherches de la première partie, nous avons pu dégager plusieurs notions importantes et fondamentales concernant la Responsabilité Sociale des Entreprises et le secteur de l'hôtellerie. Nous avons vu qu'il était possible d'entreprendre une démarche responsable et durable au sein d'une entreprise hôtelière afin de répondre à des enjeux écologiques, sociaux et économiques.

Dans cette seconde partie, nous allons démontrer que la mise en place d'une telle démarche peut avoir un impact positif sur différents acteurs d'une entreprise hôtelière. Pour ce faire, nous nous sommes posé la problématique suivante :

« En quoi la mise en place d'une démarche de RSE peut-elle impacter les trois principaux acteurs (clients, employés et décideurs) d'une entreprise hôtelière ? »

Afin de répondre à cette problématique, nous avons émis trois hypothèses.

Hypothèse 1 : Impacts positifs de la RSE sur les clients.

Face aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante sur le thème environnemental et social, la mise en place d'une démarche de RSE peut être envisagée comme une réponse permettant de l'attirer et de la fidéliser.

Hypothèse 2 : Impacts positifs de la RSE sur les employés.

Face au secteur vulnérable de l'hôtellerie (importante dimension humaine, amplitude des horaires et conditions de travail difficiles), la RSE peut être un facteur d'innovation sociale pour motiver et fidéliser les employés.

Hypothèse 3 : Impacts positifs de la RSE sur les décideurs de l'entreprise.

La mise en place d'une démarche de RSE peut influencer fortement la gouvernance de l'entreprise. Elle implique une stratégie forte de la part des décideurs qui doivent insuffler une vraie dynamique. Les bénéfices sur les performances de l'entreprise en terme de résultats, de valeur ajoutée et de différenciation vont être étudiés.

Chapitre 1 : Impacts positifs de la RSE sur les clients

Dans ce chapitre, nous essayerons tout d'abord de comprendre quelles sont les attentes des clients en terme de développement durable à l'heure actuelle. Cette première constatation nous permettra de voir si la mise en place d'une démarche de RSE dans une entreprise hôtelière peut être un critère de choix pour eux lors de la réservation et peut être un atout supplémentaire permettant de les fidéliser.

1. Les attentes des clients en matière de développement durable

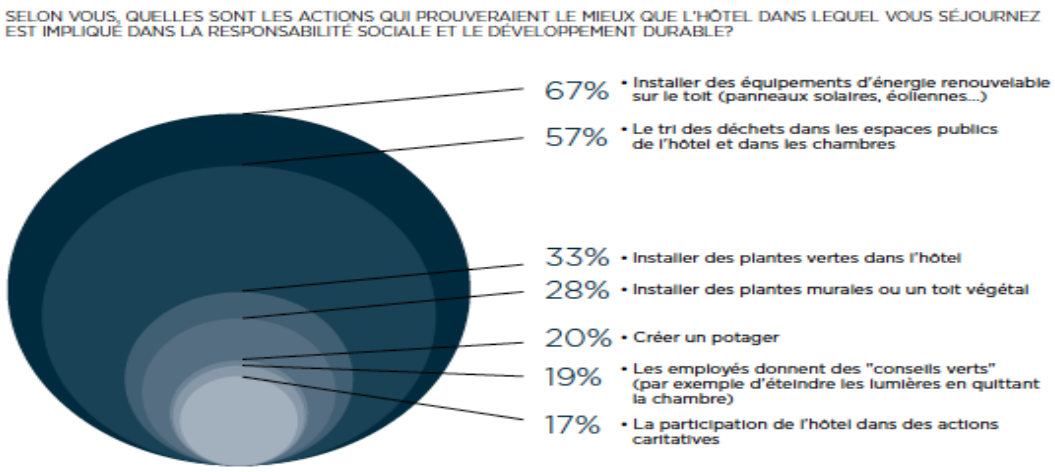
1.1. Ce que pensent les clients du développement durable ?

Le groupe AccorHotels s'est intéressé à l'impact du développement durable sur les clients de l'hôtellerie à la fin de l'année 2015. Cette enquête a été mise en place trois semaines avant la « Cop 21 » [41] qui s'est déroulée à Paris. Pour mener à bien son enquête, le géant français a diffusé un questionnaire auprès de 7000 clients répartis sur 7 pays différents afin de recueillir un nombre large et diversifié de réponses.

Selon l'enquête AccorHotels, aux yeux des clients de l'hôtellerie, le développement durable n'est plus seulement un concept familier, il est devenu un véritable enjeu. Même si le degré d'implication des personnes varie selon la culture, l'âge ou le genre, le développement durable est aujourd'hui définitivement ancré dans l'esprit des citoyens. Une série de questions a été posée pour connaître l'engagement des clients en matière de développement durable. Selon les résultats obtenus, nous pouvons tout d'abord constater que 65% des clients sont tout à fait concaincus qu'il faut agir maintenant pour la protection de la planète, afin de préserver le bien être des générations futures.

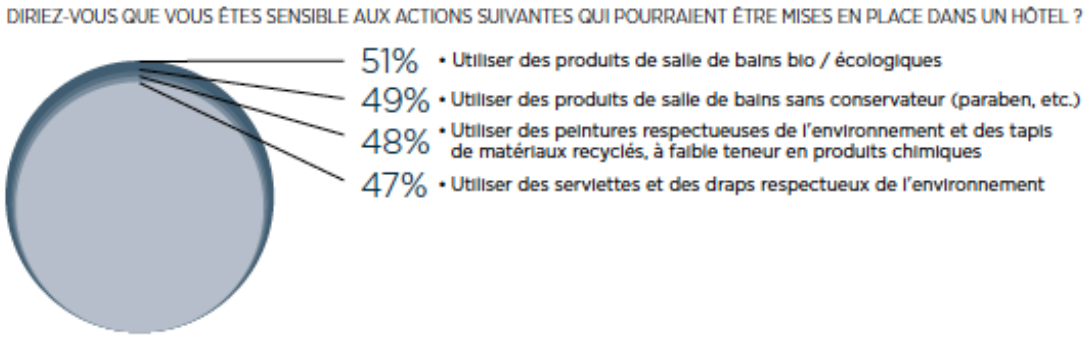
[41] Cop 21 : Conférence internationale sur le climat qui réunit chaque année les pays signataires de la Convention Cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique.

Figure 5 : Les actions de développement durable ou de RSE qui prouvent l'engagement des hôteliers [42]



Les réponses à la question précédente nous permettent de conclure que les clients sont très attachés au fait que les hôteliers mènent des actions pour le developpment durable ou la RSE. Nous pouvons remarquer que plus d'un client sur deux estime que ce qui prouve le mieux que les hôteliers sont impliqués dans le développment durable ou la RSE sont l'installation d'équipements d'énergies renouvelabes et la mise en place du tri des déchets dans les parties communes et les chambres. La majorité des autres actions citées par les clients sont des actions menées au niveau environnemental.

Figure 6 : Niveau de sensibilité des clients par rapport aux actions menées par les hôteliers [43]



[42] Source : Étude sur les attentes et comportements des clients de l'hôtellerie en matière de développement durable, AccorHotels, 2016
[43] Source : Étude sur les attentes et comportements des clients de l'hôtellerie en matière de développement durable, AccorHotels, 2016

Parmi les actions mises en place par les hôteliers, on peut noter que la majorité des clients y sont sensibles car nous avons des pourcentages globalement satisfaisants. Ces chiffres sont très encourageants car ils montrent que les clients ne sont pas indifférents et qu'ils souhaitent s'investir.

De plus, nous avons pu voir au cours de nos entretiens avec les deux clientes (Annexe D et E) qu'à l'heure actuelle, elles seraient « surprises » et même « choquées » qu'un hôtel ne mette rien en place au niveau du développement durable. En effet, elles trouvent que si certains mettent en place des actions alors tout le monde devrait pouvoir le faire.

Quand nous avons demandé à la responsable RSE de l'hôtel Eden Roc à Antibes quelles étaient les attentes actuelles des clients en terme de développement durable elle nous a répondu :

> **«** *Euh... alors "attentes", on va dire que ce sont des attentes implicites. [...], on est sur des établissements de luxe donc ils (les clients) s'attendent à ce que tout soit parfait en terme de produits et en terme de qualité de services mais aussi pour tout le reste : qu'on traite bien nos salariés, qu'on respecte bien les droits humains, qu'on préserve notre environnement. C'est juste presque normal pour eux, qu'on choisisse des produits locaux et autres il s'attendent à tout ça donc dans le fond les clients sont déjà on va dire "dans le développement durable ».* Mme X, responsable RSE de l'hôtel du Cap Eden Roc à Antibes, extrait d'entretien du 15/02/2019 (Annexe C.)

1.2. Des clients qui s'engagent au quotidien

Toujours d'après l'etude de 2015 menée par AccorHotels, on remarque que les clients d'hôtels sont très actifs et font attention à l'environnement dans leur quotidien. En effet, plus de 80% des personnes intérrogées trient leurs déchets, minimisent le gaspillage alimentaire et choisissent d'acheter des appareils éléctriques écoénergétiques. De plus, les trois quarts ont pour habitude d'acheter des produits locaux et plus d'un triers des personnes intérrogées mangent des aliments bios même si le prix est plus élévé.

Nous avons pu également remarquer que les profils aujourd'hui les plus concernés et motivés par les engagements de développement durable sont les femmes et les jeunes de 18 à 29 ans. Bien que ces clients soient aujourd'hui minoritaires, ils représentent cependant l'avenir de l'hôtellerie car les jeunes sont les futurs clients majoritaires de demain et de plus, la proportion de femme d'affaire amenée à voyager augmente de jour en jour. [44]

[44] Veilletourisme.ca. *Les clients d'hôtels sont-ils verts ? [en ligne]*. Disponible sur http://veilletourisme.ca/2016/06/13/verts/ (consulté le 08-03-2019).

Nous avons trouvé intéressant de mettre en parallèle ce que nous venons d'exposer avec le temoignage de la cliente n°1 intérrogée lors de la phase d'entretien exploratoire.

> *« Moi à titre personnel, je mange bio [...] quand on participe un peu au développement d'une "biocoop" c'est quand même qu'on est motivé pour participer à sa façon au développement durable et après oui je fais attention à l'eau, je réutilise l'eau quand je lave les légumes, j'arrose mes fleurs avec, l'eau du sèche linge aussi je la recycle. Bon ce sont des petites choses mais bon... [...] Après, on fait aussi partie d'"AMAP" : on est dans une AMAP pour les légumes [...] c'est vrai que c'est une démarche citoyenne qui est importante pour moi ».* Mme X, Cliente d'hôtels 3/4 et 5 étoiles, extrait d'entretien du 20/02/2019 (Annexe D).

1.3. Des pratiques qui se poursuivent à l'hôtel...

A présent, il nous semble intéressant de vérifier si les personnes qui ont des habitudes écologiques dans leur vie quotidienne les conservent effectivement lors de leur séjour à l'hôtel. Et bien c'est le cas, on constate que la majorité des personnes interrogées se sentent autant concernés par le développement durable quand elles sont à l'hôtel que quand elles sont chez elles.

En effet, elles sont prêtes à poursuivre leurs engagements quotidiens tout en étant à l'hôtel et sont déterminées à jouer un rôle pendant leurs séjours. On peut noter que :

- 64 % des clients sont prêts à recevoir leur facture exclusivement par mail ;
- 61 % des clients sont prêts à trier leurs déchets dans la chambre et les parties communes ;
- 32 % des clients sont prêts à avoir un service de ménage moins régulier ;
- 31 % des clients sont prêts à manger en plus petite quantité pour éviter le gaspillage alimentaire ;
- 30 % des clients sont prêts à offrir la monnaie locale restante à une association au moment du départ.

Même si les actions que les clients sont prêts à mener paraissaient minimes, elles sont importantes et représentent un bon début pour faire évoluer les mentalités et faire prendre conscience à tous qu'il est temps d'agir. De plus, d'après l'étude d'AccorHotels de 2016,

on constate que 43% des personnes interrogées sont convaincues que si tout le monde agit individuellement, à son échelle, cela aura un impact important sur la protection de la planète. [45]

Sans la contribution des clients, il est compliqué de faire avancer les choses en matière de développement durable. En effet, un client est considéré comme étant un des principaux acteurs d'un hôtel. Par exemple, si un hôtel décide de mettre en place des ampoules basse consommation mais que les clients quittent la chambre sans éteindre les lumières alors l'économie réalisée ne sera pas optimale. Enfin, certains clients apprécient le fait de jouer un rôle au sein des hôtels car ils se sentent utiles, importants et ont l'impression de vivre une réelle expérience.

2. Démarche RSE : un critère de choix important pour les clients ?

Comme nous venons de le voir, le développement durable est à présent connu de tous et perçu comme un véritable enjeu pour les clients. De plus, les clients sont tout à fait d'accord pour collaborer durant leur séjour. Afin de poursuivre notre analyse, nous souhaitons vérifier à présent si les clients sont prêts à faire de la RSE un critère de choix lors de la réservation et s'ils sont d'accord pour faire des sacrifices afin de séjourner dans des hôtels étiquetés « verts » ou « durables ».

2.1. L'importance de la communication

Lors de nos entretiens avec deux clientes, nous avons pu voir qu'elles étaient hésitantes au début quand on leur a posé la question suivante : « *pour vous la mise en place d'une politique RSE est-elle un critère de choix lors de la réservation ? ».* Cependant après réflexion, les deux personnes interrogées ont dit qu'elles trouvaient très intéressant le fait que les hôtels aient une politique RSE comme ca et que bien évidemment entre deux hôtels de même standing, elles choisiraient l'établissement qui est éco-responsable.

En 2017, Booking.com a réalisée une étude auprès de 1000 clients d'hôtels dans 20 pays différents. Cette étude est très positive elle aussi puisqu'elle relève que 68% des clients sondés sont déterminés à choisir un hôtel « éco-responsable » dans la mesure où cette information est indiquée. En effet, de nombreux clients disent que la communication n'est

[45] Veilletourisme.ca. *Les clients d'hôtels sont-ils verts ? [en ligne]*. Disponible sur http://veilletourisme.ca (consulté le 08-03-2019).

pas suffisante à ce sujet et l'étude élaborée par Booking.com l'atteste : 13% des personnes interrogées mentionnent le fait qu'on ne peut pas vérifier la véracité des engagements des hôtels et 39% indiquent même qu'ils ne connaissent pas l'existence d'établissements hôteliers ayant mis en place des actions en matière de développement durable avant de réserver. [46] Nous avons pu constater cela lors de notre entretien avec l'une des deux clientes (Annexe E). À la question *« pour vous la mise en place d'une politique RSE est-elle un critère de choix lors de la réservation ? »* la personne a répondu que cela dépendait de la façon dont les hôteliers le communiquent.

Il est donc très important que les hôteliers communiquent leurs engagements RSE pour informer et attirer les clients. Ces informations doivent tout d'abord être clairement indiquées sur le site internet de l'hôtel. Par exemple, sur la page internet du Palace « Eden Roc » à Antibes, on retrouve des informations sur leur politique RSE et des exemples d'actions qui sont menées dans l'établissement (par exemple le « giving bag »). De plus, les hôteliers peuvent décidés d'être labélisé (par exemple Green Globe, Clef Verte ou Eco Label) car cela apporte une certaine transparence pour les clients. Le site TripAdvisor a même mis en place le « Programme EcoLeaders », qui propose aux hôteliers d'auto-évaluer leurs pratiques environnementales et de communiquer une information fiable à l'internaute via la présence du badge EcoLeader sur leur page.[47]

2.2. Une démarche de RSE, à quel prix ?

Nous avons pu voir que les clients étaient globalement prêts à choisir un hôtel durable plutôt qu'un hôtel qui ne l'est pas à condition que ce dernier communique ses engagements clairement auprès des clients. Nous cherchons maintenant à savoir si les clients seraient prêt à faire des « sacrifices » sur le prix, le confort ou encore la localisation.

D'après les résultats de l'étude AccorHotels de 2015, les clients sont à 22% tout à fait d'accord et sont à 45 % plutôt d'accord avec le fait de payer plus cher pour un hôtel durable, responsable.

[46] Veilletourisme.ca. *Les clients d'hôtels sont-ils verts ? [en ligne]*. Disponible sur http://veilletourisme.ca (consulté le 08-03-2019).
[47] In Extenso. *Développement durable et Hôtellerie (vrai-faux) [en ligne]*. Disponible sur https://www.inextenso-tch.com/actualites/developpement-durable-hotellerie-vrai-faux/ (consulté le 29-01-2019).

Lorsque nous avons posé la question aux deux clientes lors de nos entretiens, l'une (Annexe D) nous a répondu qu'elle serait prête à rajouter un petit peu (environ 10 € sur le prix de la nuit). Cependant elle nous a déclaré qu'il fallait que le delta soit raisonnable parque sinon elle n'aurait pas les moyens de payer plus. Selon cette cliente, une démarche de RSE est donc un critère de choix cependant il dépend également du budget.
L'autre cliente (Annexe E) nous a fait une réponse à laquelle nous n'avions pas forcément pensé et que nous avons trouvée pertinente :

> *« Franchement je ne sais pas, pour moi tout ce que je viens d'énumérer là ça ne coûte pas plus cher et justement si les gens mettent pas leurs serviettes au sol, on va laver moins de linge donc on va économiser donc si on m'invite à payer plus cher et si je vois que les lumières s'éteignent quand je pars, si il y a deux poubelles et des petits trucs comme ça, des bouteilles en verre avec de l'eau de l'hôtel plutôt que des bouteilles en plastique, des choses comme ça je n'aurai pas envie de payer plus cher pour cela. Par contre si j'ai un truc un peu plus qualitatif du type le petit déjeuner bio ou local, là je trouverais normal de payer plus cher. C'est logique en fait car je sais que les produits sont plus chers et meilleurs. Donc ça dépend de ce qu'ils proposent en plus quoi ».* Mme X, cliente d'hôtel 3 et 4 étoiles, extrait d'entretien du 24/02/2019 (Annexe E).

Selon cette cliente, le prix qu'elle serait prête à payer dépendrait des actions et engagements mis en place par l'hôtel. Elle ne serait prête à payer plus cher que si il y avait une véritable valeur ajoutée pour elle, ici le petit déjeuner bio ou local par exemple.

A présent, nous aimerions voir si les clients sont prêts à faire des « sacrifices » sur la localisation et le confort de l'hôtel. Toujours d'après AccorHôtels, seulement 8% des personnes sondées accepteraient que l'hôtel soit moins bien placé et 5 % accepteraient que l'hôtel soit moins confortable si ce dernier met en place une politique de RSE. Ces pourcentages sont en effet très faibles et montre bien que la localisation et le confort des établissements restent des critères de choix primordiaux pour les clients.

3. Démarche RSE : un critère permettant de fidéliser la clientèle

Maintenant, nous souhaitons évaluer si oui ou non la mise en place d'une politique RSE dans un hôtel permet réellement de fidéliser la clientèle.

3.1. Qu'est ce que la fidélisation ?

Avant toute chose, nous souhaitons définir ce qu'est la fidélisation et quel est son intérêt. La fidélisation est *« une stratégie visant à faire revenir les clients, ou tout au moins les clients les plus rémunérateurs ou ceux agissant positivement sur l'image de l'établissement ».* [48]

Selon Alain Sadirac, professeur de marketing, les enjeux de la fidélisation sont nombreux. Tout d'abord, il est important de noter que le fait de garder un client coûte beaucoup moins cher que d'en chercher un nouveau. De plus, un client fidèle aura tendance à consommer plus et sera moins couteux pour l'hôtelier car il connaît bien l'établissement, donc il est autonome. Un client fidèle est en général un client satisfait qui sera donc amené à recommander l'établissement à d'autres personnes. Ce « bouche à oreilles » est d'autant plus bénéfique pour l'entreprise qu'il s'agit d'une publicité gratuite de la part des clients fidèles. Pour finir, de nombreuses statistiques ont montré que 5% de taux de rétention de client peut entraîner jusqu'à 10% de gain de bénéfice.

3.2. Peut-on fidéliser les clients grâce à la RSE ?

Cette question est complexe car en général les clients sont fidèles à une marque en fonction d'attributs tels que la qualité, le confort, l'emplacement, le professionnalisme des employés et plus généralement l'expérience vécue durant le séjour. Cependant, la RSE peut est un critère également important pour fidéliser les clients. En effet, à l'heure actuelle, les clients sont comme nous avons pu le voir auparavant très conscients de la nécessité d'agir et sont donc globalement « séduits » par les hôtels mettant en place des démarches de RSE.

[48] Sadirac Alain. *La fidélisation*. Cours de BTS Responsable de l'hébergement, Lycée hôtelier de Biarritz. 2017.

Lors de l'entretien réalisé auprès d'une cliente (Annexe D) cette dernière nous a fait part de l'une de ses expériences. Lors de son dernier séjour en janvier dans un hôtel à Paris, cette cliente a été obligée d'ouvrir les fenêtres car le chauffage de la chambre était réglé sur une température trop élevée. Par la suite, elle nous a livré ceci :

> « *Ah, oui je pense que la RSE permet de fidéliser les clients. Comme je vous le disais pour l'hôtel où je devais ouvrir les fenêtres, c'est vrai que je pense que je n'y reviendrai pas à cause de ça. En plus j'ai fait une réclamation et je n'ai pas eu de réponse, donc je pense qu'ils s'en foutent et je n'ai pas envie de leur donner de l'argent alors qu'ils ne font pas d'efforts.* » Mme X, Cliente d'hôtels 3/4 et 5 étoiles, extrait d'entretien du 20/02/2019 (Annexe D).

Ce témoignage très fort nous permet de montrer que la RSE peut être envisagée comme un critère de fidélisation. Lorsque nous avons expliqué l'expérience vécue par la cliente (Annexe D) à l'autre cliente interrogée (Annexe E) elle nous a répondu cela :

> *« Ah oui moi si ca m'arrive je pense que je n'y reviendrai pas car je trouve ça complètement absurde. Je pense donc que cela influence les clients parce qu'on est de plus en plus responsabilisés à l'échelle de la planète, collectivement et individuellement et je pense que plus certaines entreprises et les sociétés feront des efforts et plus ça mettra dans le rouge, ça donnera une mauvaise image à ce qui ne font rien. C'est peut être un peu ingrat mais on s'habituera à des hôtels qui vont devenir de plus en plus éco-responsables et donc ceux qui ne vont pas suivre ça va être un facteur très pénalisant à moins qu'ils n'aient des prix hyper bas ou cassés ».* Mme X, cliente d'hôtel 3 et 4 étoiles, extrait d'entretien du 24/02/2019 (Annexe E).

La mise en place d'une démarche RSE ne semble pas être le premier critère de fidélisation auquel nous pensons, cependant, à l'heure actuelle le développement durable est un élément important pour les clients et nous pensons que les hôteliers qui ne font pas d'efforts à ce niveau là n'arriveront pas à fidéliser les personnes sensibles sur ce point.

Chapitre 2 : Impacts positifs de la RSE sur les employés

Après avoir analysé l'impact que pouvait avoir la RSE sur les clients d'un hôtel, nous souhaitons mesurer l'impact que celle-ci peut avoir sur les salariés. Nous décrirons tout d'abord l'attractivité du secteur de l'hôtellerie pour les salariés afin d'analyser ensuite l'importance de la fonction ressources humaines dans la promotion de la Responsabilité Sociale des Entreprises et de voir comment cette dernière pourrait agir sur les conditions de travail et le bien être.

1. Attractivité du secteur de l'hôtellerie pour les employés

Quand nous entendons parlé de l'hôtellerie, nous entendons souvent des phrases comme « ce sont des métiers difficiles » ou encore « il s'agit d'un secteur peu attractif pour les salariés ». Face à ces « on dit » nous avons trouvé intéressant de faire un état des lieux du secteur afin de comprendre si oui ou non le secteur est attractif pour les salariés.

1.1. L'hôtellerie, un secteur de moins en moins attractif pour les employés

Dans cette partie, nous souhaitons parler des conditions de travail qui caractérisent ce secteur d'activité particulier. Les conditions de travail représentent l'environnement dans lequel les employés évoluent et travaillent tous les jours.

Pour cette partie, nous nous basons sur l'étude de l'attractivité et l'image des secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et des loisirs élaborée en Octobre 2018 par l'Organisme paritaire Collecteur Agréé (OPCA). Cette étude réalisée auprès de jeunes nous permet d'évaluer l'attractivité du secteur de l'hôtellerie. Au départ, les avis des jeunes sur le secteur sont globalement positifs car ce dernier présente bon nombre d'avantages à leurs yeux tels que la possibilité de partir à l'étranger, de parler plusieurs langues et le contact client par exemple. Cependant, une fois confrontés aux réalités du milieu professionnel par notamment par le biais des stages, les jeunes s'aperçoivent que les conditions de travail sont difficiles et les contraintes nombreuses.

En effet, le secteur de l'hôtellerie est composé de métiers éprouvants au niveau physique et mental. Tout d'abord, il est à noter que le rythme de travail est généralement soutenu, les horaires de travail sont atypiques et contraignantes et il y a une nécessité de travailler rapidement pour satisfaire les besoins des clients de plus en plus exigeants.
En général, ces contraintes rendent difficiles la conciliation vie professionnelle/ vie privé. Ainsi les trois shifts[49] de la réception : 7h-15h/15h-23h et 23h-7h sont incompatibles avec les horaires d'ouvertures des écoles ou encore des crèches.

Ensuite, il est vrai que la plupart des métiers opérationnels de l'hôtellerie sont des métiers physiques, les employés sont amenées à rester debout et à beaucoup se déplacer. Le métier de femme de chambre est un très bon exemple car en effet ses personnes doivent souvent s'accroupir pour faire le lit ou encore le nettoyage. L'hôtellerie est de plus, ancrée dans un univers très codifié de part la tenue vestimentaire, le langage employé et encore la posture exigée par le milieu professionnel. Ces codes n'offrent donc pas une grande liberté aux salariés de l'hôtellerie. Qui plus est, nombreux d'entres eux se trouvent à des postes d'exécutant.
Enfin, les métiers de l'hôtellerie ne sont pas très rémunérateurs par rapport à la quantité et à la difficulté du travail fourni.

1.2. Des risques psychosociaux omniprésents dans ce secteur

Face aux conditions de travail difficiles du secteur de l'hôtellerie, une grande majorité des salariés est exposé à des risques psychosociaux (RPS). Ces derniers sont des *« éléments qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés au sein de leur environnement professionnel* [50]. Parmi les RPS, nous pouvons citer le stress, l'épuisement professionnel (appelé aussi « burn out ») ainsi que les violences internes (conflits, agressions, harcèlement moral ou sexuel) et externes (commises par des personnes extérieures à l'établissement).

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2 de la partie 1, les postes du secteur de l'hôtellerie sont souvent tous exposés au stress. En effet, face aux exigences de la clientèle et des managers du secteur, les travailleurs de l'hôtellerie sont en tension permanente.

[49] Shift : sessions de travail effectuées par plusieurs personnes ensemble.
[50] Azenora.. *Les risques psychosociaux au travail [en ligne]*. Disponible sur https://www.azenora.fr/les-risques-psychosociaux-au-travail/ (consulté le 11-01-2019).

D'après l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, le stress au travail survient *«lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et ses propres ressources pour y faire face».*[51]

Les risques psychosociaux énoncés ci-dessus peuvent entraîner de nombreuses conséquences à la fois pour les salariés et pour l'entreprise. Tout d'abord, ces risques ont des impacts sur la santé des travailleurs : il peut s'agir de troubles musculo-squelettiques, de maladie cardiovasculaires, de troubles de santé mentale ou encore d'aggravation ou de rechute de maladies chroniques.

De plus, on remarque que l'apparition de risques psychosociaux chez les salariés peut avoir une répercussion sur le fonctionnement de l'entreprise. En effet, on peut remarquer que dans ces entreprises, on a souvent un niveau élevé de turn-over, de l'absentéisme, et nombreux accidents du travail. Les travailleurs sont souvent démotivés et il y a souvent une dégradation du climat social. Enfin, ces différentes conséquences peuvent détériorer l'image de l'entreprise et la rendre moins attractive pour les salariés. [52]

L'hôtellerie est un secteur très marqué par ces difficultés et on note plus de 620 000 journées perdues par an, 62 jours d'arrêt pour accident de travail, 72 jours d'arrêt pour accident de trajet et 238 jours d'arrêt pour maladie professionnelle. [53] Ces chiffres inquiétant amènent à se demander quelles actions les hôteliers peuvent mettre en place pour solutionner ces problèmes.

[51] AtouSanté.com. *Définition du stress professionnel [en ligne]*. Disponible sur https://www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/definition-stress-professionnel/ (consulté le 11-01-2019)
[52] INRS. *Conséquences pour le salarié et l'entreprise [en ligne]*. Disponible sur http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/consequences-salaries.html (consulté le 11-01-2019).
[53] L'Hôtellerie Restauration. *Principaux risques et outils de prévention dans le secteur de l'hôtellerie-restauration [en ligne]*. Disponible sur https://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/juridique-social-droit/2019-01/principaux-risques-et-outils-de-prevention-dans-le-secteur-de-l-hotellerie-restauration.htm (consulté le 11-01-2019).

2. La RSE joue un rôle important pour les employés

2.1. La RSE, un facteur permettant de renforcer la motivation des employés et le bien être au travail ?

Face aux conditions de travail réputées difficiles du secteur de l'hôtellerie, les salariés du secteur peuvent parfois être démotivés. La RSE est une réponse envisageable pour motiver et aider les salariés à se sentir mieux au travail. Avant toute chose, il semble important de définir ce qu'est la motivation.

Selon Nathalie Dieudonnat (2010, p. 20) la motivation est définie par les *« forces qui poussent à agir », « qui poussent quelqu'un à vouloir faire quelque chose ».* La motivation permet à un individu de faire un effort conséquent à un moment donné pour une action déterminée. Différents leviers permettent de motiver les salariés au travail. La rémunération est un levier monétaire déterminant, elle permet de motiver les salariés par des avantages immédiats tels que le salaire mensuel et les avantages en nature d'une part et par des avantages différés avec les stocks options d'autre part. De son côté la rémunération collective permet elle de récompenser les projets collectifs par le biais de l'intéressement, de la participation et encore des plans épargne d'entreprise .[54]

La rémunération est certes un facteur de motivation important pour les salariés cependant des leviers de motivation non monétaires existent également. En effet, en 2018, « *pour plus d'un salarié européen sur deux (54%) la rémunération n'est plus le premier levier de motivation dans un job en France »* [55]. Nous avons pu voir lors de notre entretien avec l'ancienne stagiaire « chargée de mission environnementale » (Annexe F) que le critère le plus important pour elle n'était pas forcément la rémunération mais plutôt le fait de se sentir bien au travail avec ses collègues et les autres stagiaires. Parmi ces leviers, nous pouvons citer le niveau de responsabilité et l'autonomie accordée aux salariés, la reconnaissance hiérarchique, l'évolution des carrières, la formation, les récompenses honorifiques, les projets de groupe et le bien être au travail par exemple... [56]

[54] Sabbar.fr. *La motivation et l'implication des salariés. [en ligne]. Disponible* sur http://sabbar.fr/management/la-motivation-et-limplication-des-salaries/ (consulté le 22-03-2019).
[55] Challenges. *Motivation: plus de la moitié des Européens privilégie le bien-être au travail sur le salaire [en ligne].* Disponible sur https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/motivation-pour-plus-de-la-moitie-des-salaries-europeens-le-bien-etre-au-travail-compte-plus-que-le-salaire_592245 (consulté le 22-03-2019).
[56]Comps Michel. *La motivation*. Cours de BTS Responsable de l'hébergement, Lycée hôtelier de Biarritz. 2017.

D'après le dictionnaire Larousse, le bien-être est « un état agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit ». Au travail, le bien être dépend de nombreux facteurs tels que la qualité du management, la relation à la vie privée, les conditions de travail et les relations entre collègues. [57] Nous avons trouvé intéressant de relever la définition du bien être que nous a donné l'ancienne stagiaire de l'hôtel Intercontinental. En effet, elle définit le bien être comme étant le fait *« d'avoir envie d'aller travailler le matin. Je pense que c'est ça, ressentir la joie de te lever et de te dire je vais travailler c'est cool, j'aime bien ce que je fais »* Mme X, ancienne stagiaire chargée de mission environnementale à l'Intercontinental de Tahiti, extrait d'entretien du 24/02/2019 (Annexe F).

De plus, elle est persuadée qu'avoir un personnel motivé et heureux dans un hôtel peut avoir des conséquences positives sur l'expérience des clients. (Annexe F).

A présent, nous aimerions mettre en lumière le rôle de la RSE au niveau social pour les salariés. Une entreprise dite « socialement responsable » doit veiller à ce que tous les leviers de la motivation citées auparavant soient intégrés dans la stratégie de l'entreprise. De plus, développer une politique de RSE c'est s'engager à respecter certains principes tels que les droits humains, l'égalité des chances et la non-discrimination vis à vis des salariés et de la société en général.

Afin d'illustrer nos propos, nous souhaitons évoquer quelques exemples d'actions mises en place au niveau social dans l'hôtel « Eden Roc » à Antibes. Lors de notre entretien avec la Responsable RSE de l'Eden Roc à Antibes, nous avons été séduits par les nombreux engagements entrepris par cet hôtel au niveau social. Tout d'abord, lorsque nous avons abordé la question des contrats, la responsable nous a dit qu'ils respectaient à la lettre la réglementation et qu'ils proposaient des avantages aux salariés tels que le 13ème mois. Mais de plus, afin de garantir le bien être au travail et de préserver la santé de ses salariés, cet hôtel organise des séances d'ostéopathie, des activités sportives, des cours de sports et met à la disposition des paniers de légumes et fruits Bio au sein de l'établissement. ainsi que des cours de sports. De plus, grâce à l'instauration de son programme de parrainage, l'hôtel

[57] Bien être au travail. *Le guide ultime pour améliorer le bien être au travail. [en ligne].* Disponible sur http://www.bienetretravail.fr (consulté le 22-03-2019).

veille à ce qu'il y ait un bon climat social et à ce que les salariés soient le mieux intégrés possible dès leur arrivée dans l'entreprise. Pour finir, l'obtention du « Label Egalité Professionnel » montre que cet hôtel est engagé afin de réduire les inégalités et les disparités. Toutes ses actions montrent à quel point une politique de RSE peut être large et agir sur de nombreux aspects du volet social.

2.2. Peut-on fidéliser les employés grâce à la RSE ?

Selon une étude sur l'engagement des salariés menée par « Cone Communications » en 2016, 70 % des personnes interrogées se disent plus fidèles à une entreprise réellement engagée dans la Responsabilité Sociale qu'a une entreprise non engagée. [58]

Comme nous l'avons vu dans la première partie, la plupart des employés du secteur de l'hôtellerie sont saisonniers. Fidéliser le personnel saisonnier d'une entreprise hôtelière peut avoir de nombreux avantages :

- l'employeur gagne du temps et de l'argent car il réembauche les salariés compétents d'une année sur l'autre ;
- l'employeur n'a pas besoin de former de nouveau les salariés car ils connaissaient déjà l'entreprise et ils sont tout de suite opérationnels ;
- les clients sont satisfaits car ils apprécient de retrouver les même salariés d'une année sur l'autre. [59]

Il est important de noter qu'en donnant du sens à leur travail et en impliquant d'avantage les salariés, les employeurs encouragent leurs équipes à être plus engagées. Un salarié qui se sent bien dans son travail, qui est motivé et qui est en accord avec les valeurs de l'entreprise dans laquelle il travaille sera fidèle à l'entreprise. En effet, les actions citées en exemple dans la partie précédente suscitent l'intérêt des salariés car elles sont développées dans leurs intérêts et car elles démontrent que l'employeur est à l'écoute de ces derniers.
Lors de notre entretien, à la question suivante *« Selon vous, est-ce que la démarche au niveau social permet-elle de fidéliser les employés ? »,* la responsable RSE de l'Eden Roc nous a répondu :

[58] Julie Desk. *La responsabilité sociétale, un enjeu pour stratégique pour les entreprises [en ligne].* Disponible sur https://www.juliedesk.com/fr/blog/responsabilite-societale-marque-employeur/ (consulté le 13-01-2019).
[59] Espritsaison.jobs. *La fidélisation de mes salariés. [en ligne]*. Disponible sur http://www.espritsaison.jobs/la-fidelisation-de-mes-salaries (consulté le 13-01-2019).

> « *Oui j'imagine, oui ça en fait partie après le fait qu'on puisse les loger aussi sur place, il y a pleins de choses qui font que voilà... et l'ambiance globale au niveau des valeurs qu'on diffuse, de l'intégration, du système d'accompagnement, du système de parrain, filleuls aussi qui est mis en place. Voilà, le fait de lutter contre les discriminations, de l'afficher clairement. Il y a quand même beaucoup de choses qui font que... ».* Mme. X, responsable RSE de l'hôtel du Cap Eden Roc à Antibes, extrait d'entretien du 15/02/2019 (Annexe C.)

La responsable de la RSE de cet hôtel paraissait convaincue de l'intérêt de mener une politique de RSE. En effet, la mise en place d'une politique de RSE est une stratégie dite « gagnant/ gagnant » pour les salariés d'une part et les employeurs d'autre part.

3. L'importance de la fonction Ressources Humaines

Dans le cadre de la mise en place d'une démarche de RSE de nombreuses fonctions interviennent dans cette logique, cependant la fonction Ressources Humaines (RH) joue un rôle important. Afin de comprendre ce lien , nous allons tout d'abord vous présenter qu'est ce que le service Ressources Humaines dans un hôtel et quel rôle peut-il jouer vis à vis de la RSE. Enfin, nous parlerons des outils utilisés par ce service pour promouvoir une démarche socialement responsable.

3. 1. Qu'est ce que la fonction Ressources Humaines

Selon Marc Le Gall, la fonction Ressources Humaines de l'entreprise :

> « vise à régir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient ». (2010, p. 10).

Dans son ouvrage, Laëticia Lethielleux (2009, p. 21) explique les 4 missions principales de la fonction Ressources humaines au sein d'un établissement. La première mission du service RH est d'administrer efficacement c'est à dire de savoir gérer les tâches administratives en conformité avec les réglementations et législations. La seconde mission est de développer l'engagement du salarié c'est à dire assurer son bien être, sa satisfaction, motivation et implication. La troisième mission est de favoriser le changement c'est à dire encourager les nouvelles idées, et méthodes afin de permettre une plus grande efficacité au

niveau de la stratégie de l'entreprise. La quatrième et dernière mission consiste à mettre en œuvre la stratégie c'est à dire faire le lien entre la direction de l'entreprise qui définit la stratégie et le personnel qui la met en pratique.

3.2. Le rôle des ressources humaines vis à vis de la RSE

La mise en place d'une démarche de RSE implique directement les salariés puisqu'elle impacte les conditions de travail, la sécurité, la santé, l'équilibre entre vie familiale/vie professionnel et les habitudes et comportements des individus.

La plupart des décisions en matière de RSE sont prises par les directeurs d'hôtels, cependant il est primordial que les salariés soient informés de ses actions car ils peuvent également devenir des acteurs importants de la RSE. En effet, d'après l'étude « Salariés et entreprises responsables » réalisée par ViaVoice en 2015, seuls 6% des salariés français considèrent être réellement impliqués dans les actions RSE de leur entreprise et 59% estiment ne pas être suffisamment informés[60]. Ainsi, nous pensons qu'avant toute chose, une politique de RSE doit être expliquée aux salariés pour que ces derniers puissent connaître leur contribution et faire évoluer leurs habitudes professionnelles. En effet, si les salariés de l'hôtel sont informés et associés à la politique de RSE, ils seront *« forcément plus motivés, plus engagés, fédérés autour d'une démarche commune et davantage attachés au projet professionnel ».*[61]

C'est dans cette logique que la fonction RH joue un rôle primordial dans la promotion de la RSE. En effet, de part son positionnement central elle est plus à même de coordonner les salariés et la direction et elle peut plus facilement communiquer avec tous les services de l'hôtel. Le processus de promotion passe par une bonne communication interne. La communication doit commencer impérativement lors du recrutement et se poursuivre tout au long du parcours des salariés. Pour mener à bien la communication sur la RSE, les DRH peuvent par exemple faire des réunions d'informations régulières ou créer une newsletter mensuelle. En effet, à l'hôtel Intercontinental de Tahiti, une réunion exclusivement réservée à la RSE était menée par la Responsable Ressources Humaines une fois dans la saison. (Annexe F).

[60] E-RSE. *Les salariés plébiscitent la RSE dans leurs entreprises [en ligne]*. Disponible sur https://e-rse.net (consulté le 23-03-2019).
[61] Révolution RH. *Salariés et RSE. [en ligne]*. Disponible sur https://revolution-rh.com/salaries-et-rse/ (conuslté le 21-03-2019)

Afin de suivre la logique d'une démarche RSE, les DRH doivent avoir un comportement socialement responsable vis à vis des salariés. Ce comportement responsable passe tout d'abord par un recrutement équitable, qui garantie l'égalité des chances et la non discrimination entre les hommes et les femmes, les seniors et les personnes handicapées.

De plus, les DRH doivent s'assurer comme nous l'avons vu dans la partie précédente que les salariés se sentent bien au travail et qu'ils ont des bonnes conditions de travail en matière de santé, sécurité, ergonomie par exemple.
Enfin, les DRH ont également la mission de veiller à ce que les niveaux de salaire soient équitables afin d'éviter les incompréhensions et les jalousies.

3.3. Les outils d'accompagnement à la disposition des DRH

Outre les dispositifs de référence énumérés plus haut tels que les normes, chartes et labels RSE, il existe d'autres outils à la disposition des DRH que nous appellerons les outils d'accompagnement. Dans son ouvrage, Monique Gouiran (2011, p. 108) nous explique comment fonctionnent ces outils, appelés réseaux « MAP1 » et « MAP2 » qu'elle a créé.

« MAP1 » : Motivation-Autonomie-Performance/ Productivité
« MAP2 » : Management-Autonomie-Performance/ Productivité

Sans entrer dans les détails très techniques de ces outils, nous pouvons dire que l'outil « MAP1 » permet d'analyser les conditions de l'augmentation de la motivation et de l'autonomie indispensables aux objectifs de performance de l'entreprise, tandis que l'outil « MAP2 » analyse les effets des différents modes de management sur l'évolution de l'autonomie et donc par conséquent sur la performance.

Ces outils peuvent être utilisés au niveau individuel ou collectif et permettent de définir un profil individuel ou d'équipe sur des critères de motivation, d'autonomie, de performance et de mode management. L'objectif est de faire une synthèse non seulement utile mais aussi évolutive pour les managers. Ces derniers peuvent ainsi obtenir des indicateurs précis sur la composition de leurs équipes et repérer également les « chemins critiques » et risques de conflit afin d'adapter la gestion des ressources humaines dans un but de performance économique.

Chapitre 3 : Impacts positifs de la RSE sur les décideurs de l'entreprise

Nous avons vu précédemment que la RSE pouvait avoir des effets positifs sur les clients et les salariés. A présent, observons comment la mise en place d'une démarche de RSE modifie la gouvernance des entreprises et quels effets peuvent en attendre les décideurs ?

1. Relation entre RSE et gouvernance de l'entreprise

1.1. Qu'est-ce que la gouvernance ?

Une multitude de définitions sont disponibles concernant la gouvernance aujourd'hui, cependant nous avons choisi de sélectionner les deux qui nous paraissent les plus claires. Selon la norme ISO 26000, la gouvernance est définie comme étant :

> *« le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance de l'organisation peut comprendre à la fois des mécanismes formels de gouvernance, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent l'organisation. [...] Ces systèmes sont dirigés par une personne ou par un groupe de personnes (propriétaires, membres, mandataires sociaux ou autres) détenant le pouvoir et ayant la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation».* [62]

Dans leur ouvrage collectif, les auteurs donnent pour la gouvernance la définition suivante *: « C'est l'ensemble des systèmes et processus qu'une organisation met en place pour protéger les intérêts et de la valeur aux parties prenantes »* (Corfmat, Chambault, Nurdin, 2014, p. 23).

Le terme de parties prenantes est sans doute un élément essentiel dans une démarche de Responsabilité Sociale. En effet, dans la norme ISO 26000, les parties prenantes désignent *« toute personne ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation*

[62] Lucie 26000. *Gouvernance responsable et transparence-ISO 26000 [en ligne]*. Disponible sur https://www.labellucie.com (consulté le 24-03-2019).

(actionnaires, collaborateurs, clients, concurrents, fournisseurs, communauté locale, riverains, pouvoir publiques, financiers, banques...) ». [63]

Une bonne gouvernance d'entreprise a pour objectif de combiner les objectifs de l'entreprise et les attentes des parties prenantes. Les clients qui recherchent un bon rapport qualité/prix, les actionnaires qui exigent une bonne rentabilité de leurs investissements, les salariés qui sont attachés à leurs conditions de travail et à leur rémunération et de même pour l'ensemble des parties prenantes.

1.2. Quelle gouvernance pour la réussite d'une démarche RSE ?

A présent, voyons ensemble comment les décideurs peuvent orienter leur gouvernance pour mettre en œuvre efficacement une démarche de RSE.

Nous aimerions avant toute chose faire un point sur l'identité des décideurs. En fonction de la taille des entreprises hôtelières, la fonction de décideur peut être endossée par différentes personnes. Dans la plupart des cas, le décideur ne porte pas seul le poids des décisions, il est en général accompagné par les équipes opérationnelles, le conseil d'administration ou encore des personnes extérieures avisées...

Cependant, il peut exister un sentiment de solitude lors de la prise de décision, ce qui peut parfois engendrer des erreurs d'appréciations et des décisions inadaptées. C'est pour cette raison qu'il est important que les décideurs observent quelques principes clés afin de mener à bien leur mission en terme de Responsabilité Sociale des Entreprises. Après plusieurs recherches, nous avons dégagé sept responsabilités qui nous ont paru incontournables pour que le décideur soit guidé dans sa mission.[64]

[63] Qwesta. *Quelle gouvernance d'entreprise pour mettre en œuvre efficacement une démarche RSE ? [en ligne].* Disponible sur : https://www.qwesta.fr (consulté le 24-03-2019).
[64] Qwesta. *Quelle gouvernance d'entreprise pour mettre en œuvre efficacement une démarche RSE ? [en ligne].* Disponible sur : https://www.qwesta.fr (consulté le 24-03-2019).

Ainsi l'entreprise doit :

- être redevable de l'impact qu'elle crée sur la société, l'environnement et l'économie et doit également prévenir toutes prises de risques dont elle pourrait être responsable ;
- être transparente concernant les décisions prises vis à vis des différentes parties prenantes. De plus les informations divulguées doivent claires, précises et facilement consultable par tous ;
- tenir compte des intérêts des différents acteurs internes et externes ;
- prendre en compte les normes internationales de comportement ;
- respecter la déclaration universelle des droits de l'homme ;
- respecter les législations et réglementations en vigueur ;
- être éthique. En effet, il s'agit d'un des aspects incontournables de la gouvernance et de la RSE. L'éthique est basées sur des principes capables de constituer un climat de confiance et de sécurité pour tous : probité, égalité et intégrité.

1.3. Le groupe AccorHotels : un exemple de bonne gouvernance au service de la RSE

Comment les décideurs du groupe AccorHotels ont-ils réussi à mettre en place une bonne gouvernance ?

Monsieur Sébastien Bazin, président directeur du groupe AccorHotels s'engage au nom du groupe en signant la charte « Ethique et Responsabilité Sociétale d'Entreprise ».
La charte est adressée à chaque directeur d'hôtel et aux cadres dirigeants du groupe. Ces derniers ont pour mission de promouvoir les valeurs et les engagements contenus dans cette charte auprès de leurs collaborateurs. Ils doivent être attentifs à leur mise en œuvre.

> *« En application de ses engagements éthiques, AccorHotel veille au respect des textes fondamentaux suivants :*
> *- les principes de la déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 ;*
> *- les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail ;*
> *- les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de Développement Economique (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales ;*
> *- les 10 principes du pacte Mondial des Nations Unis ».* [65]

[65] AccorHotels. *L'éthique Accor. [en ligne]*. Disponible sur https://group.accor.com/fr-FR/group/our-vision/accor-ethics-and-compliance (consulté le 24-03-2019).

Nous pouvons voir que dans un groupe international tels qu'AccorHotels la mise en place d'une bonne gouvernance au service de la RSE a porté ses fruits car en 2018 ce groupe se situe dans le classement des 10 meilleurs groupes hôteliers internationaux. [66] Cet exemple est porteur de beaucoup d'espoir pour les décideurs d'établissement hôtelier n'ayant pas encore mis en place une politique de RSE.

On voit clairement que la démarche de RSE influence les décideurs et leurs politiques. Voyons maintenant ce que la RSE va modifier en terme de résultats, de valeur ajoutée et de différenciation pour l'entreprise.

2. La RSE : un critère permettant de favoriser la performance économique de l'entreprise

Nous avons pu voir auparavant que la RSE favorise la performance environnementale et sociale des entreprises. Mais qu'en est-il de la performance économique ?

2.1. Une meilleure performance économique

Outre le fait d'améliorer le service offert aux clients et la satisfaction et l'implication des salariés, le chef d'entreprise a besoin de s'assurer que la mise en place d'une démarche RSE dans son entreprise sera rentable pour lui.

Grâce à l'étude intitulée « Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité » réalisée par « France Stratégie » en janvier 2016, nous avons pu nous intéresser à cette question. L'étude a montré qu'il y a « *un écart de performance économique d'environ 13 % en moyenne entre les entreprises qui mettent en place des pratiques RSE et celles qui ne le font pas* ». Ce chiffre montre que les entreprises qui mettent en place une démarche de RSE sont largement plus performantes que celles qui ne mettent rien en place.

Comme nous l'avons vu, la RSE est une politique qui vise à améliorer différents niveaux (environnementaux et sociaux) de sa stratégie. Une politique de RSE bien menée vise à déceler des « dysfonctionnements » et à y répondre grâce à la mise en place d'actions adaptées. La mise en place de ces actions a donc un coût au départ car elle nécessite

[66] Theblog.fr. *Le top 10 des groupes hôteliers dans le monde en 2018. [en ligne].* Disponible sur https://the-blog.fr (consulté le 24-03-2019).

généralement un certain investissement cependant sur le long terme elle améliore la performance globale et notamment économique. De plus, la prise en compte des risques et problèmes permet à l'entreprise de faire face à des événements imprévus tels que les catastrophes naturelles ou les aléas économiques. La prise en compte de ses risques permet aussi d'améliorer sa performance économique et financière de façon indirecte.

Prenons l'exemple de l'hôtel « Eden Roc » à Antibes qui met en place une démarche de RSE au niveau social pour ses employés. Cet aspect de leur démarche permet d'améliorer entre autre le bien être au travail des employés. L'amélioration de leur conditions de travail a un effet positif sur leur motivation et donc leur productivité. Un salarié qui est productif sera bénéfique à tous les niveaux pour l'entreprise car il permettra à l'employeur de réduire ses dépenses en formation et recrutement. De plus, un salarié qui se sent bien sera plus à même de vendre les produits de l'entreprise et les clients dépenseront donc plus. Nous pouvons bien évidemment appliquer la même théorie au niveau environnemental avec la réduction de la consommation d'eau par exemple. [67]

2.2. La RSE un élément qui attire les investisseurs

Nous souhaitons à présent nous intéresser rapidement à la performance financière des entreprises socialement responsable cotées en bourse. Grâce à une étude réalisée par le cabinet d'experts en investissement « Amundi » en 2017, nous pouvons voir qu'investir dans des entreprises européennes ou américaines qui développent des politiques de RSE et donc qui ont des scores environnementaux, sociaux et de gouvernance élevés rapporte plus que les autres. Cette tendance est due à un intérêt croissant des investisseurs pour les acteurs disposant d'une démarche de RSE. On sait à l'heure actuelle qu'investir dans la RSE permet de mieux gérer ses risques. « Logiquement, cela attire certains investisseurs soucieux de la stabilité à long terme de leurs investissements, et par effet boule de neige, cela rend leurs actions attractives ». [68]

[67] E-RSE. *La RSE est-elle un levier de performance pour les entreprises françaises. [en ligne]*. Disponible sur https://e-rse.net/rse-levier-performance-entreprises-francaises-270971/#gs.2pou7g (consulté le 29-01-2019).
[68] E-RSE. *Les entreprises « responsables » sont plus performantes en bourse [en ligne]* . Disponible sur https://e-rse.net/entreprises-ESG-RSE-performance-bourse-271864/#gs.2ppdlt (consulté le 29-01-2019).

3. La RSE : un critère de différenciation vis à vis de la concurrence et une valeur ajoutée pour les clients

Dans cette partie, nous allons voir que la mise en place d'une démarche de RSE peut avoir des avantages vis à vis de la concurrence. Lorsque les décideurs mettent en place une démarche de RSE, on peut dire qu'ils innovent.

3.1. La mise en place d'une politique de RSE est une innovation

Tout d'abord nous pouvons dire que la RSE est une forme d'innovation car elle vise à améliorer les performances environnementales, sociales et économiques d'une entreprise.

Cette idée renvoie à ce que nous a dit la responsable de la RSE de l'Eden Roc à Antibes :
« *Faire des choix qui soient cohérents avec notre secteur d'activité dans tous les cas, faire un choix qui aura le moins d'impact négatif et pour moi c'est en ça que l'innovation est importante* ». Mme. X, responsable RSE de l'hôtel du Cap Eden Roc à Antibes, extrait d'entretien du 15/02/2019 (Annexe C.)

> D'après l'encyclopédie Universalis,
>
> *« La notion d'innovation renvoie intuitivement à l'idée de nouveauté, de changement et de progrès. Dans une acception large, l'innovation peut être assimilée à tout changement introduit dans l'économie par un agent quelconque et qui se traduit par une utilisation plus efficace des ressources ».*[69]

La mise en place d'une politique de RSE dans une entreprise hôtelière peut être une innovation à différents niveaux c'est à dire au niveau du produit, des procédés, de la commercialisation, de la technologie et de l'organisation. La RSE envisage de repenser les relations avec les différentes parties prenantes, il s'agit d'une ouverture d'esprit propice à l'innovation car on change en quelque sorte les règles du jeu.

3.2. Les avantages de l'innovation : critère de différenciation et création de valeur ajoutée

En considérant que la RSE est une innovation, nous pouvons voir que cette dernière présente de nombreux avantages. Tout d'abord, elle permet aux entreprises de se différentier par rapport à la concurrence, on parle donc d'un avantage concurrentiel. De

[69] Universalis.fr. *Innovation [en ligne]*. Disponible sur https://www.universalis.fr (consulté le 23-03-2019).

plus, elle permet de satisfaire les besoins des clients et donc de créer une valeur ajoutée pour eux. [70]

La Responsabilité Sociale des Entreprises est plus ou moins un critère de différenciation et une valeur ajoutée pour les clients en fonction du degré d'investissement des entreprises. Aujourd'hui proposer un petit déjeuner entièrement bio et local reste une véritable valeur ajoutée qui pour le coup s'avère très différenciante. D'autres mesures tels que le changement des serviettes devient de plus en plus commun et fréquent dans les hôtels. Cependant il reste différenciant par rapport aux hôteliers qui ne font pas cet effort.

La communication est primordiale afin d'informer le client et afin que celui-ci puisse faire un choix éclairé. On note que la présence d'un label, d'une charte ou d'une norme reste bien évidemment le critère majeur de différenciation pour un hôtel car il garantit un ensemble d'actions et un réel engagement et apporte de la visibilité et de la fiabilité aux clients.

[70] Sadirac Alain. *Qu'est ce que l'innovation.* Cours de BTS Responsable de l'hébergement, Lycée hôtelier de Biarritz. 2017.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Grâce à nos lectures et à nos entretiens exploratoires, nous avons pu élaborer notre deuxième partie en vue de répondre à nos trois hypothèses. Ces trois hypothèses nous ont permis d'apporter des pistes de réponses à la problématique : *« En quoi la mise en place d'une démarche de RSE peut-elle impacter les trois principaux acteurs (clients, employés et décideurs) d'une entreprise hôtelière ? »*

Pour notre première hypothèse, nous nous sommes demandé si la mise en place d'une démarche de RSE pouvait avoir un impact positif sur les clients d'un hôtel. Dans le but de comprendre au mieux cette éventualité nous nous sommes d'abord intéressé aux attentes actuelles des clients en terme de développement durable. Par la suite nous avons essayé de voir si la RSE pouvait être un critère influençant le choix des clients lors de la réservation et enfin si la RSE devait être envisagée comme un élément de fidélisation.

De la même manière nos recherches sur notre deuxième hypothèse nous ont permis de voir si la RSE pouvait avoir une influence sur les employés d'une entreprise hôtelière. Au cours de ce deuxième chapitre, nous avons fait un état des lieux des conditions de travail des employés du secteur dans le but de voir si la RSE pouvait y apporter une réponse positive à la fois en terme de motivation et de bien être au travail. Enfin, nous avons défini quel rôle le service des Ressources Humaines avait à jouer dans la promotion de la RSE.

Enfin, nous voulions aussi nous interroger sur l'impact que pouvait avoir la RSE sur les décideurs de l'entreprise. Nous avons tout d'abord évalué l'importance de mener une bonne gouvernance afin de promouvoir au mieux une démarche de RSE. Par la suite nous avons tenté de déceler les principaux avantages pour un décideur de mener une telle politique.

Dans notre dernière partie, nous vous expliquerons comment nous avons mené nos différentes recherches dans le but de répondre à notre problématique et quel terrain d'application nous avons choisi pour poursuivre notre étude en deuxième année.

PARTIE 3 : Présentation de la méthodologie et du terrain d'application

INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE

Cette troisième et dernière partie nous permettra à la fois de faire un point sur la façon dont nous avons mené notre recherche de première année et également de nous projeter sur la poursuite de notre mémoire en vue de la deuxième année de master.

Tout d'abord, nous vous indiquerons les étapes que nous avons suivi pour mener à bien notre étude en nous appuyant sur notre diagramme de Gantt. De plus la méthodologie utilisée pour mener nos entretiens exploratoires vous sera exposée.

Par la suite nous élaborerons « une synthèse » permettant d'analyser les différents résultats obtenus lors de nos deux premières parties d'étude. Pour cette partie nous nous baserons sur nos recherches et les réponses à nos quatre entretiens.

Enfin, nous déterminerons le terrain d'application sur lequel nous déciderons de poursuivre notre étude en deuxième année. Le terrain d'application choisi nous permettra de confirmer ou infirmer les hypothèses émises lors de la première année.

Chapitre 1 : Méthodologie de recherche

1.1. Les étapes de la recherche

Afin de structurer et développer notre travail de recherche, il a été important d'effectuer plusieurs étapes suivant un calendrier de travail. Ci-dessous, vous trouverez les étapes de la démarche suivie et les éléments qui m'ont aidée à la réaliser.

- *Choix du sujet et de la question de départ :*

Tout d'abord, nous nous sommes intéressé au thème de la Responsabilité Sociale des Entreprises en général. Afin de nous approprier le sujet, nous avons commencé par regarder des vidéos explicatives simples et rapides sur la chaîne « youtube ». Suite à cette première phase de recherche nous nous sommes demandé comme cette démarche de RSE pouvait être appliquée au secteur de l'hôtellerie et de la restauration. C'est à cette occasion que la question de départ suivante a été définie: ***« Comment la mise en place d'une démarche de RSE peut-elle améliorer la performance d'un établissement d'hôtellerie ? »***

- *Exploration et travail de recherche :*

Par la suite, l'emprunt d'ouvrages sur la RSE, la gestion des ressources humaines, le management responsable, le développement durable, la motivation au travail et la responsabilité globale a été nécessaire afin d'aborder d'un point de vue théorique les différents aspects économique, écologiques et sociales de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Nous avons également recherché des articles en ligne afin de trouver des exemples d'actions concrètes de RSE déjà mises en place par des entreprises tels l'obtention de labels et normes de qualité par exemple. Enfin, la consultation de mémoires de recherches et d'études sur l 'hôtellerie-restauration nous a permis de dégager un fil conducteur entre nos deux principaux axes de travail (la RSE et le secteur de l'hôtellerie). Lors de cette face d'exploration, l'élaboration de fiches de lectures part thèmes nous a aidé à structurer nos idées.

- *Formulation de la problématique et des hypothèses :*

A l'issue de ce premier travail d'exploration, face aux constatations faites et à une réflexion personnelle, nous avons choisi de travailler sur la problématique suivante : « ***« En quoi la mise en place d'une démarche de RSE peut-elle impacter les trois principaux acteurs (clients, employés et décideurs) d'une entreprise hôtelière ? ».***

Dans le but d'apporter des réponses à cette problèmatique trois hypothèses ont été formulées autour de :

- l'impact de la RSE sur les clients (hypothèse 1) ;

- l'impact de la RSE sur les employés (hypothèse 2) ;

- l'impact de la RSE sur les décideurs (hypothèse 3).

Suite à la construction de la problèmatique et des hypothèses, le plan de rédaction a pu être réalisé et validé par le maître de mémoire.

- *Recueil des données :*

Afin d'approfondir mes hypothèses, il a été nécessaire de réaliser des entretiens auprès de clients et professionnels du secteur de l'hôtellerie. Dans la partie suivante, nous vous expliquerons pourquoi et comment nous avons mené ces entretiens exploratoires.

1.2. Le retro-planning

Afin d'élaborer ce mémoire de recherche, nous nous sommes fixés des objectifs. Le retro planning ou « Diagramme de Gatt » est un des outils les plus pertinents pour observer l'état d'avancement des différentes étapes d'un mémoire de recherche. L'élaboration de ce retro-planning nous a permis de programmer la date de début et de fin de chaque tâches en vue d'une organisation.[71]

[71] Planzone. *4 avantages et 3 inconvénients du diagramme de Gantt. [en ligne]*. Disponible surhttps://www.planzone.fr/blog/avantages-inconvenients-diagramme-gantt (consulté le 27-03-2019).

Tableau 3 : Diagramme de Gantt

Etapes	Sept	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Fév.	Mars	Avril
Choix thème & question de départ								
Recherche documentaire								
Attribution du maître de mémoire								
Elaboration de la problématique et réflexion autour des hypothèses								
Rendu de la fiche intermédiaire				17 Déc.				
Suite des lectures								
Mise en place du plan								
Rédaction partie 1 et mise en page								
Etude exploratoire (observation et entretiens)								
Rédaction partie 2 et 3 et mise en page								
Rédaction introduction et conclusion générale & résumé								
Relectures et corrections de l'écrit								
Impression du mémoire								3 Avril
Dépôt du mémoire								8 Avril
Préparation de l'oral								
Soutenance								12-19 Avril

2. La méthode utilisée pour le recueil des données

2.1. Les méthodes quantitatives et qualitatives

Afin de collecter les données les plus pertinentes possibles en vue de commencer à répondre à nos trois hypothèses, nous avons évaluer quelle méthode pourrait être la plus adaptée. En effet, il existe deux méthodes pour cela, la méthode quantitative et la méthode qualitative.

La méthode quantitative permet de recueillir des données brutes quantifiables sous forme numérique. Nous utiliserons cette méthode l'année prochaine afin de valider ou non nos hypothèses. En effet, elle nous donnera des données chiffrées qui nous permettrons de prendre des décisions justifiées grâce à des observations objectives.

La méthode qualitative elle a pour but de collecter des informations permettant de décrire un sujet à l'aide d'impressions et d'avis. Cette méthode vise à acquérir des données sur les motivations et attitudes de personnes interrogées.

2.2. Le choix de la méthode qualitative

Afin de contrôler nos trois hypothèses, nous avons décidé d'utiliser la méthode qualitative. En effet, cette méthode est la plus adaptée car elle permet de formuler des hypothèses. C'est à dire que l'on peut s'en servir afin de lancer notre étude dans le but de mettre en lumière une problématique. [72] Il existe différentes techniques pour effectuer une méthode qualitative :

- l'observation ;
- les focus groupes ;
- les entretiens individuels : libres, semi-directifs ou directifs.

[72] SurveyMonkey. *Différences entre étude quantitative et qualitative [en ligne]*. Disponible sur https://fr.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/ (consulté le 27-03-2019).

3. Le choix de l'entretien semi-directif

3.1. Les acteurs interrogés

Pour notre étude, nous avons choisi de mener des entretiens individuels semi-directifs afin de collecter des informations approfondies sur les valeurs, les avis et le vécu des personnes interrogées. Nous avons choisi d'interviewer trois types d'acteurs correspondants à nos trois hypothèses de recherche :

- responsable de la RSE ;
- client ;
- stagiaire.

Dans le tableau suivant, vous trouverez le profil des personnes interrogées ainsi que les hypothèses correspondantes auxquelles ces personnes nous ont permis de répondre.

Tableau 4 : Les individus interrogés [73]

Individus	*Sexe*	*Tranche d'âge*	*Position*	*Etablissement*	*Localisation établissement*	*Réponses hypothèse*
1	F	25-30	Responsable de la RSE	Palace « Eden Roc »	Antibes	1, 2 et 3
2	F	55-60	Cliente	Hôtels 3, 4 et 5 étoiles	France et étranger	1
3	F	25-30	Cliente	Hôtels 3 et 4 étoiles	France et étranger	1
4	F	20-25	Ancienne stagiaire « chargée de mission environnementale »	Hôtel 5 étoile Intercontinental	Tahiti	2

[73] Source tableau : Clamens. B, 27-03-2019

Tout d'abord, nous avons choisi d'interroger la responsable RSE du palace « Eden Roc » à Antibes car en 2015, l'hôtel a obtenu le trophée RSE. de plus, cette personne était la mieux placée pour nous parler de la politique responsable et durable de l'établissement. Cet entretien nous a aidé à répondre à nos hypothèses 1, 2 et 3.

Ensuite, nous avons souhaité recueillir l'avis de clientes pour notre première hypothèse. Les deux clientes interrogées étaient des clientes de l'hôtellerie milieu et haut de gamme.

Enfin, l'entretien avec l'ancienne stagiaire « chargée de mission environnementale » nous a permis de collecter l'avis de quelqu'un qui était sur le terrain. Nous avons ainsi pu observer l'impact de la RSE sur les employés d'une structure hôtelière (hypothèse 2).

3.2. Les guides d'entretiens

Afin de mener à bien nos entretiens nous avons réalisé des guides d'entretiens. En effet, la réalisation d'un guide d'entretien est primordial pour garantir le suivi des questions posées lors de l'entretien.

Nous avons construit trois guides d'entretiens différents afin de cibler au mieux les questions que nous souhaitions poser aux différents acteurs. Nous avons réalisé un premier guide d'entretien pour la responsable de la RSE, un deuxième guide d'entretien pour les deux clientes et un dernier guide d'entretien pour l'ancienne stagiaire.

En annexe A et B, vous trouverez les guides d'entretiens pour les clientes et l'ancienne stagiaire. Nos guides d'entretiens sont construits comme celui qui suit :

Tableau 5 : Guide d'entretien pour les deux clientes [74]

PHASE INTRODUCTIVE			
• Présentation mutuelle • Présentation du projet et de la problématique • Présentation du cadre légale, lancement de l'entretien exploratoire et de l'enregistrement.			
• Présentation de la personne interrogée			
Thèmes	***Sous-thèmes***	***Questions***	***Relances***
Habitudes de voyage		- A quelle fréquence voyagez-vous ? - Pour quelles raisons voyagez-vous ? - Dans quels types d'établissements avez-vous l'habitude d'aller ? - Dans quels types de destinations avez-vous l'habitude d'aller ? - En règle générale de quelle durée sont vos voyages ? - Avec qui avez-vous l'habitude de voyager ? - Quels sont vos critères de choix lors de la réservation d'un établissement ?	- Catégorie d'établissement (nombre d'étoiles)
Référence hypothèse 1 : Impacts positifs de la RSE sur les clients	**Nouvelles attentes des clients en terme de développement durable**	- Avez-vous déjà entendu parler de RSE ? - Etes-vous sensible au développement durable ? - Avez-vous l'habitude de mener des gestes simples en faveur du développement durable ? - Selon vous, comment les établissements hôteliers s'adaptent aux besoins des clients en terme de DD ? - Quels types d'aménagements avez-vous déjà vu dans les hôtels ? - Avez-vous vu une évolution en terme d'aménagements ?	- Si oui, qu'est-ce que cela signifie pour vous ? - Quels sont-ils ?

[74] Source guide d'entretien : Clamens. B, 01-02-2019.

		- Selon vous les hôtels font-ils leur maximum en matière de RSE ? - Participez-vous au développement durable de la même façon à l'hôtel que quand vous êtes chez-vous ?	
	La RSE : un critère de choix important pour les clients	- Etes-vous sensibles aux engagements RSE de la part des hôteliers ? - A standard égal, quel établissement choisissez-vous entre un qui met en place une démarche RSE et un qui n'en a pas ? - Pensez-vous qu'une démarche RSE peut être un critère de choix pour les clients lors de la réservation ? - Quel est l'intérêt de ces démarches pour vous ? - Etes-vous prêt à payer plus pour un hôtel durable ? - Comment les hôtels communiquent-ils leurs engagements RSE ?	- Pourquoi ?
	La RSE : un élément permettant de fidéliser les clients	- Pensez-vous qu'une politique RSE peut-elle permettre de fidéliser les clients ? - Comment les hôteliers peuvent-ils y parvenir ? - Selon vous à quoi ça sert de fidéliser les clients en hôtellerie ? - Etes-vous fidèle à un certain type d'hôtel ?	- Pourquoi ? Comment ? - Pour quelles raisons ? - Par quels moyens ?
PHASE DE CONCLUSION			
• Avez-vous des choses à ajouter, en relations avec mes questions ? • Remerciements • Profil de la personne interrogée (tranche d'âge, identité, rappel du poste)			

3.3. La conduite des entretiens

La conduite de l'entretien est une étape importante de l'étude de terrain. Pour son bon déroulement, un entretien doit être préparé. Pour cela, nous nous sommes muni du guide d'entretien et d'un téléphone pour enregistrer.

La première phase de l'entretien (premiers contacts) est primordiale car elle vise à conditionner le bon déroulement de l'entretien et à mettre à l'aise la personne interrogée. Nous avons pour cette phase choisi de poser une question ouverte afin que la personne puisse se présenter librement.

Par la suite, nous avons suivi les conseils suivants pour poursuivre le bon déroulement de nos entretiens :

- connaître le guide d'entretien effectué auparavant pour pouvoir s'en détacher et rendre l'entretien plus intéressant ;
- bien écouter les réponses de la personne interrogée afin de rebondir et de relancer si nécessaire ;
- effectuer de bonnes relances pour obtenir le plus de précisions possible ;
- rester neutre pour éviter d'influencer le discours de l'interviewé ;
- faire preuve d'empathie.[75]

Vous trouverez ci-dessous un tableau récapitulatif des quatre entretiens effectués :

Tableau 6 : Récapitulatif des entretiens effectués [76]

Individus	*Date*	*Heure*	*Durée*	*Type d'interaction*
1	15/02/2019	14h10	45 min	Téléphone
2	20/02/2019	14h10	25 min	Face à face
3	24/02/2019	10h30	51 min	Téléphone
4	24/02/2019	20h02	37 min	Téléphone

En annexe C, D, E et F vous trouverez les retranscriptions de nos différents entretiens.

[75] Oliveira Diana. Méthodologie d'entretien. Cours de Master 1 MHR, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2019.
[76] Clamens. B , 27-01-2019.

Chapitre 2 : Les résultats obtenus

Dans ce chapitre, nous allons vous montrer les premiers résultats que nous avons obtenu tout au long des deux premières parties. Notre analyse se base sur nos recherches, lectures ainsi que sur les réponses à nos quatre entretiens.

Comme nous l'avons dit plus haut, nos quatre entretiens ont été réalisés auprès de publics différents afin d'obtenir des informations diverses relatives à chacune de nos trois hypothèses. Cette première analyse que nous allons effectuer n'est pas exhaustive car nous allons poursuivre nos recherches l'année prochaine et nous confirmerons ou infirmerons nos hypothèses à ce moment là.

1. Lors de la première partie

1.1. Résultats obtenus lors du chapitre 1

Le chapitre 1 s'intitule « Qu'est- ce que la Responsabilité Sociale des Entreprises ? ». Tout au long de ce chapitre, nous avons souhaité comprendre cette notion afin de nous l'approprier et de le l'intégrer au mieux dans le secteur de l'hôtellerie.

Tout d'abord, nous avons pu voir que la notions de RSE était indissociable de la notion de développement durable car ces deux notions étaient étroitement liées. La notion de RSE est complexe et a été associée à de nombreuses définitions depuis son apparition dans les années 1950 cependant nous avons réussi à comprendre sa signification et nous avons cerné les différents enjeux de la RSE que sont le social, l'écologie et l'économie.

Grâce à la chronologie de la RSE et du développement durable nous avons pu comprendre les grands événements tels que la création du Pacte mondial des Nations Unies qui ont rendu ces deux concepts importants et connus de la plupart des individus dans le monde.

Pour finir, nous avons observé grâce à nos recherches que la RSE était un sujet d'actualité à la fois au niveau international et national. Ces observations nous dont donné envie de savoir quelles étaient les effets de la mise en place d'une telle démarche de RSE pour le secteur de l'hôtellerie.

1.2. Résultats obtenus lors du chapitre 2

Le chapitre 2 s'intitule « La RSE appliquée au secteur de l'hôtellerie ».

Les recherches approfondies sur ce secteur d'activité, nous a permis de définir au mieux le secteur notamment grâce à la distinction entre les hôtels indépendants et de chaîne et grâce aux chiffres récents sur le secteur. Nous avons également pu constater que ce secteur d'activité occupait une place considérable dans l'économie globale en France d'une part grâce aux emplois créés et d'autre part grâce aux importantes dépenses des touristes.

Par la suite, nous avons présenté de « nouvelles formes » d'hôtellerie telles que le « Mama Shelter » ou « Okko Hotels » afin de comprendre les nouvelles attentes des clients. Nous avons pu voir que les clients étaient en recherche d'expérience et de nouveautés.

Nos différentes lectures nous ont permis de comprendre quels étaient les intérêts pour les hôteliers de mener une démarche de RSE au niveau environnemental, social et économique. Les exemples d'hôteliers choisis pour illustrer ces démarches nous ont montré que de nombreux établissements avaient compris la nécessité de développer une démarche durable et responsable.

Enfin, les outils (labels, normes et chartes) présentés par la suite ont montré qu'il existait une multitude de manière pour les établissements hôteliers de mettre en place des actions et de montrer leur engagement RSE. Cette dernière constatation a également démontré que la mise en place d'une démarche de RSE apportait de nombreux avantages à ceux qui décidaient de l'adopter.

2. Lors de la deuxième partie

Nous n'avons pas souhaité effectuer de grille d'analyse particulière pour le traitement de nos entretiens car nous avons utilisé et décortiqué ces derniers tout au long de notre deuxième partie. Dans notre deuxième partie, nous avons souhaité nous intéresser à l'impact que pouvait avoir la RSE sur les principaux acteurs d'une entreprise hôtelière.

2.1. Résultats obtenus concernant l'hypothèse 1

L'hypothèse 1 s'intitule « Impacts positifs de la RSE sur les clients ».

Afin de développer cette hypothèse nous avons utilisé les entretiens réalisés auprès des deux clientes (Annexe D et E) et quelques réponses de l'entretien effectué avec la responsable RSE de l'hôtel Eden Roc (Annexe C). Les témoignages de ces trois personnes nous ont permit de confronter nos lectures avec l'étude du terrain.

Tout d'abord, nous avons voulu connaître les attentes en terme de développement durable des clients du secteur de l'hôtellerie. L'étude réalisée par AccorHotels a montré que cette notion était perçu comme un véritable enjeu pour les clients à l'heure actuelle. De plus, une grande majorité de personnes interrogées est d'accord avec le fait qu'il faut agir le plus vite possible pour préserver l'environnement des générations futures. Les réponses aux différentes questions posées par le groupe sont satisfaisantes car elles montrent que les clients sont globalement sensibles aux actions menées par les professionnels.

Les témoignages des deux clientes interrogées nous ont montré qu'à l'heure actuelle, elles seraient étonnées de voir que certains hôteliers ne font pas d'effort au niveau du développement durable. En effet, elles estiment que si certains hôteliers mettent en place des actions de RSE alors tous peuvent le faire. De plus, la responsable de la RSE de l'hôtel Eden Roc à Antibes (Annexe C) nous a expliqué que les attentes des clients de cet établissement étaient implicites. C'est à dire que la mise en place d'une démarche de RSE était pour eux quelque chose de normal et d'attendu.

Lors de nos entretiens, nous avons vu que les deux personnes menaient des actions quotidiennes pour le développement durable. L'étude d'AccorHotels a confirmé cette idée car elle a montré que 80% des personnes interrogées effectuaient des actions dans leur vie de tous les jours pour protéger l'environnement.

Les pratiques dites « environnementales » développées par les clients au quotidien sont poursuivies lors de leur séjour. En effet, les deux clientes interviewés ont confirmé qu'elle reproduisaient leurs actions à l'hôtel. L'étude d'AccorHotels a prouvé que les clients étaient prêt à participer et jouer un rôle au sein des établissement.

Ces avis globalement satisfaisants nous ont donné envie d'analyser si oui ou non la mise en place d'une démarche de RSE dans un hôtel pouvait être un critère de choix pour les clients. En effet, la RSE peut être un critère de choix important pour eux cependant différentes variables sont à prendre en compte tels que la façon dont cette démarche est communiquée auprès des clients et le prix de la chambre.

En effet, une des clientes interrogées (Annexe D et E) nous a dit que la communication jouait un rôle important à ses yeux : si les hôteliers communiquent et expliquent de manière claire leur démarche alors elle ira sans hésiter dans un hôtels dits « vert ». Nous avons trouvé ce témoignage très intéressant et nous avons donc voulu voir si la majorité des clients dans le monde pensaient comme elle. En effet, les pourcentages de l'étude AccorHotels le montrent.

Concernant le prix à payer pour séjourner dans un hôtels durables, les avis des deux clients sont partagés. L'une d'entre elle (Annexe A) nous confie qu'elle est prête à rajouter un peu plus pour un hôtel engagé dans la RSE et l'autre (Annexe B) nous explique que cela dépend des produits proposés en plus. Autrement dit, elle est déterminée a payer plus si la démarche de RSE présente une véritable valeur ajoutée pour elle.

Pour finir, nous nous sommes posé la question suivante : la RSE est-elle un critère permettant de fidéliser les clients ? A cette question les clientes interrogées ont répondu oui. En effet, elles ne seraient pas prêtes à revenir dans un hôtel qui ne fait pas attention à l'environnement ou à la condition de ses salariés. De plus, nous avons pu voir que la mise en place une stratégie de fidélisation présentait de nombreux avantages pour les hôteliers : gain de temps et d'argent.

2.2. Résultats obtenus concernant l'hypothèse 2

L'hypothèse 2 s'intitule « Impacts de la RSE sur les salariés ».

Pour élaborer cette hypothèse nous nous sommes appuyés sur les entretiens réalisés avec la Responsable RSE de l'hôtel Eden Roc à Antibes et avec l'ancienne stagiaire « chargée de mission environnementale » à l'hôtel Intercontinental de Tahiti. (Annexe C et F).

Tout d'abord, nous avons analysé l'attractivité du secteur de l'hôtellerie pour les employés. Nous avons remarqué que ce secteur était un secteur d'activité particulier et atypique de par ses conditions de travail difficiles. Nous avons également constaté que ce secteur était peu attractif pour les jeunes car il y avait un réel décalage entre l'image perçue du secteur de l'hôtellerie et la réalité du terrain.

Nous avons également constaté que de mauvaises conditions de travail pouvaient entraîner des risques psychosociaux tels que le stress ou encore certaines violences. Les employés du secteur de l'hôtellerie sont donc très souvent exposés à ces différents risques et les entreprises hôtelières en payent très souvent les conséquences. En effet, l'apparition de ces risques psychosociaux peut entrainer une augmentation du turn-over et des accidents du travail.

Face à ces différents facteurs, nous avons essayé de comprendre comment la RSE pouvait jouer un rôle au niveau social pour les employés du secteur. Nous nous sommes rendu compte que la mise en place d'actions sociales tels que l'organisation d'activités sportives par exemple pouvait avoir une influence positive sur la motivation et le bien être des salariés. Nous avons remarqué que la rémunération n'était pas le seul facteur de motivation des salariés. Comme nous l'a très bien expliqué l'ancienne stagiaire de l'Intercontinental de Tahiti, le salaire n'est en effet pas le seul critère de motivation des salariés. Le bien être joue également un rôle primordial au travail. (Annexe F) De plus, la motivation des salariés est essentielle car elle permet d'améliorer l'expérience des clients. Nous nous sommes servi des actions mises en place au sein de l'hôtel Eden Roc afin d'illustrer nos propos. (Annexe C).

Après avoir constaté que la RSE pouvait jouer un rôle important sur la motivation et le bien être des salaries nous avons voulu savoir si la mise en place d'une politique de RSE pouvait aussi permettre de les fidéliser. En effet, selon une étude réalisée par « Cone Communications » bien plus de la moitié des employés interrogés se disent davantage fidèles à une entreprise qui est engagée pour la Responsabilité Social des Entreprise. Lorsque nous avons posé cette question à la Responsable RSE de l'hôtel Eden Roc, cette dernière n'a pas hésité et nous a tout de suite répondu que sans aucun doute la RSE permettait de fidéliser les salariés d'un hôtel.

D'après nos lectures, nous avons vu que la notion de RSE était très souvent associée à la fonction des Ressources Humaines, nous avons donc cherché à comprendre le lien entre les deux. En effet, la fonction Ressources Humaines sert d'intermédiaire entre la direction et les employés. Nous avons observé que le premier rôle de la fonction RH était de faire la promotion de la RSE. Après plusieurs recherches, nous nous sommes aperçu que généralement les employés étaient souvent très peu souvent informés des engagements RSE menées au sein des établissements. Intégrer les salariés dans une démarche de RSE est primordial car de toute façon ils peuvent participer et expliquer clairement et avec enthousiasme la démarche aux clients.

Nous avons vu que la démarche de RSE était très souvent expliqué par le DRH lors de réunions ou au travers de la newsletter. Ce type de communication a été en effet développée au sein de l'hôtel Intercontinental de Tahiti. Pour finir nous avons trouvé intéressant de présenter deux des outils mis à la disposition des ressources humaines pour mettre en place la RSE.

2.3. Résultats obtenus concernant l'hypothèse 3

L'hypothèse 3 s'intitule « Impacts de la RSE sur les décideurs de l'entreprise ». L'entretien avec la Responsable de la RSE de l'hôtel Eden Roc à Antibes nous a aidé a construire notre dernière hypothèse. (Annexe C). Dans de nombreux ouvrages nous avons entendu parler du terme « gouvernance ».

Pour ce dernier chapitre nous avons souhaité définir ce qu'était la gouvernance d'entreprises afin de comprendre quel lien il existait entre une bonne gouvernance et une démarche de RSE. Nous avons pu voir que les deux notions étaient liés et qu'il était important de mettre en place une bonne gouvernance pour qu'une entreprise hôtelière réussisse sa démarche de RSE.

Nous avons observé que le décideur jouait un rôle important car il prenait une grande partie des décisions de l'entreprise. Afin de mener à bien une politique de RSE, le décideur doit s'engager à suivre certains principes tels que la transparence et l'éthique. Afin d'illustrer notre hypothèse, nous avons choisi le cas d'Accor Hôtel. A travers sa charte éthique, le groupe montre son engagement dans la RSE. De plus, grâce à cet exemple, nous avons pu voir qu'une bonne gouvernance pouvait présenter de nombreux avantages.

Par la suite, nous avons observé que la mise en place d'une démarche de RSE pouvait avoir des effets positifs sur l'entreprise. Nous avons constaté que les décideurs étaient généralement motivées par la mise en place d'une telle démarche car elle permettait de satisfaire les attentes des clients, d'améliorer les conditions de travail des employés et la performance économique mais aussi de se différencier de la concurrence et d'apporter une valeur ajoutée pour les clients.

Il est vrai que la RSE joue un rôle sur la performance de l'entreprise. En effet, la mise en place d'actions au niveau environnemental et social peut représenter un investissement cependant de réelles économies peuvent être réalisés par la suite. D'après le témoignage de la responsable RSE de l'Eden Roc, cette « théorie » est vérifiée (Annexe C).

De plus, nous avons constaté qu'une politique RSE menée au sein d'un établissement pouvait permettre d'attirer les investisseurs. Une étude réalisée par le cabinet de conseil « Amundi » nous a montré que les entreprises ayant de bons scores en matière de RSE et de gouvernance rapportaient plus que les autres.

Pour finir, la mise en place d'une démarche de RSE peut être perçue comme une innovation car elle vise à améliorer la performance environnementale, sociale et économique de l'entreprise. Cette idée a été confirmé par le témoignage de l'interviewée (Annexe C).

Apres avoir effectué des recherches sur ce qu'était une innovation, nous avons compris que cette dernière pouvait apporter de nombreux avantages pour une entreprise hôtelière. En effet, une démarche RSE est un critère de différenciation par rapport à la concurrence car elle apporte un avantage concurrentiel indéniable à l'entreprise ayant développé une telle politique. Enfin, il était de rappeler que la mise en place d'une démarche de RSE pouvait être une valeur ajoutée pour les clients soucieux de l'environnement par exemple.

Chapitre 3 : Terrain d'application

A présent, nous allons définir le terrain d'application sur lequel nous mènerons nos recherches lors du mémoire de master 2. L'analyse de ce terrain d'application aura pour objectif de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de première année.

Le terrain d'application que nous avons choisi de traiter tout au long du master 2 est **le secteur de l'hôtellerie de luxe**. En deuxième année nous allons voir comment la RSE peut impacter les principaux acteurs d'une structure hôtelière de luxe. Durant cette première année de master, nous nous sommes intéressés à l'hôtellerie en général sans cibler tel ou tel type d'établissement.
Dans ce chapitre, nous allons définir tout d'abord ce qu'est l'hôtellerie de luxe à travers les hôtels 5 étoiles et les palaces. Nous allons ensuite faire le lien être la RSE et l'hôtellerie de luxe en nous appuyant sur un exemple. Enfin, nous aborderons la manière avec laquelle nous souhaitons analyser ce terrain d'application lors du master 2.

1. Le secteur de l'hôtellerie de luxe

1.1. Qu'est ce que l'hôtellerie de luxe ?

Avant toutes choses, il nous semble important de préciser ce qu'est le luxe. Cette notion n'est pas facile à définir car elle est très subjective. Nous n'avons pas trouvé de définition universelle du luxe à ce jour cependant certains éléments nous permettent de le définir. La notion de luxe est très souvent associée à un prix élevé, à la rareté, à l'excellence, à la qualité, au savoir-faire, à la tradition, à la beauté ou encore au raffinement.

Le tourisme de luxe a commencé à se développer à Londres en 1820 avant de voir le jour en France en 1936 (époque des premières lois sociales). Les hôtels de luxe sont construits à ce moment là à Paris afin d'accueillir les touristes étrangers de l'Exposition Universelle[77] de 1855 et 1900.[78]

[77] Il s'agit d'un événement de type foire culturelle internationale à but lucratif qui a eu lieu pour la deuxième fois à Paris en 1855.
[78] The authentic luxury. *L'hôtellerie de luxe [en ligne]*.Disponible sur http://www.the-authentic-luxury.com/lhistoire-de-lhotellerie-de-luxe/ (consulté le 30-03-2019)

L'hôtel de luxe « Le Meurice » est le premier à se démarquer à l'époque car il propose des services de haut standing tels que la location de voiture ou encore le room service. Peu à peu les hôtels de luxe font leur apparition principalement sur la Cote d'Azur et dans les stations balnéaires telles que Biarritz ou les stations de sports d'hiver telles que Chamonix.

L'hôtellerie de luxe est un secteur particulier qui se définie par différentes spécificités telles que :

- l'intimité : il est important que les clients se sentent comme chez eux et qu'il y ait une barrière infranchissable par les employés afin que ces derniers ne s'immiscent pas dans l'intimité des clients ;
- la personnalisation : les clients doivent se sentir uniques et profiter d'un service sur mesure (adapté à leurs attentes et besoins) ;
- l'exclusivité : pour qu'un hôtel de luxe puisse être exclusif, il faut qu'il y ai un aspect unique et privilégié pour les clients ;
- l'inédit : les clients de l'hôtellerie de luxe sont en recherche permanente de nouveautés et de découvertes, il est donc important que les hôteliers innovent fréquemment ;
- les surprises : il est important que les clients soient émerveillés et surpris lors de leur séjour. [79]

Selon la classification hôtelière mise en place par « Atout France », les hôtels peuvent être classés de 1 à 5 étoiles en fonction de plusieurs critères relatifs aux équipements, aux services proposés et aux actions mises en place en matière d'accessibilité et de développement durable. Depuis 10 ans, une distinction « palace » a été créé. Les hôtels 5 étoiles peuvent maintenant prétendre à cette distinction si ils possèdent certaines caractéristiques supérieures telles qu'une excellente situation géographique, un intérêt historique ou esthétique particulier.

Etant donné que nous avons choisi d'étudier les hôtels de luxe pour notre terrain d'application nous allons baser notre analyse sur les hôtels 5 étoiles et les palaces. [80]

[79] The authentic luxury. *L'hôtellerie de luxe [en ligne]*.Disponible sur http://www.the-authentic-luxury.com/lhistoire-de-lhotellerie-de-luxe/ (consulté le 30-03-2019)
[80] Service public. *Classement d'un hôtel [en ligne]*. Disponible sur https://www.service-public.fr (consulté le 30-03-2019).

1.2. Les hôtels 5 étoiles en France

Depuis plusieurs années, le parc hôtelier des 5 étoiles en France a connu une évolution importante puisque l'on remarque une évolution de 51% de la capacité en chambre depuis les années 2012.

Selon l'INSEE, on observe que 40 % de cette capacité en chambre est répartie principalement sur Paris, l'Ile de France, la Côte d'Azure et les Alpes en 2017. [81]

Selon les chiffres de l'INSEE, la France compte 348 hôtels classés 5 étoiles soit 22861 chambres en 2018.

En 2018, le nombre de chambres de cette catégorie d'hôtel représente environ 3,5 % du nombre total de chambre toute catégories confondus puisque que celui ci s'élève à 652 698 chambres. [82]

1.3. Les palaces français

La distinction « Palace » permet de valoriser les hôtels à l'international et permet d'élargir le rayonnement du luxe à la française. Cette distinction est attribué aux hôtels 5 étoiles qui respectent les critères pour une durée de 5 ans. Une première évaluation est faite par Atout France et une deuxième part une commission spécialisée composée de personnes du monde des arts, de la culture et des médias nommées par le ministre chargé du tourisme.

Pour obtenir la distinction palace un hôtel 5 étoiles doit respecter les conditions suivantes :
- être classé 5 étoiles ;
- disposer de chambres d'une superficie minimale de 26m2 (1 personne) ou de 30m2 (2 personnes) avec salle de bain comprise ;
- avoir débuter son activité hôtelière depuis au moins 12 mois. [83]

81 KPMG. *Hôtellerie ultra-luxe : entre renouvellement des codes et tradition*. [en ligne]. Disponible sur http://www2.kpmgnet.fr (consulté le 30-03-2019).

82 KPMG. *L'industrie hôtelière française en 2018* [en ligne]. Disponible sur http://hr-infos.fr/wp-content/uploads/2018/09/Etude-KPMG-Industrie-hoteliere-francaise-2018.pdf (consulté le 26-02-2019)

83 Service public. *Distinction Palace des hôtels [en ligne]*. Disponible sur https://www.service-public.fr (consulté le 30-03-2019).

De plus, de nombreux critères doivent être remplis tels qu'une localisation et des services exceptionnels, une qualité des équipements et éléments de conforts ou encore la présence en son sein d'un restaurant gastronomique de renommée internationale.

En 2018, la France compte 25 palaces répartis de la façon suivante : [84]

- A Paris :

- Hôtel de Crillon, A Rosewood Hotel ;
- Four Seasons Hotel George V ;
- Hotel Plaza Athénée ;
- La Réserve Paris-Hotel and Spa ;
- Le Bristol Paris ;
- Le Meurice ;
- Mandarin Oriental Paris ;
- Park Hyatt Paris Vendôme ;
- Royal Monceau - Raffles Paris ;
- Shangri-La Hotel Paris ;
- The Peninsula Paris.

- Dans les Alpes :

- Cheval Blanc Courchevel, Courchevel ;
- Hôtel Le K2 , Courchevel ;
- Hôtel Les Airelles, Courchevel ;
- Le Royal Évian - Évian-les-Bains.

- Sur la Côte d'Azur :

- Byblos Saint-Tropez - Saint-Tropez ;
- Château de la Messardière - Saint-Tropez ;
- Grand-Hôtel du Cap-Ferrat, A Four Seasons Hotel – Saint-Jean-Cap-Ferrat ;
- Hôtel du Cap Eden Roc – Antibes ;
- La Bastide de Gordes – Gordes ;
- La Réserve Ramatuelle Hotel Spa and Villas – Ramatuelle.

[84] Atout France. *Palace [en ligne]*. Disponible sur http://atout-france.fr (consulté le 30-03-2019).

- Dans le Sud Ouest :

- Hôtel du Palais – Biarritz ;
- Les Sources de Caudalie – Martillac ;
- Hôtel les Prés d'Eugénie, Michel Guérard - Eugénie-les-Bains.

- Dans les Caraïbes :

- Cheval Blanc St-Barth Isle de France - Saint-Barthélemy.

2. La RSE au cœur de l'hôtellerie de luxe

Comme nous l'avons vu au cours des parties précédentes, la RSE apporte de nombreux avantages aux différentes parties prenantes d'un hôtel. Nous pouvons imaginer donc qu'il en est de même pour les hôtels de luxe. En effet, nombreux de ces établissements ont mis en place une démarche de RSE. Nous pouvons citer par exemple, les palaces « Eden Roc » à Antibes et « Le Fouquet's » à Paris ou encore les hôtels 5 étoiles « Intercontinental de Tahiti » ou « L'Eden Lodge » à Paris. A présent, nous souhaitons vous présenter en détail la démarche RSE d'un des prestigieux palace parisien « Le Shangri-La Hôtel Paris ».

- *La démarche RSE du « Shangri-La Hôtel Paris » :*

Le « Shangri-La Hôtel Paris » est un palace parisien situé dans le 16ème arrondissement. Il offre 63 chambres et 37 suites disposant quasiment toute d'une vue sur la Tour Eiffel. De plus, cet établissement dispose de trois restaurants dont 2 étoilés au Guide Michelin. [85]

Au sein de ses hôtels, le groupe Shangri-La développe une stratégie de RSE très complète et diversifiée puisqu'elle s'appuie sur trois programmes majeurs :

- le programme « sustainability » : il regroupe les cinq domaines de la RSE c'est à dire l'environnement, la santé, la sécurité, les employés, la supply chain[86] et les relations avec les parties prenantes ;
- le programme « Sanctuary » : ce programme vise à préserver la biodiversité et la protection de l'habitat

[85] The little Guest Hôtels Collection. *Shangri-La Paris [en ligne]*. Disponible sur https://www.littleguestcollection.com (consulté le 30-03-2019).

[86] La « supply chain » regroupe un réseau d'organisations se trouvant en amont et en aval du processus de production d'un produit ou service.

- le programme « Embrace » : ce programme permet à chaque hôtel de s'engager auprès d'une association proposant des programmes de santé ou d'éducation des enfants pour une durée de 10 à 15 ans.

Ci-dessous, vous trouverez le programme « Sustainability » du palace Shangri-La Hôtel Paris :

Figure 7 : Programme Sustainability du palace « Shangri-La Hôtel Paris » [87]

Au niveau du volet « Sanctuary », le Shangri-La Hôtel Paris » s'engage à n'utiliser aucun produit issu d'espèces en voie de disparition au travers de son programme « Rooted in nature ». De plus, le jardin du palace parisien est une zone protégée pour l'ensemble des espèces animales de Paris telles que les oiseaux ou encore les insectes.

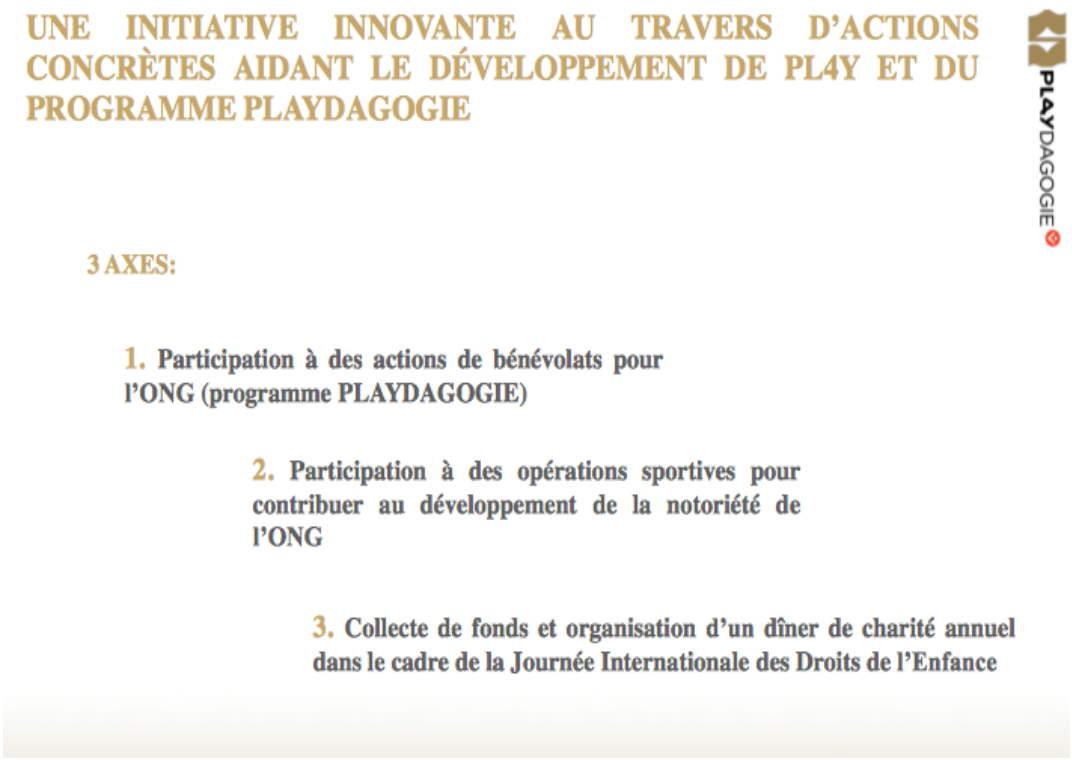
Au niveau du volet « Embrace » l'hôtel mène un partenariat avec l'ONG « Play International ». Au travers de son programme « Playdagogie » l'objectif de cet ONG est d'éduquer les enfants de différents pays grâce au sport. Selon le groupe « Shangri-La » ,

[87] Source : Hospitality-On. *Meilleure initiatives en développement durable et responsabilité sociale [en ligne]*. Disponible sur https://hospitality-on.com (consulté le 30-03-2019).

cette association utilise *« le sport comme réponse à des problématiques d'éducation, d'inclusion et de prise en charge psychosociale des populations vulnérables »*. [88]

De part ce partenariat, l'hôtel aide le programme « Playdagogie » de l'ONG en apportant un soutien économique et humain. L'hôtel développe différentes actions basées sur les trois axes suivants :

Figure 8 : Les actions menées par le « Shangri-La Hôtel Paris » au niveau du programme « Embrace » [89]



[88] Idem

[89] Source : Hospitality-On. *Meilleure initiatives en développement durable et responsabilité sociale [en ligne]*. Disponible sur https://hospitality-on.com (consulté le 30-03-2019).

3. Projet de stage de deuxième année en lien avec le terrain d'application

J'ai décidé de poursuivre mon sujet de mémoire l'année prochaine en m'appuyant sur le secteur de l'hôtellerie de luxe. Comme nous avons pu le voir auparavant de nombreux hôteliers de ce secteur d'activité particulier ont compris la nécessité de mener une démarche de RSE au sein de leur établissement.

J'envisage donc de réaliser les six mois de stage de l'année prochaine dans un hôtel de ce standing. Quelques pistes sont déjà envisagée afin de rejoindre l'équipe de l'hôtel 5 étoiles « Intercontinental » de Tahiti ou du palace « Eden Roc » à Antibes. En effet, comme nous l'avons vu auparavant et au cours des entretiens réalisés avec des personnes travaillant dans ces deux hôtels, chacun propose des aménagements et des actions significatives en terme de Responsabilité Sociale des Entreprises.
Afin de pouvoir approfondir mon travail de première année, je souhaiterais être rattachée au service des ressources humaines ou encore au service de RSE ou développement durable.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Dans cette troisième partie, nous avons pu vous présenter en détails les étapes suivies pour l'élaboration de notre étude de première année et nous avons pu distinguer les différentes méthodes quantitatives et qualitatives.

Après avoir expliqué pourquoi nous avions choisi la méthode qualitative, nous avons tout d'abord commenté nos entretiens exploratoires puis les avons utilisés dans le but d'expliquer les résultats obtenus lors de nos trois hypothèses.

Le terrain d'application correspondant aux « hôtels de luxe » : 5 étoiles et palaces nous permettra en deuxième année d'affiner nos recherches sur la Responsabilité Sociale des Entreprises. En effet, ce secteur d'activité est prometteur en terme de RSE car la réussite de certains hôteliers est une ouverture intéressante vers une façon innovante d'envisager les actions à mener en matière de développement durable.

Pour finir, le stage de six mois de l'année prochaine fait partie intégrante du mémoire car il nous donnera l'opportunité d'être plongés dans le vif du sujet et donc de pouvoir faire des analyse élaborées et précises sur le terrain.

CONCLUSION GÉNÉRALE

« L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être. » Henry Ford

La première chose que regarde un décideur d'entreprise c'est si son entreprise sera rentable et lui permettra de faire des bénéfices. Cependant ne serait-il pas intéressant de voir comment on peut combiner à la fois performance économique et performance sociale et environnementale ? C'est au travers de cette réflexion que la Responsabilité Sociale des Entreprises prend tout son sens car elle vise à améliorer durablement la performance globale de l'entreprise.

Nous avons tout au long de ce mémoire voulu savoir comment nous pouvions appliquer cette stratégie au secteur de l'hôtellerie. Face aux différents enjeux sociaux et environnementaux que rencontre ce secteur à l'heure actuelle nous avons pu conclure que la RSE pouvait apporter une réponse positive aux entreprises souhaitant être économiquement viables, socialement équitables et respectueuses de l'environnement.

La mise en place d'une démarche de Responsabilité Sociale des Entreprise est une stratégie dites « gagnant-gagnant » car elle a pour objectif de répondre aux différentes attentes des principaux acteurs d'une entreprise hôtelière qui sont les clients, les employés et les décideurs.

Cette étude nous a permis de mesurer quels intérêts chacun de ces parties prenantes pouvaient en retirer. La RSE peut en effet être envisagée comme un critère de choix et une valeur ajoutée pour les clients, un élément d'attractivité et de fidélisation pour les employés car elle améliore leur organisation et conditions de travail et enfin un facteur permettant au décideur de l'entreprise de réduire ses dépenses et de différencier son établissement de la concurrence

Face aux multiples avantages que peut procurer la mise en place d'une politique de RSE, nous pouvons nous demander pourquoi certaines entreprises hôtelières ne disposent pas encore d'une démarche de RSE au sein de leur établissement ?

Grâce à la présence de notre terrain d'application que sont les hôtels de luxe (5 étoiles et palaces), nous tenterons de répondre à cette question en effectuant des recherches et analyses sur le terrain lors de la deuxième année de master.

BIBLIOGRAPHIE

AUDOUX Marie-Thérèse, MAZZETTI Philipe, BESSENAY Jacques. L'hôtel, théorie et pratique. Saint-Amand-Montrond : Éditions Jacques Lanor, 2010, 302 p.

ACCOR HOTELS. *Client responsable cherche hôtel durable, Étude sur les attentes et comportements des clients de l'hôtellerie en matière de développement durable*, 2016, 34 p [en ligne]. Disponible sur https://group.accor.com (consulté le 29-01-2019)

BARET Pierre, ROMESTANT Fanny. *10 CAS de RSE « Études de cas de responsabilité sociétale des entreprises ».* Saint-Denis : Dunod, 2016, 231 p.

BIANCHI, Lola. *L'alliance du Développement durable et des ressources humaines en hôtellerie.* Mémoire de master 2 management de l'hôtellerie et de la restauration, Toulouse *:* Université de Toulouse - Jean Jaurès, 2016, 214 p.

BELLIER L., DIDIER M., KOUCKY M., et al. *Quels sont les impacts de la mise en place d'actions en faveur du développement durable dans l'hôtellerie haut de gamme ?* Projet tutoré de licence professionnelle Hôtellerie-Restauration, Toulouse : Université de Toulouse – Jean Jaures, 2014, 188 p.

CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise. *La responsabilité sociale d'entreprise* (2007). Paris : Éditions La Découverte, 2010, 126 p.

CHAMBON Jean-Louis, DAVID Alix, DEVEVEY Jean-Marie. *Que sais-je ? Les innovations sociales*. Paris : Presses Universitaires de France, 1982, 127 p.

CORFMAT D., CHAMBAULT M., NURDIN. G. *Code de gouvernance des entreprises moyennes françaises*. Paris : L'Harmattan, 2014, 74 p.

DEPOERS F., GAUTHIER C., GOND J.-P., et al. *Le Développement durable au cœur de l 'entreprise.* 2ème édition. Paris : Dunod, 2011, 202 p.

DIOUDONNAT Nathalie. *Pour une motivation gagnante*. Paris : Les éditions Demos, 2010, 171 p.

DUTHION Brice, DIMANCHE Frédéric. *Les enjeux humains de l'hospitalité.* Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2012, 162 p.

FAFIH. *Etude sur l'attractivité et l'image des secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et des loisirs*, 2018, 83 pages [en ligne]. Disponible sur https://www.fafih.com/sites/default/files/fichiers/new/etudes_statistiques/fafih-etude-attractivite-rapport-etude-BVA.pdf (consulté le 11-01-2019)

GBEGO Hervé. *Mettre en place la RSE dans une PME*. Saint-Denis : Expert Comptable Média, 2017, 95 p.

GENOT Sacha, TALLOIS Philippe. *L'humain dans l'entreprise « un capital à préserver ».* Paris : Eyrolles, 2013, 315 p.

GOND Jean-Pascal, IGALENS Jacques. *La responsabilité sociale de l'entreprise*. 6ème édition. Paris : Que sais-je ?, 2018, 124 p.

GOUIRAN Monique. *Responsabilité sociétale & ressources humaines*. Saint-Denis : AFNOR Éditions, 2011, 211 p.

JOUNOT Alain. *100 questions pour comprendre et agir : RSE et développement durable.* Saint-Denis : AFNOR éditions, 2010, 171 p.

KPMG. *L'industrie hôtelière française en 2018,* 2018, 103 p [en ligne]. Disponible sur Disponible sur http://hr-infos.fr/wp-content/uploads/2018/09/Etude-KPMG-Industrie-hoteliere-francaise-2018.pdf (consulté le 26-02-2019)

LANQUAR Robert, RAYNOUARD Yves. *Que sais-je ? Le tourisme social et associatif*. Paris : Presses Universitaires de France, 1978, 127 p.

LEDOUX PROCACCINI Régine, LEDOUX Jean-Pierre. *Motivation dans les entreprises « On marche sur la tête !».* Saint-Denis : AFNOR Éditions, 2016, 86 p.

LE GALL Jean-Marc. *La gestion des ressources humaines*. Paris : Que Sais-Je ?, 2011, 128 p.

LEPINEUX F., ROSE J.-J., BONANNI C., et al. *La RSE La Responsabilité sociale des entreprises* (2010). Paris : Dunod, 2016, 246 p.

LETHIELLEUX Laëtitia*, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*. Paris : Galiano, 2009, 118 p.

MAYMO Vincent, MURAT Geoffroy. *La boîte à outils du Développement durable et de la RSE* (2013). Malakoff : Dunod, 2017, 191 p.

ODIT France. *Glossaire des hébergements touristiques*, 2006, 50 p. [en ligne]. Disponible sur https://www.fncdt.net (Consulté le 22-02-2019).

PIERRE, Eddy. *Le manager de proximité : acteur clé du bien être et de l'engagement des collaborateurs.* Mémoire de master 1 management de l'hôtellerie et de la restauration, Toulouse *:* Université de Toulouse - Jean Jaurès, 2018, 135 p.

SAGARDOY, Christelle. *La fidélisation des employé(e)s d'étages.* Mémoire de master 1 management de l'hôtellerie et de la restauration, Toulouse *:* Université de Toulouse - Jean Jaurès, 2018, 115 p.

SOBCZAK André, MINVIELLE Nicolas. *Responsabilité globale. Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises*. Paris : Magnard Vuibert, 2011, 234 p.

TABLE DES ANNEXES

Annexe A : Guide d'entretien pour la responsable de la RSE 97
Annexe B : Guide d'entretien pour l'ancienne stagiaire..... 100
Annexe C : Retranscription de l'entretien avec la responsable de la RSE..... 103
Annexe D : Retranscription de l'entretien avec la première cliente 112
Annexe E : Retranscription de l'entretien avec la deuxième cliente..... 117
Annexe F : Retranscription de l'entretien avec l'ancienne stagiaire 123

Annexe A : Guide d'entretien pour la responsable de la RSE

<table>
<tr><th colspan="4">PHASE INTRODUCTIVE</th></tr>
<tr><td colspan="4">• Présentation mutuelle
• Présentation du projet et de la problématique
• Présentation du cadre légale, lancement de l’entretien exploratoire et de l’enregistrement.</td></tr>
<tr><td colspan="4">• Présentation de l’entreprise
• Pouvez-vous me présenter brièvement la structure dans laquelle vous évoluez ?</td></tr>
<tr><th>Thèmes</th><th>Sous-thèmes</th><th>Questions</th><th>Relances</th></tr>
<tr><td>Lauréat du trophée RSE en 2015</td><td></td><td>- Pouvez-vous me parler du lauréat trophée RSE que vous avez obtenu ?
- Quels labels, chartes ou normes relatives à la RSE connaissez-vous ? Ou autres outils ?</td><td>Qu’est ce que c’est ? – Question d’image ? Quelle a été la principale motivation ?
- Comment l’avez-vous obtenu ?
- Avez-vous eu d’autres prix depuis ?</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Référence hypothèse 1 : Impacts positifs de la RSE sur les clients</td><td>Nouvelles attentes des clients en terme de développement durable</td><td>-Selon vous en hôtellerie, quelles sont les attentes des clients en terme de DD ?
- Quels engagements avez-vous mis en place en terme de RSE ?
- Comment vos clients réagissent-ils par rapport aux actions mises en place au sein de l’hôtel ?
- Comment les encouragez-vous à participer ?</td><td>- Quelle différence faites vous entre le DD et la RSE ?

- Sont-ils sensibles ? Retours clients ?</td></tr>
<tr><td>La RSE : un critère de choix important pour les clients</td><td>- Pensez-vous qu’une démarche RSE peut être un critère de choix pour les clients lors de la réservation ?
- Avez-vous observé une augmentation de votre clientèle depuis l’obtention de votre trophée RSE en 2015 ?
- Comment communiquez-vous vos engagements RSE auprès de vos clients ?</td><td></td></tr>
<tr><td>La RSE : un élément</td><td>- Comment une politique RSE peut-elle vous permettre de fidéliser</td><td>- Comment faites vous ?</td></tr>
</table>

	permettant de fidéliser les clients	vos clients ? - Quelle est la proportion de clients fidèles ?	- Selon vous quel est l'intérêt de fidéliser ses clients ?
Référence hypothèse 2 : ***Impacts positifs de la RSE sur les employés :***	**Attractivité du secteur de l'hôtellerie**	- Comment définiriez vous se secteur d'activité en terme d'attractivité pour les employés ? - Pensez-vous qu'il est compliqué de recruter du personnel dans ce secteur ? - Dans les offres d'emploi, que met en place l'hôtel pour attirer ses futurs collaborateurs ?	- Pourquoi ? - Type de contrats ?
	RSE et Ressources Humaines	- Selon vous, quel est le lien entre la RSE et la GRH ? - Organisez-vous des réunions d'informations sur la RSE ? Est-ce le service RH qui s'en occupe ? - De quels outils se servent les DRH pour mettre en place des démarches RSE ?	- Quelle est l'importance du service ? - Si oui, à quelle fréquence ?
	La RSE : un élément permettant de motiver et de renforcer le bien-être au travail	- Que mettez vous en place au niveau social pour vos employés ? - Il y a-t-il un reporting de ces engagements, démarches et des progrès effectués ? - Une politique RSE peut-elle avoir un impact positif sur les conditions de travail ? bien être ? motivation ? - Vos engagements permettent-ils d'attirer voire de fidéliser vos salariés ?	- A quoi ca sert qu'ils soient motivés ? - Et sur le bien être au travail ? - Dans quels domaines ? - Comment le bien-être des employés au travail peut-il améliorer l 'expérience client ?
Référence hypothèse 3 : ***Impacts de la RSE sur les décisions des décideurs***	**La RSE : un élément favorisant la performance économique**	- En quoi consiste l'aspect économique de la RSE pour vous ? - Pensez-vous que la mise en place d'une démarche RSE peut favoriser la performance financière de l'entreprise ? - Pensez-vous notamment que la mise en place d'une démarche RSE peut avoir un impact sur la rentabilité ? - Pourquoi peut-on bénéficier d'un accès privilégié aux fonds d'investissement ou au financement grâce à la RSE ?	

	La RSE influence les décisions des gestionnaires (directeurs, managers)	- Comment votre politique RSE influence t-elle vos prises de décisions ? - En terme opérationnel, qu'est ce que cela change dans le quotidien des managers, des employés et de la manière dont ils prennent leurs décisions ? - Peut on dire que la RSE a une influence sur la performance sociale ?	- Un exemple ? - Un exemple ou des exemples ?
	La RSE : un critère de différenciation et de valeur ajoutée	- Selon vous, mener une politique de RSE est-il un critère de différenciation ? - Est-ce un avantage concurrentiel ? - En quoi votre politique RSE crée t'elle de la valeur pour vos clients ? - En quoi la mise en place d'actions RSE peut-être une innovation ?	- Pourquoi ? Par rapport à la concurrence ? - innovation en terme de modèle économique, organisationnelle, technologique... ?
PHASE DE CONCLUSION			
• Avez-vous des choses à ajouter, en relation avec mes questions ? • Remerciements • Profil de la personne interrogée (tranche d'âge, identité, rappel du poste)			

Annexe B : Guide d'entretien pour l'ancienne stagiaire

PHASE INTRODUCTIVE			
• Présentation mutuelle • Présentation du projet et de la problématique • Présentation du cadre légale, lancement de l'entretien exploratoire et de l'enregistrement.			
• Présentation et rôle au sein de l'entreprise • Pouvez-vous me présenter brièvement la structure dans laquelle vous évoluez ?			
Thèmes	***Sous-thèmes***	***Questions***	***Relances***
Référence hypothèse 2 : ***Impacts positifs de la RSE sur les employés :***	**Attractivité du secteur de l'hôtellerie**	- Comment définissez-vous ce secteur d'activité ? - Comment évaluez-vous l'attractivité de ce secteur ? - Que pouvez-vous dire des conditions de travail de ce secteur d'activité particulier ? - Avez-vous eu des difficultés pour trouver du travail en hôtellerie ? - Avez-vous fait des sacrifices personnels pour obtenir ce poste ? - Dans ses offres d'emploi, que met en avant l'hôtel pour attirer ses futurs collaborateurs ? - Quels critères de choix ont été importants pour vous ?	- Pourquoi ? - Si oui, lesquels ?
	RSE et Ressources Humaines	- Que signifie pour vous la Responsabilité Sociale des Entreprises ? - Selon vous, existe-il un lien entre la RSE et les RH ? - Quelle est l'importance de la fonction ressources humaines dans la promotion de la RSE ? - L'hôtel organise-il des réunions sur la RSE ? Est-ce le service RH	- Selon vous comment se traduit-elle ? - Si oui, quel est-il ?

		qui s'en occupe ? - Quel est le rôle principal de ce service en terme de RSE ou développement durable ? -Grâce à quels outils les RH mettent en place la RSE au sein de votre établissement ?	
	La RSE : un élément permettant de motiver et de renforcer le bien-être au travail	- A quoi sert la motivation selon vous ? - Comment la direction/ managers vous motivent t-ils à travailler ? - Selon vous, la RSE peut-elle permettre de motiver les salariés ? - En quoi une politique RSE peut-elle avoir un impact sur les conditions de travail ? - Quelles sont les valeurs véhiculées par l'entreprise ? - Comment se traduit le bien- être au travail selon vous ? - Comment vous sentez-vous au sein de l'établissement ? Vous sentez-vous épanoui ? - Quels sont les éléments qui comptent le plus pour vous au travail (salaire, ambiance, responsabilités...) ? - En quoi le bien-être des employés peut-il se répercuter sur la satisfaction des clients ? - Des aménagements sont-ils mit en place pour les employés au niveau social ? - Que met en place l'hôtel pour mener sa politique RSE au sein de l'hôtel au niveau global ? - Avez-vous la possibilité de proposer des amélioration en terme de DD/ RSE ?	- Pourquoi ? - Positif/ Négatif ? - En êtes- vous informé ? Si oui, à quelle fréquence ? - Si oui, sont-elles mises en place ?
PHASE DE CONCLUSION			

- Avez-vous des choses à ajouter, en relations avec mes questions ?
- Remerciements
- Profil de la personne interrogée (tranche d'âge, identité, rappel du poste)

Annexe C : Retranscription de l'entretien avec la responsable de la RSE

Qui	Responsable RSE, innovation et développement pour trois établissements du groupe Oetker Collection : l'hôtel du Cap Eden Roc situé à Antibes, Château St Martin et spa situé Vence et l'Apogée Courchevel situé à Courchevel
Profil	Femme, 25-30 ans
Quand	15/02/19 à 14h10
Durée	45 minutes
Où	Entretien téléphonique
Résumé	Dans cet entretien, nous avons évalué l'impact que pouvait avoir la Responsabilité Sociale des Entreprises sur trois principaux acteurs d'une organisation hôtelière à savoir les clients, les décideurs et les employés.

Légende :
E : Enquêteur
E : Enquêté

E : Pouvez-vous vous présenter s'il vous plait ?
E : Je suis responsable RSE, innovation et développement pour trois établissements du groupe Oetker Collection : l'hôtel du Cap Eden Roc situé à Antibes, le Château St Martin et Spa situé à Vence et l'Apogée Courchevel situé à Courchevel.
Je travaille depuis 2010 dans les hôtels en sachant que j'ai commencé en tant que stagiaire, ensuite responsable environnement. Puis le poste a évolué en responsable RSE et maintenant RSE, innovation et développement. Ce sont des hôtels saisonniers, nous sommes ouverts 6 mois de l'année donc d'Avril à Octobre pour le Château et l'hôtel Eden Roc et Courchevel forcément plus la saison hivernale donc du mois de Décembre à fin Mars/début Avril. La collection est composée de 9 hôtels, à savoir que la démarche RSE est gérée par une société extérieure au niveau groupe.

E: Pouvez-vous s'il vous plait présenter rapidement l'hôtel Eden Roc ?
E : Ah oui bien sur, à l'Eden Roc, il y a deux points de restauration principaux "le Grill" et le "Restaurant Eden Roc". On a environ 119 chambres dont 3 villas. Il y a 3 bâtiments dont "l'Hôtel du Cap » qui a 64 chambres, le bâtiment des "Deux fontaines" qui en a une vingtaine et "l'Eden Roc" qui en a environ 33. Créé en 1870, cet établissement a une richesse patrimoniale très forte, une richesse aussi au niveau biodiversité vu qu'il est situé au milieu d'un parc de 9 hectares et on est en zone Natura 2000 qui va jusqu'aux Iles de Lérins et la Corse. On est quand même sur un site assez protégé, on est inscrit aussi sur un site qui s'appelle "Le jardin du Cap d'Antibes".

E : Je vais commencer par vous interroger sur le lauréat trophée RSE que vous avez obtenu en 2015. Pouvez-vous m'en parler ?
E : Le trophée RSE c'était RSE 06 et trophée RSE Paca. La démarche à l'époque était assez innovante sur le territoire en tant qu'établissement hôtelier de luxe donc c'était vraiment toute la démarche RSE. La démarche RSE ont l'a vraiment démarrée en 2014 donc être récompensé l'année d'après pour toutes les actions qu'on a menées c'était une sacrée marque de reconnaissance hyper intéressante pour nous. Avant comme je vous dit on a commencé la RSE en 2014, car entre 2010 et 2014 c'était principalement l'environnement, nous n'étions pas encore positionner sur le référentiel ISO 26000. Ce n'est qu'a partir de 2014 que la démarche RSE a vraiment pris son essor en couvrant tous les piliers du développement durable y compris ce qui est social et sociétal. On l'a obtenu en déposant un dossier assez conséquent, ça fait déjà

quelques années, c'est moi qui ai monté le dossier mais là tout de suite je ne pourrais plus exactement vous dire quels types de questions mais voilà c'était vraiment sur toutes les démarches, preuves à l'appuie et autre. On a été longtemps certifié "Green Globe" je sais pas si vous le connaissez, c'est un référentiel qui est vraiment spécialisé sur le monde du tourisme. On ne l'a plus à l'heure actuelle, depuis l'année dernière. C'était une volonté du groupe, on était 5 hôtels sur 9 à être certifiés Green Globe et au final on a décidé qu'on était assez solides dans nos propres bases RSE pour ne pas être contraints par un référentiel quelconque donc effectivement nous n'avons plus la certification Green Globe mais la démarche continue.

E : « Avez-vous un département en charge de la RSE exclusivement dans l'établissement ?
E : Oui effectivement, on est deux personnes à 100%, mon assistante et moi même et une autre personne qui est 50% au niveau RSE et 50% au niveau du marketing. C'est donc elle qui s'occupe vraiment de la communication externe et interne de notre démarche RSE. En pleine saison pour l'hôtel et le Château nous avons un stagiaire.

E: Quels autres labels ou chartes par rapport à la RSE connaissez-vous ? (06:40)
E : Qui nous corresponde à l'heure actuelle aucun autre que "Green Globe". En tout cas qui corresponde à un établissement de luxe après il y a "Clé Verte", il y en a un troisième mais je ne me souviens plus le nom (rire) en tout cas pour le tourisme. Au niveau de TripAdvisor, il y a des statuts aussi qui sont "Eco Leader" mais ce n'est que du déclaratif, ce n'est pas une vraie certification. Après il y a toutes les normes ISO effectivement, qui elle certifie en terme de management environnemental. ISO 26000, c'est vraiment un cadre de références. Après il y a le label Lucy mais il est vraiment par rapport à l'ISO 26000. Il n'est pas forcément adapté et puis c'est très français donc pour nous en terme de renommée internationale c'est pas très intéressant, en terme de visibilité car notre clientèle elle est à 95% étrangère.

E : Maintenant, j'aimerais vous questionner justement par rapport aux clients et à l'impact de la RSE sur ces derniers.
Avez-vous vu les attentes des clients évoluer, changer depuis 2015 en terme de développement durable ?
E : Euh... alors "attentes", on va dire que ce sont des attentes implicites. Si je vous refais un petit peu la genèse sur le Cap d'Antibes, on est sur des établissements de luxe donc ils s'attendent à ce que tout soit parfait en terme de produits et en terme de qualité de services mais aussi pour tout le reste : qu'on traite bien nos salariés, qu'on respecte bien les droits humains, qu'on préserve notre environnement. C'est juste presque normal pour eux, qu'on choisisse des produits locaux et autres il s'attendent à tout ça donc dans le fond les clients sont déjà on va dire "dans le développement durable". Ce sont aussi des clients qui peuvent avoir des entreprises, sociétés qui sont aussi soumises à une réglementation environnementale donc ils connaissent toutes ses contraintes donc on va dire qu'ils y sont sensibles. Après, on va dire que ça fait vraiment deux ans qu'il y a un tournant plus important par exemple pour tout ce qui est plastique, il y a eu justement l'année dernière tout ce qui est paille. Vous savez, on a l'image de cette paille en plastique plantée dans le nez de cette malheureuse tortue. Ça a été vraiment le symbole qui a fait que pleins de choses se sont passés sur les réseaux sociaux, de plus ça a vraiment été une demande des clients. Alors nos pailles étaient en bioplastique déjà à cette époque là mais voilà ça a vraiment été une demande et la ils demandent vraiment aux employés au niveau du bar "est ce que les pailles sont en plastique ? Elles sont en quoi ?" et là c'est vraiment important d'avoir une bonne communication avec la personne qui est en face du client pour qu'il sache que cette paille n'est pas en plastique maïs en amidon de maïs. Après sinon, il y a des choses avec lesquelles on était peut être un peu moins à l'aise comme par exemple leur demander de réutiliser leurs draps, leurs serviettes. Et même si ce sont des choses qui se

faisaient dans d'autres chaînes d'hôtels type Accor ou autre, dans des établissements un peu moins luxueux. On a mis un peu plus de temps à y venir et finalement à partir du moment où les clients étaient un peu plus près à l'accepter et au moment où on avait le bon discours, on a mis en place depuis l'année dernière la proposition de réutilisation de draps et de serviettes. Donc oui, il y a des amorces qui se font même dans la clientèle de luxe sur des attentes de plus en plus fortes au niveau du développement durable.

E: Sur les actions mises en place, pouvez-vous m'en citer d'autres ? (11:05)
E : Par rapport aux clients, l'objectif c'est de se démarquer des autres établissements, c'est à dire, proposer aux clients de reverser 1€ au profit d'une association lors de leur séjour c'est bien, mais ce n'est pas assez tangible. Grâce aux partenariats avec les associations "Espace Mer et Littoral" et "Pour une planète bleue" et à force d'échanges avec eux qui ont toutes les données scientifiques, nous avons appris qu'il y avait des espèces de tortues qui étaient menacées et que ce serait intéressant de travailler sur cette problématique là. Pour nous, l'objectif ce n'était pas de collecter des fonds mais d'aider cette espèce emblématique de la méditerranée et pour le coup on a fait faire par une entreprise française une peluche tortue. Donc cela typiquement c'est une action qui est phare car c'est une collaboration avec nos partenaires. Les clients, ils l'ont en chambre et du coup, on explique toute la démarche et ça prend vraiment du sens et cela nous permet de repérer des clients qui sont vraiment sensibles, c'est à dire ceux qui l'adoptent. Le but après c'est de communiquer avec eux pendant l'hiver pour leur donner des nouvelles de leurs dons, de vraiment créer un lien avec eux. Après, en chambre il y a des "giving bag" aussi. Plutôt que de jeter des affaires (chaussures, vêtements et autres) dont les clients ne veulent plus (car il y a quand même des clients qui peuvent rester un ou deux mois dans l'hôtel), ils peuvent les mettre dans la chambre et nous ensuite on les remet directement à la "Croix Rouge", donc là c'est plus l'aspect social. On explique également pour les "amenities" qui ont à peine été utilisées qu'on les remet aussi à des associations, que ce soit les chaussons ou les tongues, ça part dans des maisons de retraite. Voilà tout un système de collecte interne qui permet presque de faire de l'économie circulaire.

E : Pensez-vous que les clients sont vraiment sensibles à ces actions ?
E : Les clients sont très centrés sur la protection de la biodiversité même si on développe par exemple en ce moment des offres patrimoniales pour leur faire découvrir le patrimoine, ils n'associent pas forcément ça à la RSE. Le terme RSE pour eux ce n'est pas adapté, que ce soit en anglais ou en français peut importe, ils voient beaucoup l'environnement. Après ils ne comprennent pas forcément que tout ça soit regroupé sous une même entité donc les actions menées, oui ils apprécient d'avoir des informations sur la biodiversité qui est en place dans l'hôtel... En fait le but c'est que toutes ces actions soient réellement intégrées et qu'on ai même plus besoin de mettre un nom, de dire que c'est du développement durable ou de la RSE.

E : Est-ce que pendant leurs séjours, les clients sont amenés à participer (à part pour l'exemple des serviettes) ? comment est-ce que vous les encouragez à participer ? (15:27)
E : Mises à part les actions que je vous ai décrites c'est en faisant des dons financiers et des dons matériels. Pour le reste après c'est toutes les conversations que les clients peuvent avoir avec les concierges par exemple, tout ce qui peut être activités douces, découverte du patrimoine local, voilà il y a plus d'éléments comme ça après les engager plus dans cette vois là...
Il y a des gens qui sont déjà hyper convaincus, qui vont consommer de la cuisine végétariennes et limiter leur consommation de viande déjà de base... il y en a d'autres qui vont être très sensibles aux produits bio qu'ils vont trouvés dans le mini bar.... Apres ce sont des touches, on n'est pas non plus un "écolodge" (rire). On essaye d'innover en tout, voilà le but c'est de faire vraiment des projets qui tiennent la route et pas juste de faire du "greenwashing".

E : Pensez-vous que toutes ces actions sont des critères de choix pour vos nouveaux clients quand ils réservent ?
E : Non, non non pas dans notre catégorie d'hôtel. Non je ne le pense vraiment pas. Pour mes collègues dans d'autres établissements on va dire palace sur la Côte d'Azur qui ont aussi une démarche RSE ce n'est pas un facteur différenciant. Ils ne vont pas plus réserver dans nos hôtels qui ont une démarche RSE pour la RSE.

E : Avez-vous observé une augmentation de votre clientèle depuis l'obtention du trophée RSE en 2015 ?
E : Non, non pas forcément. Ce n'est pas lié aux récompenses qu'on a pu avoir, c'est plus une prise de conscience mondiale de pleins de choses, de ce qui se passent sur les réseaux sociaux, Cop21, Cop24, voilà tous les mouvements, toutes les marches pour le climat et autre qui rayonnent. Je pense à l'heure actuelle que c'est le monde qui provoque ça et non pas nous en tant qu'établissement (en ayant gagner des trophée RSE) non ! A mon sens, après je peux me tromper.

E : Comment communiquez-vous vos actions responsables auprès de vos clients ?
E : Alors déjà, c'est sur le site internet où il y a le rapport RSE, d'ailleurs celui de 2018 va bientôt être publié. On a refondu le site internet et il y a maintenant des touches RSE, ce n'est pas une page RSE où on explique la démarche. C'est la volonté de ce que je vous disais tout à l'heure, être plus transversal et intégré. Ensuite, en chambre on a des "guest comment card" où on leur pose la question de comment peut-on améliorer selon eux notre démarche au niveau du développement durable. C'est d'ailleurs là, qu'on s'est rendu compte effectivement que les clients connaissaient pas ou peu le terme de développement durable donc c'est déjà un bon constat (rire). Le but c'est de reformuler justement cette question. Il y a aussi des questionnaires en ligne quand les clients sont partis de l'établissement et après il y a beaucoup de choses qui se font à l'oral. On favorise beaucoup le dialogue. On a un système interne de gestion des plaintes et on communique sur ce qu'ont pu dire les clients, les attentes des clients et autre.

E : Par exemple, au check-in il y a-t-il une procédure avec un temps de parole sur le RSE ? »
E : « Non, de toute façon ca ne fonctionne pas. Et comme je vous dit c'est intégré de toute façon, lorsqu'un client rentre dans une chambre, il est souvent très fatigué donc c'est le minimum requis en terme de check-in. Beaucoup ce sont des clients habitués donc ils n'ont pas besoin de check-in et ils viennent comme si ils étaient chez eux, en maison de vacances. Apres pour les nouveaux clients, effectivement il y a toute une procédure où on explique qu'il y a le "master switch" qui permet d'éteindre toutes les lumières, le mini bar où on présente tous les produits bio. La procédure en chambre c'est de toute façon que les lumières, la télé soient éteintes. Voilà tout ça, ce sont des choses de base qu'on fait déjà et qu'on leur explique aussi pendant le check-in.

E : Vous parliez justement des clients fidèles, pensez-vous que ce soit un critère qui les fidélise ? (20:49)
E : Non, non sincèrement j'aimerais bien vous dire oui (rire) mais non en tout cas ici c'est surtout et avant tout pour la réputation de l'hôtel, l'image qu'il a l'international, les événements organisés comme l'AMFAR. L'AMFAR c'est quand même une vente aux enchères au profit des personnes attentent de VIH donc ça c'est une cause aussi, on va pas dire humanitaire mais à la base ce n'est pas la démarche RSE qui a créé le gala de l'AMFAR ni qui a fait qu'on l'organise à l'hôtel. On organise le gala de charité de la Croix Rouge également. Non sincèrement, non après c'est un plus, c'était de la valeur ajoutée. Maintenant ça devient

vraiment le fait de vouloir devenir exemplaire à tous les niveaux, d'avoir un super beau produit, une qualité de service au top et toute une démarche éthique qui va de soi et qui est implicite et tout fonctionne ensemble en fait. La RSE, elle repose sur les valeurs de l'entreprise. On a quand même 7 valeurs : la famille, l'authenticité, la joie... enfin je ne vais pas toutes les faire mais les valeurs RSE c'est ça en fait aussi, c'est inscrit dans l'ADN de l'entreprise... le respect des salariés et autre, faire vivre la philosophie de l'hôtel, tout ça c'est intrinsèquement lié et forcément si un employé est heureux il le transmet aux clients et tout ça, ça se ressent. Donc c'est oui et je vous dit non et c'est oui et non. Ca dépend vraiment sous quel angle vous le voyez.

E : Quelle est la proportion de vos clients fidèles à l'hôtel ?
E : Ah, c'est plus de 50 % !

E : Si le vous voulez bien, nous allons maintenant passer à la partie sur les impacts des décideurs, avant de parler de la partie sur les employés. Il y a trois piliers dans la RSE et selon vous en quoi consiste l'aspect économique de la RSE ?
E : Les piliers comme vous le dite, ils fonctionnent ensemble. Oui c'est rechercher à la fois la performance économique mais bon. A la base, pour lancer une démarche RSE ou purement environnementale, le levier économique il compte énormément car vous êtes censé faire des économies d'eau et d'énergies, en tout cas de ressources naturelles. Si vous n'avez personne en interne, dans la société qui s'occupe de savoir "comment sont utilisés les appareils ?" et "comment on peut faire performer d'avantage une chaudière ?" et/ou "est-ce que dans les jardins il y a beaucoup de fuites d'eau ?", qui font qu'on perd énormément d'eau et d'argent.
À la base une démarche en tout cas environnementale, elle est mise en place par une entreprise pour ça, pour pouvoir faire des économies. Donc ça c'est la première chose, ici ça s'est passé comme ça aussi. Je vous le dit 2010-2014, c'était principalement centré sur l'environnement et on a investi dans un système de compteur de télé-relais à distance. Donc sur internet on voit exactement notre consommation d'eau, d'électricité en temps réel et ça nous a permis en fait de rentabiliser le système en 1 an (qui était quand même assez couteux). En effet, on s'est rendu compte de pratiques qui étaient pas du tout cohérentes, voilà surtout en étant un hôtel saisonnier, consommer autant en été qu'en hiver c'était pas gérable donc j'ai envie de dire oui la première impulsion, elle est là, après pour moi à l'heure actuelle, le pilier économique c'est souvent beh une société, il faut qu'elle soit en bonne santé financière : si elle n'a pas intégré la RSE dans son ADN dès le départ, si elle veut l'intégrer, il faut déjà qu'elle soit en bonne santé pour pouvoir mener comme il se doit la RSE et pour être exemplaire à tous les niveaux. La RSE, c'est aussi des choix quelques fois qui peuvent être au niveau financier pas toujours cohérent avec une économie financière. Si vous décidez vraiment de promouvoir les producteurs locaux et dynamiser votre empreinte territoriale, quelques fois pour tout ce qui est "amenities" ça vous coûtera bien plus cher, de faire faire des choses fabriquées en France plutôt que d'aller les prendre en Asie. Donc voilà toute l'ambivalence elle est là et on fait des choix en connaissance de cause et après c'est toujours faire la balance entre l'image, le profit, la qualité et voilà.

E : Pensez-vous que la RSE peut favoriser la performance financière ? (26:50)
E : C'est exactement ce que je viens de vous dire là, oui et non.

E : Avez-vous pu bénéficier d'un accès privilégié à des fonds d'investissements ou de financements grâce à votre démarche RSE ?
E : Il y a des aides effectivement qui existent. La part de la CCI par exemple mais voilà il faut être souvent limité à un certain nombre de salariés au sein de l'entreprise ou à un chiffre d'affaires, les quotas on les dépasse bien souvent donc à l'heure actuelle non.

E : Au niveau des impacts sur les directeurs ou les managers, est-ce que depuis que vous avez cette politique RSE cela influence les prises de décisions en interne ?

E : Je pense que maintenant ils ont peut être un petit "click click" dans la tête quand ils décident de soit faire un achat complétement en contradiction avec les valeurs RSE ou en terme de prix, ou quand les clients leurs posent des questions. Par exemple, un client leur demande "d'où vient le poisson ?","est ce que le poisson a bien été pêché dans une zone recommandée ?" donc c'est vrai qu'à partir du moment où il y a aussi des demandes comme ça de clients, ils se posent vraiment la question de "ah oui tient on a le service RSE" et là où ils vont être proactifs et où ils vont nous faire des demandes à savoir d'où viennent les poissons ou autre et c'est intéressant. Donc à partir du moment où ils entendent parler de la RSE, ou on est présent sur toutes les instances représentatives, que ce soit au niveau des chefs de services, au niveau du comité de direction, et qu'il y a des points réguliers au niveau de la RSE sur tous les supports de communication interne, il y a un moment où ils ne peuvent pas faire sans et quand il y a des décisions à prendre, ils se posent quand même la question. Il n'y a quand même pas que le côté économique, qualité qui entre en jeu, il y a aussi le troisième critère de durabilité qui entre aussi en ligne de mire.

E : Au niveau de la performance sociale, selon vous quel est l'impact, l'influence de la RSE ?

E : Beh, là du coup euh... on vient de savoir hier qu'on a été validé pour le "label égalité professionnelle femme/homme". On a candidaté depuis 2018, on a passé la commission donc c'est ça en fait, ça a été l'impulsion de la RSE puisqu'on calcule beaucoup de choses, on a beaucoup beaucoup de critères et une masse de données assez incroyable et beaucoup beaucoup d'indicateurs, c'est ce que nous a appris le référentiel "Green Globe" d'ailleurs. On s'est rendu compte qu'au niveau égalité femme/homme au sein d'un établissement hôtelier, c'était hyper intéressant de pouvoir travailler dessus et à l'heure actuelle aucun établissement n'était labélisé donc voilà ce que ca peut amener en terme social. Après c'est le confort, bien être des salariés, que ce soit gestes et postures et autre, pouvoir leur proposer des services meilleurs, on fait des livraisons de panier bio au sein de l'établissement... enfin voilà des actions comme ça.
Après réussir à les sensibiliser aussi alors si je passe plus au côté sensibilisation, de gestion du personnel, il faut savoir qu'on a des grands plans d'intégration parce que c'est quand même 450-500 personnes qui reviennent pour la saison. On a 60 % de taux de rétention, on a quand même 40 % de nouveaux donc il faut quand même les reformer aux principes de la RSE donc ça c'est vraiment un gros enjeu. (31 :40)

E : Maintenant, on va passer à l'impact sur les salariés. Par rapport au secteur de l'hôtellerie en général, comment le définiriez-vous par rapport à l'attractivité des employés ? (32:02)

E : Pour la jeune génération, je pense qu'il y a deux sens. Déjà, quand on est un minimum sensibilisé à la RSE ou autre, je suis pas certaine qu'on est envie de travailler dans une entreprise telle que "Total" ou autre , il y a quand même certaines valeurs qui se dégagent de certaines sociétés et un métier ce n'est pas juste un gagne pain. C'est aussi que représente cette société, quelle activité peut-elle avoir et quelle est son empreinte au niveau environnemental et autre donc pour moi c'est ça, c'est déjà cette quête de sens et même les entretiens et autre, la démarche RSE elle est présentée dès le départ, dans les entretiens de recrutement, les livrets d'accueil et autre. On en parle, pour nous c'est quand même un facteur de différenciation pour pouvoir attirer de nouveaux talents.

E : Donc déjà dans les offres d'emploi, est-ce que vous en parlez ?
E : Non pas dans les offres d'emploi, dans les entretiens de recrutement avec le service des ressources humaines.

E : Dans l'hôtel est-ce que vous rencontrez des difficultés pour recruter des gens pour la saison ?
E : Non.

E : On parle souvent d'un secteur qui est peu attractif à cause des conditions de travail difficiles par exemple, les horaires etc... qu'en pensez-vous ?
E : Je pense que ce sont des personnes qui ont choisi leurs métiers donc les personnes qui ont décidé de travailler en cuisine ou en salle ou autre les horaires de travail effectivement quand il y a un service du soir c'est toujours, il y a des shifts et c'est en respect avec la réglementation bien entendu.

E : Au niveau du service Ressources Humaines, qu'elle est le lien selon vous entre la RSE et le service de GRH ? (34:35)
E : Beh des projets comme le "label égalité professionnelle" dont je vous parlais juste avant car c'est une collaboration. Nos deux services travaillent ensemble pour pleins de choses, faire venir un ostéopathe au sein de l'hôtel, améliorer les conditions de travail des salariés... De toute façon la RSE ça je vous le dit depuis le départ, seuls on ne peut pas faire grand chose voilà on mène les projets comme la peluche et autre mais vu qu'elle est censée être intégrée dans toutes les stratégies de l'entreprise, on a pas le choix de travailler en étroite collaboration avec tous les services de l'entreprise, de la restauration à l'hébergement. Tous les processus qu'on met en place viennent en plus ou doivent être intégrés au sein d'un autre service. Tous les critères et indicateurs qu'on mène au niveau social, ce sont des données fournies par le service des ressources humaines donc voilà.

E : Il y a-t-il des réunions d'informations sur la RSE organisées pour les employés ?
E : Donc on a parlé de l'intégration, cela en fait partie après ce sont des animations au niveau du repas du personnel, les semaines de la mobilité et autre, on tient des stands d'animations, après on a toute la communication interne donc intégrée, on a un document qui s'appelle "Edit a commitment" donc tous les jours on a un encart RSE qui est lu par tous les chefs de services lors des réunions dans les services. Toutes les présentations qui peuvent être faites par la direction au salariés et autres il y a une partie RSE qui est intégrée.

E : Ce n'est donc pas forcément le service RH qui s'occupe de ces réunions ?
E : C'est variable, après il y a tous types de réunions, l'intégration elle est gérée par le service ressources humaines effectivement après chaque réunions de service, c'est le membre/chef de service qui fait ses réunions avec ses équipes. Voilà après, on a des grands meetings effectivement, qui sont aussi organisés par le service RH, forum ou autre. Après les réunions d'expression ça s'est nous qui nous en occupons au sein de la RSE. Voilà, il y a beaucoup de réunions diverses et variées au sein de l'établissement.

E : Plus concrètement, quelles actions menez-vous au niveau social pour vos employés ? (37:42)
E : Beh développer leur employabilité, mais ça c'est vraiment dans la démarche RSE et c'est plus dans les engagements RSE mais c'est géré par les ressources humaines. C'est à dire que tout ce qui peut être "cross training", programmes de "mentor et mentee". Après il y a pleins de

choses au niveau social qui sont développées ensemble RH/RSE et ensuite gérées au niveau opérationnel par les ressources humaines parce que ça leur incombe directement.

E : Vous parliez par exemple des paniers bio pour les employés, il y a-t-il d'autres exemples d'aménagements/ actions que vous proposez aux employés ?
E : On fait aussi du "RIQUAS" qui est une activité sportive où participent pleins d'hôtels et là ce sont les hôtels qui financent pour que leurs employés puissent y participer. Nous on fait ça sur les Iles de Lerins donc tous les salariés qui souhaitent y participer peuvent y participer. Donc ça ce sont directement des financements, pour ce qui est des activités sportives. Après, en interne comme je vous le disais on fait venir un ostéopathe sur place pour permettre aux salariés de se faire manipuler sur place sans qu'ils aient à se déplacer en cabinet, c'est un vrai gain de temps pour eux. On essaie de voir pour avoir des cours de sport aussi en interne, bien sûr adapté à l'activité mais promouvoir aussi tout ça c'est dire que des salariés heureux travaillent mieux et quelques fois certains n'ont pas le temps avec leurs horaires de travail de pouvoir mener une activité sportive. Donc on essaie de leur permettre ca directement sur le lieu de travail après il y a pleins d'avantages aussi plus dans les détails, voilà le 13ème mois et autre, des choses de contrats spécifiques ressources humaines.

E : Selon vous, le bien être au travail des employés peut-il améliorer l'expérience client ?
E : Ah oui bien évidemment, c'est lié. De toute façon les clients viennent pour un produit mais ils viennent surtout pour avoir des sourires et surtout un service de qualité bien sûr. Ça c'est vraiment la balance et l'équilibre entre un produit de qualité et un service bienveillant, enthousiaste, dynamique, ça c'est certain.

E: Selon vous, est-ce que la démarche au niveau social permet-elle de fidéliser les employés ?
E : Ah oui beh j'imagine oui ça en fait partie après le fait qu'on puisse les loger aussi sur place, il y a pleins de choses qui font que voilà et l'ambiance globale au niveau des valeurs qu'on diffuse, de l'intégration, du système d'accompagnement, du système de parrain, filleuls aussi qui est mis en place. Voilà, le fait de lutter contre les discriminations, de l'afficher clairement. Il y a quand même beaucoup de choses qui font que... on a aussi un "opinion survey" anonyme fait en milieu de saison pour tous les employés, ce sont des notes sur 5 et on dépasse alors exactement je sais plus mais c'est 4 virgule quelque chose donc non le climat social il est bien et c'est lorsqu'on questionne les salariés en règle générale, le but c'est que l'année d'après quand ils reviennent, qu'ils aient une réponse sur leurs propositions, ce n'est pas juste leur faire remplir des questionnaires sans prendre en compte leurs retours.

E : On va maintenant passer à la dernière partie et après je pense qu'on en aura terminé. Au niveau des concurrents, est ce que selon vous, une démarche de RSE est un critère de différenciation ? (42:15)
E : Alors je ne suis pas certaine que tout le monde ait une démarche RSE déjà d'une et en tout cas une démarche RSE peut être déclarée mais pas appliquée. Quand vous voyez que c'est une responsable de la communication qui est en charge de la RSE c'est compliqué de se dire qu'il y a vraiment des choses qui sont en place à mon sens hein. C'était peut être au début un facteur de différenciation maintenant ce n'est pas du tout un facteur de concurrence. On se rencontre entre hôteliers/palaces justement engagés dans la RSE pour partager les bonnes pratiques donc si c'était quelque chose de concurrentiel, on ne se rencontrerai pas, on travaillerai chacun de notre coté à essayer de faire mieux que l'autre. L'objectif ce n'est pas ça et facteur de

différenciation, plus à l'heure actuelle, plus dans le degré d'urgence dans lequel on est à l'heure actuelle.

E : Par contre, peut-on parler d'innovation quand on met en place une démarche RSE selon vous ?
E : Euh, pour moi ca va ensemble (rire) ce serait bête de vous dire l'inverse vu mon titre. Oui et non, je pense qu'il faut être... il faut réinventer tout ce qu'on a et quand j'entend parler d'innovation, c'est pas tant les nouvelles technologies ou autre, c'est même être plus à la pointe et savoir ce qui nous correspond le mieux et faire une veille technologique hyper pointue que ce soit au niveau des panneaux photovoltaïques ou des véhicules électriques, faire des choix qui sont cohérents avec notre secteur d'activité en tout cas, faire des choix qui soient cohérents avec notre secteur d'activité dans tous les cas, faire un choix qui aura le moins d'impact négatif et pour moi c'est en ça que l'innovation est importante.

E : Un grand merci pour collaboration.

Annexe D : Retranscription de l'entretien avec la première cliente

Qui	Cliente d'hôtels 3/4 et 5 étoiles pour des raisons professionnelles et personnelles
Profil	Femme, 55-60 ans
Quand	20/02/19 à 14h10
Durée	25 minutes
Où	Entretien en face à face
Résumé	Dans cet entretien, nous avons évalué l'impact que pourrait avoir la Responsabilité Sociale des Entreprises sur les clients au sein de l'hôtellerie milieu/haut de gamme

Légende :
E : Enquêteur
E : Enquêté

E : Tout d'abord, pouvez-vous vous présenter s'il vous plait ?
E : Je m'appelle Mme X, écoutez j'aime beaucoup voyager. Je le fais pour des raisons personnelles et professionnelles et je suis amenée à aller dans différents types d'hôtel, des hôtels parfois luxueux, parfois moins et voilà.

E : À quelle fréquence est-ce que vous voyagez ?
E : Au niveau professionnel, je vais dire que je vais aller à l'hôtel 2-3 fois dans le mois et après à titre personnel au moins 5-6 fois dans l'année pour des séjours un peu plus longs. En professionnel je voyage plutôt en semaine mais au niveau personnel, je voyage plutôt sur des weekends, vacances scolaires ou sur des ponts.

E : Au niveau de la catégorie des hôtels dans lesquels vous avez l'habitude d'aller vous me disiez, c'est plutôt...
E : Au niveau professionnel, on est limité par l'entreprise donc là c'est généralement des hôtels 3 étoiles dans des villes, bon en France, Paris, Rodez, Albi, Bordeaux donc ca peut être dans pas mal d'endroits et après je séjourne aussi au niveau professionnel quand je suis en séminaire où la c'est des hôtels plus luxueux en Europe ou à l'étranger et après à titre personnel, c'est souvent des hôtels qu'on peut trouver sur des sites comme "VeryChic" ou "Voyages Privées" donc c'est quand même des hôtels de luxe mais qui sont souvent déclassés donc ce sont des hôtels 4/5 étoiles. Mais je ne suis jamais allée dans des palaces.

E : Au niveau personnel, dans quels types de destinations avez-vous l'habitude d'aller ?
E : C'est par exemple à Biarritz à l'hôtel "Régina", après ça peut être à Malte au "Radisson", après des hôtels plus petits par exemple à Cadaques car il n'y a pas d'hôtels de luxe et puis qu'est ce que je pourrais vous dire, à Lisbonne un hôtel 5 étoiles voilà...

E : Quelle est la durée moyenne de vos séjours ?
E : Alors quand c'est professionnel, c'est entre 1 nuit et 5 nuits et en personnel c'est un peu pareil je dirais entre 3 nuits minimum et 10 jours maxi.

E : Avec qui avez-vous l'habitude de voyager ?
E : Si je suis en professionnel, je peux être soit seule soit avec mon équipe donc on a plusieurs chambres réservées dans l'hôtel par l'entreprise et quand c'est à titre personnel, c'est surtout en couple ou éventuellement en famille à 3 ou 4 personnes.

E : Sur quels critères est-ce que vous choisissez les hôtels dans lesquels vous allez ? (04:00)
E : Moi j'aime bien les hôtels très très bien placés ça c'est le premier truc que je regarde après je vais regarder le style de l'hôtel, la décoration là je suis très pointue là dessus, je regarde beaucoup la décoration, le confort dans les chambres, je regarde oui la classe de l'hôtel et la note sur les sites de voyage comme "Booking.com" par exemple. Je prend jamais des hôtels qui sont notés moins bien que 8-8,5/10 par exemple. Je regarde aussi le rapport qualité/prix.

E : Maintenant, on va parler de l'aspect Développement Durable et Responsabilité Sociale des Entreprises au sein des hôtels. Donc ma première question c'est est-ce que vous avez déjà entendu parlé du Développement Durable et de la RSE et qu'est ce que cela signifie pour vous ? (05:24)
E : Euh, oui j'en ai déjà entendu parler pour moi développement durable, par rapport aux hôtels ce sont des hôtels qui prennent des mesures pour respecter l'environnement, par rapport aux économies de chauffage, pour minimiser l'eau donc peut être laver moins les serviettes, changer les draps moins souvent. Je pense que c'est ce genre de démarches qui sont des démarches RSE et après je pense, je crois qu'il y a un volet social bon moi que je ne connais pas trop mais je pense que les employés sont mieux, pas mieux traités mais on prend en compte des critères qui avant n'existaient pas.

E : Comment avez-vous entendu parler de tout ca ?
E : Beh, développement durable car dans certains hôtels où je vais il y a déjà des politiques par rapport aux serviettes où on change pas notre serviette tous les jours par exemple enfin en tout cas, le client peut faire le choix et on comprend que derrière il y a une idée d'économie évidemment et on est quand même obligé d'être au courant et après plus on lit la presse, plus on écoute les médias et plus on discute avec les gens du métier et plus on se rend compte que quand même dans tous les domaines on va vers une amélioration de cela.

E : En tant que citoyenne, est-ce que vous menez des actions au quotidien pour la préservation de l'environnement ?
E : Moi à titre personnel, je mange bio donc déjà le choix de l'alimentation ça interfère aussi par rapport à l'environnement puisqu'on achète pas par exemple des choses qui viennent de très loin, en grande surface ou quoi et quand on participe un peu au développement d'une "biocoop" c'est quand même qu'on est motivé pour participer à sa façon au développement durable et après oui je fais attention à l'eau, je réutilise l'eau quand je lave les légumes, j'arrose mes fleurs avec, l'eau du sèche linge aussi je la recycle. Bon ce sont des petites choses mais... bon après il y a ça mais on a aussi un jardin par exemple et on a un potager, on ne met aucun pesticide, aucun produit chimique bien évidemment dans le jardin. Après, on fait aussi partie d'"AMAP" donc on est dans une AMAP pour les légumes depuis une dizaine d'année donc c'était quand même assez précoce. Et aujourd'hui on est toujours dans une AMAP pour des agrumes et c'est vrai que c'est une démarche citoyenne qui est importante pour moi.

E : Selon vous, êtes-ce que les hôtels dans lesquels vous allez s'adaptent aux besoins actuels des clients ? (08:55)
E : Pas tous justement donc c'est vrai que par exemple, récemment j'étais dans un hôtel à Paris que j'avais choisi sur "Booking.com" qui était vraiment très bien à tous les niveaux, très bien noté et d'un bon rapport qualité/prix en revanche j'étais assez surprise de voir que le chauffage tournait à des température incroyables et que les gens finalement étaient obligés d'ouvrir les fenêtres tellement la température était élevée. C'est vrai que ça m'a fait réfléchir et c'est vrai

qu'un hôtel comme ça c'était pas normal qu'on gaspille autant, de même pour les serviettes car elles étaient changées systématiquement tous les jours. J'ai donc fait un retour au niveau du commentaire de l'hôtel en félicitant l'hôtel pour tout le reste mais que je trouvais que par rapport à ça j'étais en désaccord avec eux.

E : À part la réutilisation des serviettes et choses comme ça, est-ce que vous avez vu d'autres actions dans des hôtels par rapport au développement durable ?
E : Moi, j'aime bien les hôtels où on propose de l'alimentation bio par exemple au niveau du petit déjeuner où on peut avoir du lait végétal plutôt que du lait de vache, où on peut choisir son alimentation et justement dans cet hôtel où j'étais il n'y avait pas du tout du tout de bio, il n'y avait pas de sans gluten et c'est vrai qu'aujourd'hui pour moi ca devient important donc je ne choisis par encore les hôtels par rapport à ça mais ca pourrait venir.

E : Avez-vous déjà vu des choses par exemple au niveau du tri des déchets ? (10:45)
E : Non, non je n'en ai jamais vu. Il n'y a pas de tri sélectif dans les chambres déjà puisqu'on mélange tout, le coton, le plastique, voilà donc ça je ne l'ai jamais vu dans aucun hôtels où je suis allée par contre, si vous voulez en dehors du tri des serviettes et du chauffage là, il faudrait que chacun puisse régler son chauffage ou que l'hôtel prenne une position. Non je n'ai pas vu de mesures moi qui m'ont particulièrement...

E : Avez-vous vu une évolution en terme d'actions durables dans les hôtels depuis que vous voyagez ?
E : Oui, moi depuis des années car je vois que progressivement quand même il y a du bio qui apparaît au petit déjeuner, on vous propose de mettre les serviettes usagées dans la baignoire voilà et ça dans des hôtels où moi je ne le voyais pas avant. Donc oui, je pense qu'il y a quand même un progrès, après ca serait mieux si tous les hôtels bien évidement le faisaient et si il faisait plus que ça. Donc je ne pense pas que les hôtels fassent le maximum, non je pense qu'il y en a qui le font parce que peut être ça leur donnent une meilleure image de marque et ils ont bien raison car je pense que les clients aujourd'hui, ils regardent ça mais après il y a beaucoup d'hôtels qui tant qu'on les obligera pas par des normes ou des lois ou je sais pas, à faire attention au gaspillage et autre je pense qu'il y en a qui vont pas du tout s'orienter vers ça.

E : Justement, vous parlez de normes, connaissez-vous des labels par exemple ? » (12:50)
E *: « Là, comme ça non, peut être que j'en vois des fois dans les hôtels mais je ne me rappelle pas, je crois que oui des fois il y a des choses, des labels. Je les connais pas si vous voulez pour m'en rappeler.*

E : Participez-vous quand vous êtes à l'hôtel, par exemple à la réutilisation des serviettes, choses comme ca ?
E : Ah oui, oui je le fais car souvent quand je suis seule à l'hôtel il y a au moins quatre serviettes vu que pour un couple ils donnent deux grandes serviettes et deux petites donc ca veut dire que moi j'utilise qu'une seule serviette et donc la femme de ménage elle me remplace qu'une seule serviette au lieu de remplacer les quatre si je ne faisais pas attention.

E : Est-ce que vous participez de la même façon à l'hôtel que quand vous êtes chez vous ?
E : Je participe oui, comme je vous ai dit c'est à dire que si on me propose de poser les serviettes à un certain endroit, bien évidemment que je le fais, si on me dit d'éteindre la lumière en sortant de la chambre, évidemment ça se sont des choses que je fais. Bon maintenant dans la plupart des hôtels, il y a une carte donc on enlève la carte et heureusement ça éteint tout mais si

ce n'est pas le cas je prend la précaution d'éteindre la télé, les lumières et de faire quand même attention.

E : À standards égaux entre deux établissements, quel établissement choisiriez-vous entre un établissement qui met une démarche RSE en place et un établissement qui ne le fait pas ?
E : Je favoriserais celui qui à une démarche RSE parce que ça me parle plus intellectuellement et parce que je me dis, les gens qui font cet effort là il faut les encourager.

E : Est-ce que le fait que l'hôtel ait une démarche RSE est un critère de choix pour vous ? (14:05)
E : Oui alors après tout dépend aussi du prix car si c'est le double je ne pense pas que je le ferais car j'ai un budget qui est quand même modéré mais c'est vrai que si c'est à prix égal ou même un peu plus cher oui, je choisirais un avec de la RSE. Ça dépend vraiment de la fourchette de prix, justement si vous voulez, 10€ de plus sur le prix de la nuit oui, mais si c'est le double ou si c'est beaucoup plus il y a un moment où moi je ne pourrai pas donc voilà. C'est plus une question de moyen aussi je pense.

E : Quel est l'intérêt de ces démarches pour vous, en tant que clientèle ? (16:15)
E : L'intérêt c'est qu'on a qu'une planète donc elle est en train de s'abimer très fortement donc je pense qu'on est tous responsable à notre échelle de ce qu'on peut faire pour éviter de participer au réchauffement climatique. Donc ca m'intéresse de voir que des professionnels de l'hôtellerie eux aussi sont conscients de ça et qu'ils n'ont pas qu'une démarche commerciale et qu'ils ont aussi une éthique par rapport à l'environnement et oui je pense que c'est vachement intéressant. De plus, ça leur donne une image que moi je trouve de bonne qualité si vous voulez donc forcément un établissement qui aurait une norme ou un label RSE je trouve ça génial et puis c'est génial si il y en a quelques uns car ça obligera les autres à faire pareil sinon les autres n'auront plus de clients donc oui c'est vachement bien.

E : Comment êtes vous informée des actions de Développement Durable ou de RSE menées au sein des hôtels ?
E : Je sais pas je pense que les hôtels qui ont des actions de RSE fortes ils le font savoir car bien évidement c'est aussi lié à une certaine publicité pour l'hôtel. Moi je n'ai pas de souvenir vraiment mais bon je pense que c'est affiché dans l'hôtel, que cet hôtel participe à un écolabel ou je sais pas quoi, je ne sais pas comment ca s'appelle mais oui je pense qu'on est informé bien évidemment, dans l'ascenseur, dans la chambre, à la réception, je pense que les hôtels affichent les efforts qu'ils font. Après il y a aussi les hôtels qui choisissent un nom, qui vous savez sont "écolo" et qui de part leur nom montrent leurs politiques donc dans ce cas là, on se trompe pas on voit que c'est un hôtel écolo et on a très envie d'y aller mais la majorité des hôtels non c'est une fois qu'on y est qu'on s'aperçoit si ils le respectent ou pas.

E : Du coup, vous êtes plutôt "choquée" quand vous voyez qu'il y a un hôtel qui ne met pas en place une démarche responsable ?
E : Oui maintenant ca me choque car je vois que certains le font donc c'est que c'est possible donc pourquoi les autres ne le font pas donc oui ça me révolte un peu. Je me dis que finalement souvent le prix des chambres et le même donc pourquoi certains font l'effort et pourquoi d'autres... C'est vrai que par rapport à ça moi je ne reviendrai pas dans un hôtel par exemple où je sais qu'ils ne respectent rien. Je pense que c'est presque normal maintenant car cet effort on le fait à la maison, cet effort de peut être moins laver, moins gaspiller les produits alimentaires,

on fait attention au chauffage, à la clim donc voilà c'est vrai que ce n'est pas parce qu'on est en vacances que tout d'un coup on devient quelqu'un d'autre et qu'on va tout...vous voyez...

E : Selon vous, une politique RSE peut permettre de fidéliser les clients ?
E : Ah, oui je pense. Comme je vous le disais pour l'hôtel où je devais ouvrir les fenêtres, c'est vrai que je pense que je n'y reviendrai pas à cause de ça. En plus j'ai fait une sorte de réclamation et je n'ai pas eu de réponses donc je pense qu'ils s'en foutent oui donc je n'ai pas envie d'aller leur donner de l'argent alors qu'ils ne font pas d'efforts.

E : Comment les hôteliers peuvent-ils faire pour fidéliser les clients par rapport à ca ?
E : Je pense qu'il faut qu'ils fassent cet effort anti-gaspillage enfin tout ce qu'on a dit tout à l'heure, toutes les démarches qu'ils le fassent savoir très fort, qu'il y ait, je ne sais pas peut être que ça existe pas, un label bien connu de tous qui pourrait être affiché comme quand on achète du bio, il y a des normes donc pourquoi pas aussi pour le hôtels comme ça les gens qui font attention à ça, c'est sûr que ça va les intéresser d'aller plutôt dans ces hôtels là et tant mieux si c'est hôtels là ont du succès finalement.

E : Selon vous, la fidélisation des clients ca sert à quoi pour les hôteliers ? (22:14)
E : Ça sert que l'hôtel il a un potentiel de clients sur lequel il peut compter. Je pense par exemple que pour les voyages d'affaires, on va souvent dans les mêmes hôtels, les gens qui voyagent beaucoup ça les rassurent de savoir où est l'hôtel, ils savent ce qu'ils vont trouver, comment ils vont manger, comment ils vont dormir donc je pense que bien sûr la fidélisation des clients c'est super important. Il y a aussi des petites attentions de la part des hôteliers qui nous donnent quelques privilèges et c'est très agréable quand on est clients.

E : Etes-vous fidèles à des hôtels ?
E : Oui, oui quand je vais par exemple dans une ville de province, quand je trouve tout de suite un hôtel qui me convient je reviens dans cet hôtel surtout si les gens sont sympas. Bon après il n'y a pas que la RSE je veux dire mais après si l'hôtel me convient oui.

E : Un grand merci pour votre collaboration.

Annexe E : Retranscription de l'entretien avec la deuxième cliente

Qui	Cliente de l'hôtellerie milieu de gamme pour des raisons professionnelles. Consultante en gestion de projets particulièrement en RH pour l'entreprise "Sopra Steria Consulting" à Toulouse
Profil	Femme, 25-30 ans
Quand	24/02/19 à 10h30
Durée	51 minutes
Où	Entretien téléphonique
Résumé	Dans cet entretien, nous avons évalué l'impact que pourrait avoir la Responsabilité Sociale des Entreprises sur les clients au sein de l'hôtellerie milieu/haut de gamme

Légende :
E : Enquêteur
E : Enquêté

E : Pouvez-vous vous présenter svp ?
E : Alors moi c'est.... J'ai bientôt 30 ans et je suis consultante en gestion de projets particulièrement en Ressources Humaines pour "Sopra Steria Consulting" et je travaille pour des clients principalement chez Airbus et je suis aussi spécialisée dans la promotion en RH sur des sujets de promotion égalité homme/femme et de promotion diversité en entreprise.

E : Au niveau de tes habitudes de voyages, à quelle fréquence voyages-tu et pour quelles raisons ?
E :Alors, je dois avouer que quand je voyage pour des raisons personnelles je vais souvent dans des apparts que je trouve sur "Airbnb" ou "Booking.com" mais ça c'est plutôt des weekend. Sinon en déplacements professionnels j'en ai quels uns depuis le mois de Juillet je pense que j'ai au moins un déplacement par mois plusieurs jours sur des sites Airbus différents en Europe. Généralement je suis mon client qui choisit l'hôtel et ce n'est pas moi qui ait le choix de l'hôtel. Et généralement j'y passe deux à trois nuits minimum. Donc ce mois ci, je suis encore partie en déplacement il y a deux semaines et je repars pour trois jours à Madrid et je n'ai pas choisi l'hôtel.

E : Dans quels types d'établissement voyages-tu ?
E : Alors moi je s-dirais moyen, milieu de gamme. Je sais que mon client il paye vraiment peu cher vu qu'il a des réductions et il passe directement par l'outil Airbus. Ce sont des hôtels partenaires et ce sont des tarifs préférentiels. Généralement, je dirais milieu de gamme à part une fois où je suis allé au Radisson Blu de Nantes qui est un hôtel moyen- haut de gamme qui est dans l'ancien Palais de Justice à Nantes et qui est trop canon. Ce ne sont pas de "F1" quoi. En général on va chez Novotel mais c'est la seule chaîne dans laquelle on va.

E : Dans quels types de destination est-ce que vous allez ?
E : Généralement, les destinations principales sont Nantes en France, Hambourg en Allemagne, Brighton en Angleterre et Madrid en Espagne car mon client adore l'Espagne.

E : Au niveau personnel ça ne t'arrive pas souvent d'aller dans des hôtels ?
E : Non, pas souvent car les hôtels qui me plaisent en général je n'ai pas les moyens mais la dernière fois, je suis allée à Barcelone à la "Casa Bonay". Je voulais y aller depuis très

longtemps donc j'étais très contente et d'ailleurs c'est le seul hôtel que je suis sur Instagram (rire). C'est vraiment le style d'hôtel qui me plaît.

E : A titre plus personnel, selon quels critères choisis-tu les établissements dans lesquels tu vas ? (06:37)
E : Alors en premier la localisation, il faut que ce soit dans le centre de là où je vais visiter et ensuite je dirais l'esthétique de l'établissement je regarde les lieux, les chambres. Il faut que ca me plaise, généralement je n'aime pas trop les hôtels hyper standardisés, hyper classiques dans des gros building c'est pas trop ce qui me plait et ensuite le prix. Voilà mes trois critères de choix.

E : Du coup maintenant plutôt au niveau du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Tout d'abord est-ce que tu en as entendu parlé et qu'est ce que ça signifie pour toi ?
E : Alors la RSE oui j'en ai entendu parlé, alors le sujet de manière générale je ne sais pas depuis quand il s'est développé dans les entreprises mais aujourd'hui c'est un sujet qui prend de plus en plus d'importance. Je sais que l'axe principal de la RSE c'est l'environnement, donc comment on fait pour réduire drastiquement un impact nuisible sur l'environnement. Je pense que c'est ça et pour moi ça passe par des actions où on se demande comment on peut réduire notre impact et comment on peut rentrer dans des démarches écolo au sein des entreprises et ça passe pour moi par le recyclage, faire en sorte de trier les déchets, de moins jeter et de regarder ce qu'on consomme, comment on consomme. C'est pleins de petits "tips" tu vois, qu'on contrôle, que les lumières restent bien allumer, qu'on prenne soin de les éteindre, qu'il y ai un régulateur de chasse d'eau aux toilettes (rires), des trucs comme ça, qu'on laisse pas nos ordinateurs en veille et qu'on les éteignent. Voilà pleins de choses comme ça qui sont portées par les entreprises et donc chaque employés doit être réellement acteurs et il y a aussi un truc sur les déplacements, essayer de faire du covoiturage ou de prendre d'avantage les transports en commun, essayer de diminuer les déplacements pour partir en déplacement entre midi et deux pour des réunions. Je le vois plus comme ça sur le volet écologique. Ce n'est pas l'axe que je connais le plus mais c'est la sensation que j'ai. Alors le volet social, il me parle d'avantage. Moi comment je l'aborde, euh... je commence à peine pour ma boîte à bosser sur tout le chantier social de toute la transformation RSE du groupe donc c'est que les consultants et les managers qui vont bosser dessus et nous sur l'aspect social, on va travailler principalement sur l'égalité homme/femme, sur la promotion des personnes en situation de handicaps et ensuite un "volet actions" pour des personnes qui vivent en zone prioritaire mais après, pour moi globalement le chantier social, il est plus lié à l'inclusion c'est à dire comment on crée dans les entreprises les conditions pour que chaque personne (vu qu'on est tous différents) puisse travailler, se développer et puisse vivre l'entreprise de manière juste, équitable et égalitaire. C'est à dire que chaque employé ne se puisse à mon sens alors c'est un idéal mais un idéal vers lequel les entreprises devraient tendre, comment faire pour que chaque employé ne se dise pas ok il y a un moule, un modèle avec des codes et je dois m'intégrer dans le moule et donc pour moi l'enjeu du volet social c'est qu'on arrête avec ses modèles là qui sont pour moi des modèles très "old school" et complétement dépassés des organisation et qui font que les nouvelles générations ne vont pas rester dans des entreprises où elles ne peuvent pas s'épanouir car il y a des codes et des modèles beaucoup trop anciens et figés et donc pour moi c'est qu'est ce qu'on fait pour attirer toutes les personnes dans leur diversité et ensuite créer des conditions en entreprise pour que les gens s'épanouissent et restent donc par exemple des conditions de travail flexibles, du télé travail, enfin bon il y a pleins de choses à mettre en place.

E : Comment as-tu entendu parler de tout ça ? (13:13)
E : Alors pour moi spécialement, c'est quand j'étais étudiante donc je pense que c'était en 2011-2012 parce justement ce qui m'intéressait dans les ressources humaines c'était la lutte contre les discriminations, la diversité en entreprise. Et ça j'ai vu que c'était des sujets qui étaient portés par des acteurs que souvent RSE, qu'en France on l'avait relié à la RSE. Donc c'est comme ça que j'en ai entendu parlé.

E : Est-ce que toi au quotidien tu mènes des actions pour la protection de l'environnement ?
E : Je trouve que quand on sait que c'est important de trier ses déchets, qu'il y a pleins de choses qui se recyclent et qu'on n'est pas obligé d'utiliser des sacs plastiques et quand on sait à quel point ça pollue... Par exemple, les coton tiges avec des tiges en plastique alors qu'il y en a pleins avec des tiges soit en bambou soit avec des papiers recyclés, moi quand je commence à savoir ça effectivement j'ai envie de moins consommer ou de consommer différemment. Donc oui moi, c'est un sujet qui me tient à cœur et je commence à ne plus aller chez Zara, H&M et toutes ses grosses industries de "fast wear" où c'est vite acheté et vite jeté et où je me dis que les gens sont payés une misère. Et ensuite pareil pour la nourriture, j'essaie de manger soit local soit bio soit les deux alors moi après je suis seule et je n'ai pas une famille à nourrir donc ça va je m'en sors mais je me dis que quand tu as une famille à nourrir ça doit être beaucoup plus compliqué car il faut se l'avouer c'est beaucoup plus cher mais oui moi j'essaie personnellement de consommer différemment. Quand je vois que le siège de ma boîte est à Colomiers et que je suis obligée de prendre ma voiture pour y aller car j'ai déjà testé en bus et que je mets plus d'1h en bus car je dois en prendre deux différents, ça me fait un peu rager, personnellement moi c'est la chose dans mon quotidien qui me fait le plus râler c'est de devoir prendre une voiture pour aller travailler. Je trouve ça complètement "old school". Je trouve que c'est très mal desservi mais qu'on devrait tous pouvoir prendre les transports en commun et je pense que la voiture c'est très bien quand on est parents mais quand je regarde autour de moi sur le périphérique et que je vois que je suis seule dans ma voiture et que je ne suis pas la seule dans ce cas là je me dis que là l'émission de CO2 par jour c'est énorme. Donc j'essaie au maximum de prendre le métro, le bus ou le vélo. Au niveau du tri des déchets, ça fait super longtemps que je le fais, je ne me souviens pas même quand j'étais petite de ne pas l'avoir fait.

E : Au niveau des hôtels dans lesquels tu vas quelles actions mènent les hôteliers au niveau du Développement Durable ou de la RSE ? (21:50)
E : Alors moi pour l'instant, la seule action que j'ai vue et je me souviens quand je l'ai vue je crois que c'était il y a 2-3 ans dans un hôtel à Paris. Je crois qu'il y avait un petit encart en carton où il y avait écrit dessus vous pouvez réutiliser votre serviette donc en gros laissez la par terre si vous souhaitez qu'on vous la change ou étendez la si vous voulez la garder et c'est vrai que j'avais jamais pensé et quand j'ai vu ça je me suis dit c'est trop cool donc je vais faire ça. C'est la première chose que j'ai vu et je le vois maintenant systématiquement généralement partout où je vais je vois ça et du coup moi je garde tout le temps ma serviette. Je vois pas d'autres choses moi là, les buffets le matin je vois jamais rien de bio, de local non plus. Je pense qu'ils ne le font pas car la RSE c'est un sujet important et du coup c'est aussi un sujet où on communique beaucoup et où les entreprises communiquent beaucoup donc je pense que si il y a avait des produits le matin qui étaient bio et locaux, je pense qu'ils l'écriraient mais je ne l'ai pas vu pour l'instant et pareil pour les produits avec lesquels ils nettoient je ne sais pas... A part ça je ne vois pas. Les poubelles par exemple, je ne vois pas des poubelles différentes dans les chambres pour le tri. Après si, il y a les cartes magnétiques qui permettent d'allumer et d'éteindre les lumières automatiquement quand on enlève la carte. Apres au niveau de la température, la température descente pour moi c'est 18°C mais le français de manière général à

18°C ils se gèlent et je sais que là à Nantes l'hôtel dans lequel j'étais dans la salle de bain il faisait au moins 25°C, chaleur tropicale et c'était tout le temps.

E : Selon toi, ces hôtels font-ils leur maximum en terme d'aménagements pour le développement durable ? (27:00)

E : Beh écoutes, ils le font peut être mais moi je ne le vois pas ou alors ils ne le communiquent pas assez mais j'en doute. Je pense que quand on dors à l' hôtel on a toujours des habitudes alors généralement il y a un ascenseur par exemple et tout le monde le prend pour aller au 2ème comme au 5ème étage et ça c'est absurde enfin je veux dire à moins d'avoir des gros bagages. Je pense qu'on peut prendre les escaliers et c'est juste que ce sont de habitudes qu'on a et on y pense pas c'est un peu automatique alors que là si on avait des insignes (sans être inesthétique), où il y avait écrit "pour l'environnement vous pouvez faire ca..." la je pense que en tout cas pour moi que ça marcherait et après ce qui est très difficile avec les hôtels c'est que je pense que les gens n'ont pas envie de se dire ok tout ce qui est lié à l'écologie c'est à moi de le faire donc ça je n'ai pas réfléchi encore mais je ne sais pas comment l'hôtel pourrait montrer que lui il fait sans demander aux clients en fait, il ne faut pas que ce soit que la responsabilité du client. Et je pense à la fois, enfin je vais parler pour mon cas mais moi si on me dit "on vous suggère..., on vous invite à faire ça ..." moi ca me va et je le fais tout de suite mais par contre je pense que si on dit à des gens "faites ça ou il est interdit de...." je pense que ça ne fonctionne pas donc je pense que c'est une stratégie plus en terme de discours, de communication avec les clients. Pour moi tous les sujets qui sont liés à l'écologie dans toutes les organisations et en hôtellerie pareil, ça va devenir dans les prochaines années un sujet majeur et déterminant car on ne peu pas continuer à vivre comme on vit dans pays occidentaux, on ne peut pas continuer à consommer autant et à consommer si mal. Donc je pense que ce sera la responsabilité de toutes les organisations sinon on va pas s'en sortir et je penses que de plus en plus d'hôtels vont devoir mettre des actions mais après de la sans avoir travailler dans l'hôtellerie j'ai du mal à voir.... je pense que ce qui est compliqué pour les hôtels c'est qu'ils doivent offrir une certaine qualité aux clients et les clients ne doivent pas avoir l'impression d'être laissé ou d'avoir des choses en moins. Donc il faut changer les manière de faire.

E : Est ce que depuis que tu voyages tu as vu une évolutions en terme d'actions pour le développement durable ?

E : Alors je réfléchie... mais à part le truc des serviettes là je ne vois rien d'autres. Cette action là je la vois depuis je dirais 3 ans.

E : Serais-tu étonnée à l'heure actuelle, si un hôtel ne faisait rien pour le développement durable ? (32:48)

E : Oui franchement maintenant je le regarde et je le vois partout donc oui moi je serais étonnée. Maintenant c'est normal pour moi.

E : Si il y avait vraiment de réelles actions pour le développement durable par exemple, le tri des déchets, tu ferais autant attention que si tu étais chez toi ?

E : Ah oui oui, je fais comme chez moi après c'est vrai que souvent je remarque qu'il n'y a que deux poubelles dans les chambres et effectivement... tu vois les hôtels où il offrent une bouteille d'eau donc très souvent elle est en plastique et très souvent quand elle est finie je me dis "je n'ai pas envie de la jeter dans la poubelle classique donc bon". Après par exemple, à la "Casa Bonay", eux, quand tu arrives c'est une bouteille d'un litre en verre et quand tu n'as plus d'eau ils te la remplissent et ça c'est bien aussi quoi et justement je me suis dis c'est pas une bouteille en plastique donc trop cool et dessus il y avait écrit « eau recyclée de l'hôtel je ne sais pas trop quoi... ».

E : À standard égal entre deux hôtels, si tu sais qu'il y en a un qui met en place une vraie démarche RSE, choisis-tu celui-là ?
E : Oui, oui.

E : Pour toi est-ce un critère de choix lors de la réservation ? (39:50)
E : Euh... Apres ça dépend de comment ils le "market". Je pense que ça ne serait pas mon premier critère de choix mais si j'hésite entre deux hôtels et que je vois qu'il y en a qui est en mode "nous on a une politique green", oui j'irais là et pour moi ce serait complétement normal de m'inviter à réutiliser ma serviette, à prendre les escaliers, à avoir deux poubelles différentes pour recycler ce que je peux, à avoir mon shampoing et gel douche qui sont dans des packs plus gros et non pas individuels et à avoir au petit déjeuner des produits locaux et bios etc...

E : Serais-tu prête à payer plus cher pour un hôtel engagé pour le développement durable ?
E : Ah euh... là c'est une bonne question. C'est vrai que quand c'est ton budget perso c'est compliqué, après je dis pas que quand c'est le travail on peut dépenser des milles et des cents c'est pas du tout ce que je veux dire. Franchement je ne sais pas, pour moi tout ce que je viens d'énumérer là ça ne coûte pas plus cher et justement si les gens mettent pas leurs serviettes au sol, on va laver moins de linge donc on va économiser donc tu vois si on m'invite à payer plus cher et si je vois que les lumières s'éteignent quand je pars, si il y a deux poubelles et des petits trucs comme ça, des bouteilles en verre avec de l'eau de l'hôtel plutôt que des bouteilles en plastique, des choses comme ça j'aurai pas envie de payer plus cher pour ça. Par contre si j'ai un truc un peu plus qualitatif du type le petit déjeuner bio ou local, là je trouverai normal de payer plus cher. C'est logique en fait car je sais que les produits sont plus cher et meilleurs. Donc ça dépend de ce qu'ils proposent en plus quoi.

E : Au niveau de la communication, comment es-tu informé des engagements des hôteliers ? (45:15)
E : Alors pour le truc des serviettes, généralement c'est écrit dans la salle de bain par contre pour d'autres choses je n'ai rien vu. Sur les sites internet, c'est pareil je n'ai jamais rien vu. Pour moi ça dépend de la manière avec laquelle ils "market". Pour moi, il pourrait y avoir une phrase du type "cet hôtel est engagé..., il est éco-responsable" et ensuite avoir une autre communication par exemple "on répond à la norme ISO..." parce que justement ce truc de norme ISO blabla on sait pas trop ce que ca veut dire donc je pense que c'est bien de l'écrire quand on l'a mais il faut aussi l'expliquer quoi. Et en parlant de normes et tout ça, je ne l'ai jamais vu mais je pense justement que si ils l'affichent clairement, ça peut être un plus pour moi.

E : Selon toi, est-ce que ce genre de démarches RSE peuvent-elles permettre de fidéliser les clients ?
E : Les gens qui y sont sensibles de base et à qui ça tient à cœur, je pense que oui et ça peut contribuer à convaincre des personnes qui ne l'ont pas encore mais qui sont un peu sensibles au sujet et après les personnes qui en ont vraiment rien à faire, je pense que ca n'aura aucune influence sur eux.

E : Par exemple, si dans un hôtel tout se passe bien mais qu'il fait trop chaud car ils ont mal réglé le chauffage que tu es obligée d'ouvrir les fenêtres en hiver, comment réagirais-tu ? (50:55)
E : Ah oui moi si ca m'arrive je pense que je n'y reviendrai pas car je trouve ça complètement absurde. Je pense donc que ca peut influencer les clients parce qu'on est de plus en plus responsabilisés à l'échelle de la planète, collectivement et individuellement et je pense que plus

les entreprises et les sociétés feront des choses et plus ça mettra dans le rouge, ca donnera une mauvaise image à ce qui ne font rien. C'est peut être un peu ingrat mais on s'habituera à des hôtels qui vont devenir de plus en plus éco-responsables et donc celles qui ne vont pas suivre ça va être un facteur à force, pénalisant à moins qu'ils aient des prix hyper bas ou cassés.

E : Un grand merci pour ta collaboration.

Annexe F : Retranscription de l'entretien avec l'ancienne stagiaire

Qui	Ancienne stagiaire du service « chargée de mission environnementale » au sein de l'hôtel Intercontinental à Tahiti
Profil	Ancienne stagiaire, 20-25 ans
Quand	24/02/2019
Durée	37 min
Où	Entretien téléphonique
Résumé	Dans cette entretien, nous avons évalué l'impact que pouvait avoir la Responsabilité Sociale des Entreprises sur les employés du secteur de l'hôtellerie

Légende :
E : Enquêteur
E : Enquêté

E : Peux-tu te présenter s'il te plait ?
E : J'ai fait une licence de biologie générale plutôt « accès animal et végétal » à Clermont Ferrand et après j'ai fait un master 1 en « micro biologie » toujours à Clermont Ferrand. Apres, je suis partie à la Rochelle pour faire un master 1 et 2 en « gestion de l'environnement et écologie du littorale ». Et du coup mon stage de fin d' étude de 6 mois je l'ai fait à l'Intercontinental de Tahiti en tant que chargée de missions environnementales.

E : Peux-tu me présenter l'hôtel Intercontinental de Tahiti ?
E : C'est un hôtel assez grand avec un grand jardin, il est situé au bord du lagon. Il comprend deux restaurants si je ne me trompe pas et deux bars. Le nombre d'employés alors ca ça va être compliqué... il faudrait que je retrouve et que je te le passe mon ancien rapport de stage. C'est un hôtel plutôt de transit puisque les gens arrivent en Polynésie directement à Tahiti (l'aéroport se trouve à Tahiti). Le plus grand hôtel c'est celui de l'Intercontinental de Tahiti et après il y a pas mal gens qui partent à Bora Bora, Moorea, etc... Ils voyagent dans d'autres villes donc leur premier arrêt c'est cet hôtel là. Apres c'est pas l'hôtel où ils restent le plus longtemps, ils vont plus rester à Bora pour y passer une semaine qu'à Tahiti en général.

E : Comme tu me l'a dit tu n'as pas fait d'études en hôtellerie, alors comment définirais-tu l'attractivité de ce secteur pour les employés ?
E : Moi je pense que l'hôtellerie c'est un milieu très conviviale ou tu passes beaucoup de temps ensemble. Apres même si tu es spécialisé dans un domaine comme la comptabilité ou la restauration, je trouve que tu es quand même assez polyvalent, tu peux aider les autres assez facilement et surtout tu travailles comme dans une maison, tu as beaucoup d'informations en commun avec les autres services. Du coup tu partages pas mal de choses.

E : Que peux-tu me dire des conditions de travail de ce secteur ? (04:20)
E : Je pense que ça dépend de quel service. Je pense que si tu es en restauration, c'est un peu plus stressant parce que tu es en contact direct avec les clients, pareil quand tu es en réception par exemple mais après si tu es dans un bureau je pense que tu peux être stressé

mais tu ne dois pas répondre aux attentes des clients tout de suite. Donc je pense que les conditions de travail c'est en fonction des services. Par exemple en restauration tu vas vraiment travailler tous les jours tandis que moi en environnement j'avais mes weekends, ressources humaines, comptabilité pareil. Après par contre tu peux être appelé en urgence si il y a des problèmes dans l'hôtel mais bon... Au niveau du salaire je pense que c'était pas mal, après en tant que stagiaire c'était 300 ou 400 € mais on était logé et nourri. On avait aussi des uniformes donc on était blanchis. Et vivre 6 mois dans une chambre d'hôtel c'est plutôt du luxe.

E : Pour les saisonniers c'était pareil ils étaient logés sur place etc ?
E : Non pas contre, ça je trouve que c'était un peu gênant : le fait d'être dans une chambre d'hôtel et que ce soit les femmes de chambre qui viennent nettoyer ta chambre une fois par semaine. Du coup tu vois tu étais un peu traitée comme une « princesse » alors que tu étais stagiaire et qu'elles étaient en CDI ou en extras ou je sais pas quels contrats elles avaient. Mais autrement, il n'y avait que les stagiaire qui dormaient à l'hôtel.

E : Les employés étaient des personnes surtout locales ?
E : Oui, oui beaucoup, il y avait un fort pourcentage de personnes de Polynésie. Après c'est normal parce que les touristes quand ils arrivent ils ont envie d'être accueilli par des locaux. Ils ont envie d'être imprégné de la culture local, de voyager. Ca ça se ressent au niveau du personnel. Si tu arrives et que tu as que des français ou des gens qui ne sont pas tahitiens, c'est peut être un peu moins sympas.

E : As-tu eu des difficultés pour trouver ton stage ? (08:04)
E : Oui, oui j'ai fait pas mal de demandes. J'avais d'abord demandé dans un autre hôtel à Bora Bora, j'avais passé un entretien et au final je n'ai pas été prise. C'est une fille d'une autre promo de mon université qui a été prise donc après j'ai tout fait pour être prise dans un Intercontinental, j'ai passé des entretiens, ça c'est bien passé. J'ai eu un entretien avec une ancienne stagiaire, un entretien avec une employée des ressources humaines et puis un dernier avec la directrice des ressources humaines. Et puis elle après devait avoir l'accord du directeur de l'hôtel.

E : Pendant ton stage, as-tu eu besoin de faire des sacrifices personnels ?
E : Oui, au niveau de ma famille. Le fait de partir loin de tes repères, de tes amis et puis je n'étais jamais parti loin avant ce voyage.

E : A l'époque dans les offres d'emploi que tu as vu qu'est ce que les hôteliers mettaient en avant pour attirer les futurs employés (toujours au niveau de l'attractivité) ?
E : La même quand tu regardes dans les offres à l'heure actuelle... j'en ai vu une la semaine dernière pour l'Intercontinental de Bora Bora, ils mettent bien en valeur que tu peux avoir une prime à la fin de l'année il me semble. Tu as aussi un repas qui est compris par jour dans la cafeteria de l'hôtel et puis je crois que c'est tout. Enfin de ce que je me rappelle, après tu as forcement d'autres choses.

E : Quand tu cherchais (bon toi plutôt pout ton stage) c'était quoi tes critères de choix ? (11:00)
E : Alors moi c'était vraiment très ciblé puisque je voulais absolument partir en Polynésie. Donc c'était plutôt partir là bas et plutôt dans un hôtel de luxe. C'était très attirant, plutôt que d'arriver dans un simple hôtel, là tu étais vraiment à l'intercontinental. Tu as quand même de belles prestations !

E : Maintenant, on va plutôt passer à la partie RSE et développement durable, comment définirais tu la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises ?
E : Là, comme ça je dirais que c'est le bien être du personnel, le respect des règles et l'épanouissement de chaque chose en fait, de l'environnement, du personnel et des clients. C'est un certain équilibre. Après pour l'environnement, c'est respecter des petites choses toutes simples comme la consommation d'eau, d'énergies. Respecter aussi les jardins, ne pas marcher sur les plantes, voilà des petites choses comme ça... Ne pas toucher les poissons du « lagonarium », et aussi essayer dans l'hôtel de réduire au maximum le plastique, voilà.

E : Justement au niveau social pour les employés, te souviens tu des actions qui étaient mises en place pour eux ? (13:29)
E : Euh... il y avait par exemple des activités sportives qui étaient mises en place au moins une fois par mois. Après il y avait des ateliers plutôt santé avec par exemple « comment réduire sa consommation en sel ? » et aussi la sensibilisation pour l'alimentation, manger moins gras, moins sucré. Justement, moi je crée des petites affiches pour rappeler, sensibiliser le personnel.

E : Vue que tu étais rattaché au service RH, je suppose que le service Ressources Humaines avait un gros rôle à jouer au niveau de la RSE ?
E : Oui, oui oui on travaillait ensemble. Pour les activités sportives par exemple, on les organiser ensemble.

E : Selon toi, quel est l'importance de la fonction RH dans la promotion de la RSE ?
E : Déjà, c'est le fait que tout le monde participe, ca me paraît évident mais le fait que les ressources humaines participent aussi à ça c'est toujours pareil le bien-être des personnes au travail, que les personnes se sentent bien dans l'hôtel. Il faut aussi que ces personnes puissent se défouler, il faut le côté travail et le côté loisir. Au niveau du recrutement ils font la promotion de la RSE : quand les nouveaux arrivaient dans l'hôtel ils te prévenaient qu'il y avait des activités organisées par exemple de la « zumba », de la course à pied, de la course de pirogue et puis des jeux divers. Il y avait aussi un « qui veut gagner des millions ? ». Puis chaque mois ou tous les trois mois, il y avait des semaines consacrées aux activités sportives, au jeux, à la RSE en fait.. Et donc ça c'est vrai que c'est quand même bien mis en valeur. De plus, ça me reviens là mais chaque mois j'écrivais une « newsletter » où on rappelait ce qui c'était passé dans le mois en terme d'environnement « tient on avait sauvé un chien errant ou un oiseau qui avait atterri dans le jardin et qui c'était cassé une patte et puis aussi dans le journal on mettait aussi quelle personne avait évolué dans tel service ou on félicitait les meilleurs employés du mois pas exemple. Donc il y avait quand même ce côté là qui était important et bien mis en valeur.

E : Tu parlais de newsletter, est-ce que vous organisiez des réunions sur la RSE ? (18:36)
E : Des réunions alors je pense que oui, après pas très souvent je pense qu'il a du y en avoir une pendant la saison, pendant mes 6 mois de stage. Il y a pas mal de réunion mais pas forcément accès RSE. Et la réunion axée RSE dont je te parle elle était menée par la responsable des ressources humaines et la stagiaire des RH y participaient aussi. Et justement on travaillait souvent ensemble avec cette stagiaire.

E : Te souviens-tu de quels outils se servait le service de ressources humaines pour mettre en place la RSE ?
E : Alors moi j'avais un logiciel qui s'appelait « Green Engaged » et eux c'était un logiciel exprès « IHG quelque chose... ». Apres il n' y a avait pas de logiciel à proprement parlé pour la RSE. Sur le logiciel « Green Engaged » on pouvait surveiller par exemple la consommation en eau et en électricité. Chaque mois, je m'occupais de marquer ces consommations, je faisais des suivis en fait, du « reporting ».

E : On va maintenant passer à la dernière partie, selon toi à quoi ça sert à quoi d'avoir du personnel qui est motivé au travail ?
E : C'est super important justement, quand tu vas travailler tu passes beaucoup de temps là bas donc arriver le matin et ne pas se sentir bien dans son travail c'est pas agréable et forcément tu travailles mois efficacement et moins bien. Alors que si tu te sens bien et que tu es épanouies dans la structure, tu travailleras beaucoup mieux. Donc la RSE a quand même un rôle hyper important. Ca permet de resserrer les liens entre les gens. Par exemple, si tu donnes des bons conseils par rapport à l'alimentation et que tu te sens bien dans ton corps forcément tu te sentiras mieux dans ton boulot : c'est un équilibre général en fait.

E : À part les activités sportives, tu te rappelles comment les RH ou la direction motivaient les salariés ? (23:33)
E : La stagiaire RH passait pas mal de fois dans l'hôtel pour aller voir les personnes et leur poser des questions pour essayer de voir si elles se sentaient bien etc... La directrice je suis moins sûr... : elle restait plus au niveau des gens de la direction et elle allait peut être moins vers les personnes qui étaient à la sécurité, dans des services peut être un peu plus « négligés » ?

E : Te souviens-tu des valeurs que voulait véhiculer l'Intercontinental ?
E : Ouais alors je les connaissais c'est sûr car on les mettait souvent en valeur, on les rappelait souvent. Il faudrait que je retrouve et que je te les donne mais c'était quelque chose en lien avec la RSE du style « se sentir bien et évoluer... » ou quelque chose comme ça.

E : Sous quels formes l'hôtel communiquait- il sa démarche RSE?
E : Alors sous forme d'affichage, newsletter, et du coup au travers des atelier ou les petites réunions aussi mais ce n'était pas forcément toujours RSE. Mais même si ce n'était pas toujours versé RSE, le fait de rassembler les personnes aussi c'est une forme de RSE je trouve donc... peut être qu'au final chaque réunion a un côté RSE parce que tu partages des informations ensemble...

E : Selon toi, le bien être au travail ça se traduit par quoi ?
E : Ça se traduit par avoir envie d'aller travailler le matin. Je pense que c'est ça, ressentir la joie de te lever et de te dire je vais travailler c'est cool, j'aime bien ce que je fais. Même si tous les jours tu as comme dans la vie de tous les jours des moments où tu te sens moins bien, si tu es content de te lever le matin et d'aller travailler je pense que c'est avant tout ça le bien être au travail. Ressentir cette motivation là. Et selon moi la RSE peut favoriser le bien être au travail. Je pense même que c'est un pilier essentiel. Finalement si les employés arrivent le matin en étant tristes et démotivés, je pense que la structure ne tourne pas comme il faut donc c'est hyper important.

E : Au niveau de l'ambiance de travail quand tu y étais comment te sentais tu ?
E : Alors moi, oui je me sentais bien, j'aimais beaucoup les polynésiens, ca passait très très bien, ils étaient très gentils et ils t'accueillaient très très bien même si tu t'aperçois que tu n'es pas chez toi et que tu dois respecter. Il y a une forme de racisme qui se ressent envers les français. Donc si tu respectes, tout se passe bien mais si tu dépasses il vont vite te le faire comprendre. Après moi personnellement, j'ai adoré mon expérience, si tu as envie de connaître leur culture etc généralement tu es le bienvenue.

E : Quels éléments étaient les plus importants pour toi au travail ?
E : C'était vraiment de me sentir bien avec mes collèges et les autres stagiaire et surtout dans la structure en général.

E : En quoi est ce que tu penses que le bien être des employés peut se ressentir sur la satisfaction des clients ?
E : Ça se ressent forcément d'autant plus que c'est une destination très prisée ect... En plus la Polynésie ça doit véhiculer un peu un message relaxant, très calme, un peu fleur bleue etc dons si un client arrive à la réception et si il se fait un peu rejeter par les réceptionnistes je pense que ça va le refroidir. Je pense justement qu'il faut absolument que le personnel se sente bien, à l'aise, souriant et qu'il soit aussi un peu émerveillé par la Polynésie pour qu'il fasse passer ça aux clients.

E : Toi en tant que stagiaire tu avais la possibilité de proposer des améliorations pour le développement durable ou la RSE ?
E : Oui oui. justement le développement durable et la RSE c'est ça aussi c'est le fait de partager tout ce qui se passe dans l'hôtel pour améliorer et oui toute seule je ne pouvais pas tout améliorer donc il faut faire un peu un état des lieux de ce qui se passe dans l'hôtel et demander à chaque personne de chaque service ce qu'ils en pensent afin d'améliorer les choses, trouver un compromis.

E : Est-ce que les remarques des employés étaient prises en compte en général par l'hôtel ?
E : Oui, oui oui mais après comme je te disais tout a l'heure dans cet hôtel et en Polynésie en général l'environnement ce n'était pas la priorité mais en tout quand on me faisait des remarques ou des retours de n'importe quelle personne je les prenais en compte et après j'avais des réunions aussi à faire avec au moins une personne de chaque service pour justement améliorer ensemble certains points.

E : Un grand merci pour ta collaboration. (37:00)

TABLE DES ABREVIATIONS

AMAP	Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne
AMFAR	American Foundation for AIDS Research
CAC 40	Cotation Assistée en Continue
COP 21	21ème Conférence des parties de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques
DRH	Directeur des Ressources Humaines
HQE	Haute Qualité Environnementale
IHG	Intercontinental Hotels Group
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
ISO	International Organization for Standardization
LED	Light Emitting Diode
PACTE	Plan d'action pour la croissance et a transformation des entreprises
MAP 1	Motivation-Autonomie-Performance/ Productivité
MAP 2	Management-Autonomie-Performance/ Productivité
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OPCA	Organisme Collecteur Paritaire Agréé
RH	Ressources Humaines
RPS	Risques Psychosociaux
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
SNCF	Société nationale des chemins de fer français

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Les trois piliers du développement durable 12
Figure 2 : Frise chronologique 16
Figure 3 : La pyramide de la responsabilité sociale (Caroll, 1991)..... 18
Figure 4 : Palmarès régional de l'attractivité touristique en 2018 24
Figure 5 : Les actions de développement durable ou de RSE qui prouvent l'engagement des hôteliers 39
Figure 6 : Niveau de sensibilité des clients par rapport aux actions menées par les hôteliers 39
Figure 7 : Programme Sustainability du palace « Shangri-La Hôtel Paris » 88
Figure 8 : Les actions menées par le « Shangri-La Hôtel Paris » au niveau du programme « Embrace » 89

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Parc hôtelier français en Juillet 2018 23
Tableau 2 : Exemple de labels..... 31
Tableau 3 : Diagramme de Gantt..... 68
Tableau 4 : Les individus interrogés 70
Tableau 5 : Guide d'entretien pour les deux clientes 72
Tableau 6 : Récapitulatif des entretiens effectués 74

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS **6**
INTRODUCTION GÉNÉRALE **8**

PARTIE 1 : La RSE, une démarche essentielle pour une entreprise hôtelière souhaitant être responsable et durable **10**
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE **11**
Chapitre 1 : Qu'est ce que la Responsabilité Sociale des Entreprises ? 12
1. Approche théorique 12
1.1. La notion de développement durable 12
1.2. La notion de Responsabilité Sociale des Entreprises 13
2. Historique du développement durable et de la RSE : 15
2.1. Frise chronologique 16
2.2. Explication des différents événements de la frise chronologique 17
3. Un sujet d'actualité : La RSE au cœur des débats : 20
3.1. Au niveau mondial 20
3.2. Au niveau français 20
Chapitre 2 : La RSE appliquée au secteur de l'hôtellerie 22
1. L'hôtellerie française 22
1.1. Qu'est ce que l'hôtellerie ? 22
1.2. Le parc hôtelier français en 2018 23
1.3. La part du secteur touristique en France 24
1.4. L'hôtellerie cherche de nouveaux horizons 25
2. Intérêt de l'intégration de la RSE dans une structure hôtelière 26
2.1. Un intérêt au niveau environnemental 26
2.2. Un intérêt au niveau social 28
2.3. Un intérêt au niveau économique 29
3. Des outils pour mettre en œuvre une politique RSE 30
3.1 Les labels 30
3.2. Les chartes 33
3.3. Les normes 33
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE **35**

PARTIE 2 : Impacts positifs de la RSE sur les trois principaux acteurs d'une entreprise hôtelière (clients, employés et décideurs) **36**
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE **37**
Chapitre 1 : Impacts positifs de la RSE sur les clients 38
1. Les attentes des clients en matière de développement durable 38
1.1. Ce que pensent les clients du développement durable ? 38
1.2. Des clients qui s'engagent au quotidien 40
1.3. Des pratiques qui se poursuivent à l'hôtel 41
2. Démarche RSE : un critère de choix important pour les clients ? 42
2.1. L'importance de la communication 42
2.2. Une démarche de RSE, à quel prix ? 43
3. Démarche RSE : un critère permettant de fidéliser la clientèle 45
3.1. Qu'est ce que la fidélisation ? 45
3.2. Peut-on fidéliser les clients grâce à la RSE ? 45
Chapitre 2 : Impacts positifs de la RSE sur les employés 47
1. Attractivité du secteur de l'hôtellerie pour les employés 47
1.1. L'hôtellerie, un secteur de moins en moins attractif pour les employés 47
1.2. Des risques psychosociaux omniprésents dans ce secteur 48

2. La RSE joue un rôle important pour les employés 50
2.1. La RSE, un facteur permettant de renforcer la motivation des employés et le bien être au travail ? 50
2.2. Peut-on fidéliser les employés grâce à la RSE ? 52
3. L'importance de la fonction Ressources Humaines 53
3. 1. Qu'est ce que la fonction Ressources Humaines 53
3.2. Le rôle des ressources humaines vis à vis de la RSE 54
3.3. Les outils d'accompagnement à la disposition des DRH 55
Chapitre 3 : Impacts positifs de la RSE sur les décideurs de l'entreprise 56
1. Relation entre RSE et gouvernance de l'entreprise 56
1.1. Qu'est-ce que la gouvernance ? 56
1.2. Quelle gouvernance pour la réussite d'une démarche RSE ? 57
1.3. Le groupe AccorHotels : un exemple de bonne gouvernance au service de la RSE 58
2. La RSE : un critère permettant de favoriser la performance économique de l'entreprise 59
2.1. Une meilleure performance économique 59
2.2. La RSE un élément qui attire les investisseurs 60
3. La RSE : un critère de différenciation vis à vis de la concurrence et une valeur ajoutée pour les clients 61
3.1. La mise en place d'une politique de RSE est une innovation 61
3.2. Les avantages de l'innovation : critère de différenciation et création de valeur ajoutée 61
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE 63

PARTIE 3 : Présentation de la méthodologie et du terrain d'application 64
INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE 65
Chapitre 1 : Méthodologie de recherche 66
1.1. Les étapes de la recherche 66
1.2. Le retro-planning 67
2. La méthode utilisée pour le recueil des données 69
2.1. Les méthodes quantitatives et qualitatives 69
2.2. Le choix de la méthode qualitative 69
3. Le choix de l'entretien semi-directif 70
3.1. Les acteurs interrogés 70
3.2. Les guides d'entretiens 71
3.3. La conduite des entretiens 74
Chapitre 2 : Les résultats obtenus 75
1. Lors de la première partie 75
1.1. Résultats obtenus lors du chapitre 1 75
1.2. Résultats obtenus lors du chapitre 2 76
2. Lors de la deuxième partie 76
2.1. Résultats obtenus concernant l'hypothèse 1 77
2.2. Résultats obtenus concernant l'hypothèse 2 79
2.3. Résultats obtenus concernant l'hypothèse 3 80
Chapitre 3 : Terrain d'application 83
1. Le secteur de l'hôtellerie de luxe 83
1.1. Qu'est ce que l'hôtellerie de luxe ? 83
1.2. Les hôtels 5 étoiles en France 85
1.3. Les palaces français 85
2. La RSE au cœur de l'hôtellerie de luxe 87
3. Projet de stage de deuxième année en lien avec le terrain d'application 90

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE **91**
CONCLUSION GÉNÉRALE **92**
BIBLIOGRAPHIE **94**
TABLE DES ANNEXES **96**
TABLE DES ABREVIATIONS **128**
TABLE DES FIGURES **129**
TABLE DES TABLEAUX **129**
TABLE DES MATIÈRES **130**

LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) APPLIQUÉE AU SECTEUR DE L'HÔTELLERIE

RÉSUMÉ

Face aux enjeux environnementaux et sociaux du secteur de l'hôtellerie, de nombreux professionnels ont fait le choix de développer une démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises au sein de leur établissement. La RSE est un ensemble de pratiques que les entreprises mettent en place dans le but de respecter les principes de développement durable. De nombreuses recherches ont démontré que la RSE pouvait améliorer la performance globale d'une entreprise. Fort de ce constat, nous nous sommes donc penchés sur les bénéfices que peuvent en retirer les principaux acteurs d'une entreprise hôtelière. Comment la RSE peut-elle être un critère de choix et une valeur ajoutée pour les clients ? Comment la RSE peut-elle permettre d'améliorer les conditions de travail et le bien-être des employés ? Comment la RSE peut-elle permettre au décideur de l'entreprise de réduire ses dépenses et de différencier son entreprise de la concurrence ? Grâce à notre travail de recherche et à nos entretiens nous tenterons de répondre à ces différentes questions.

Mots clés : Responsabilité Sociale des Entreprises, RSE, hôtellerie, clients, employés, décideurs

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) IMPLEMENTED IN THE HOSPITALITY SECTOR

ABSTRACT

Faced with environmental and social issues, many professionals have decided to implement a Corporate Social Responsibility strategy in their establishment. CSR is a set of practices that companies decided to set up in respect to the principles of sustainable development. Many research have shown that CSR can improve the overall performance of a company. According to this observation, we are therefore interested in the benefits that each of the main players of a hotel business can draw. How can CSR be a criterion of choice and an added value for guests ? How can CSR improve the working conditions and well-being of employees ? How can CSR help the company's decision-maker to reduce expenses and differentiate his company from competition ? Through our research and interviews, we will try to answer this different questions.

Key words : Corporate Social Responsibility, CSR, hospitality, guests, employees, company's decision-makers.