



HAL
open science

Les politiques RSE en hôtellerie : de la nécessité d'une politique RSE approfondie à son application concrète dans le secteur de l'hôtellerie ?

Sarah Landsberg, Solenne Grould

► To cite this version:

Sarah Landsberg, Solenne Grould. Les politiques RSE en hôtellerie : de la nécessité d'une politique RSE approfondie à son application concrète dans le secteur de l'hôtellerie ?. Gestion et management. 2020. <dumas-02966606>

HAL Id: dumas-02966606

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02966606v1>

Submitted on 14 Oct 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

INSTITUT DE RECHERCHE ET D'ÉTUDES SUPÉRIEURES DU
TOURISME
(IREST)

Master mention « tourisme », parcours « Gestion des Activités Touristiques et
Hôtelières » (GATH)

MÉMOIRE DE RECHERCHE

Les politiques RSE en hôtellerie

**De la nécessité d'une politique RSE approfondie à son application
concrète dans le secteur de l'hôtellerie ?**

CSR policies in the hotel industry

**From the need for an in-depth CSR policy to its effective application in
the hotel industry?**

Par Solenne GROULD & Sarah LANDSBERG
Directrice de mémoire : Isabelle KUCHARSKI
Co-jury : Sara OUAAZIZ

Session: septembre 2020

Remerciements

Tout d'abord nous aimerions remercier notre directrice de mémoire, Madame Isabelle Kucharski, qui en plus de nous avoir enseigné les bases de la gestion des Ressources Humaines durant le premier semestre de Master 1, nous a accompagné ces derniers mois dans la rédaction de notre mémoire de recherche. Ses connaissances et ses conseils avisés nous ont permis d'orienter nos recherches dans la bonne direction et d'affiner notre problématique.

Ensuite, nous aimerions remercier Monsieur Mohammad Sadegh Gholamhosseinzadeh, doctorant et professeur à l'Institut de Recherches et d'Etudes Supérieures de Tourisme (IREST) pour ses cours de méthodologie de la recherche qui nous ont permis de mieux aborder ce travail de recherches.

De plus, nous remercions également tout le corps enseignant de l'IREST qui, tout au long de ces années d'études ont partagé avec nous leurs connaissances sur le monde du tourisme et de l'hôtellerie et qui nous ont permis de développer un esprit d'analyse du monde touristique.

Pour finir, nous remercions sincèrement tous les professionnels qui nous ont permis de mener à bien nos recherches en répondant à notre questionnaire et en partageant leur expérience et leur point de vue avec nous.

*« Mieux vaut prendre le changement par la main
avant qu'il ne nous prenne par la gorge »*

W. Churchill

Résumé

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), longtemps délaissée par les dirigeants, est aujourd'hui au cœur des stratégies des entreprises, tous secteurs confondus. La quête de sens et une consommation plus responsable sont des préoccupations inhérentes à notre époque. Les individus cherchent désormais à avoir un impact positif sur l'environnement et sur la société et le secteur hôtelier n'a d'autre choix que de prendre en considération ces nouvelles pratiques. L'hôtellerie a longtemps été un secteur polluant et négligeant envers ses collaborateurs mais, face à des préoccupations environnementales et sociétales grandissantes, elle s'efforce aujourd'hui de changer cette image. Synonyme de longévité et s'inscrivant dans une démarche de développement durable, la RSE tend à réduire les externalités négatives liées à la croissance d'une entreprise tout en maintenant la viabilité de son activité. Toutefois, la croissance ne prend pas en compte le bien-être des salariés alors qu'ils sont des acteurs essentiels au bon fonctionnement de toute organisation. L'hôtellerie est un secteur d'activité où il est très difficile de fidéliser ses employés et un fort turnover représente un coût non-négligeable pour l'entreprise, une bonne politique RSE pourrait y remédier et ainsi permettre aux salariés de s'épanouir dans une entreprise durable.

Mots clés : *Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE); Hôtellerie; Collaborateurs; Turnover; Développement Durable*

Summary

Corporate Social Responsibility (CSR) was neglected by leaders for a long time but is now in the thick of companies' strategies, all business sectors taken together. The search of meaning and a more sustainable consumption is inherent to our generation. Today, individuals seek to have a positive impact on their environment and on our society and the hotel industry has had no other choice than to take these new practices into account. For a long time, the hospitality area was seen as a very pollutant sector that was neglecting its employees but facing increasing environmental and societal concerns, the sector had to take measures and change its image. Synonym of longevity and being part of a sustainable development approach, corporate social responsibility tends to reduce negative externalities bound to a company's growth while maintaining its activity viable. Nevertheless, a company's growth does not take into account its employees' well-being even though they are essential players in any kind of corporate organisation. The hotel industry is a sector in which it is very hard to create employee loyalty and an important turnover represents a significant cost for a company. Some good CSR policies could help to solve this problem and give hotel workers a sense of fulfillment in their job in a sustainable company.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR); hotel industry; co-workers; turnover; sustainable development

Table des matières

Remerciements	2
Résumé	4
Summary	5
Table des matières	6
Introduction	9
Chapitre 1 : Un secteur hôtelier en pleine mutation	
1) L'évolution du tourisme et du secteur hôtelier en France : de la genèse à l'institutionnalisation	13
I. L'hôtellerie : la réponse à un besoin d'hébergement	13
a. Définition et caractéristiques de l'hôtellerie	13
b. Historique de l'hôtellerie	14
II. Naissance d'un nouveau secteur d'activité : le tourisme	15
a. Définitions essentielles	15
b. Le tourisme, des origines aristocratiques	16
c. La démocratisation du tourisme en France	17
d. L'institutionnalisation du tourisme	18
III. Le tourisme à l'épreuve des Guerres Mondiales	18
a. La Première Guerre Mondiale	18
b. Avancées sociétales et essor du tourisme	19
c. La Seconde Guerre Mondiale, un tournant pour le tourisme	19
d. Le début du tourisme international	20
e. Les années 70, une transformation des comportements touristiques	20
f. Depuis les années 2000, la France parmi les leaders du tourisme mondial ?	21
2) L'hôtellerie, un secteur en perpétuelle innovation	24
I. Données clés de l'innovation dans le secteur hôtelier	24
a. L'innovation au sens large	24
b. L'innovation propre au secteur hôtelier	25
c. L'innovation en interne	27
II. Les défis d'aujourd'hui et de demain	28

a. La digitalisation du secteur...	28
b. ... et la gestion du capital humain	29
3) Un fort turnover inhérent à la mutation des attentes et des perspectives des collaborateurs dans l'hôtellerie	32
I. L'hôtellerie, un secteur qui ne fait plus rêver ?	32
a. Un secteur qui rencontre des problèmes de recrutement...	32
b. ... et de fidélisation	32
II. Les nouvelles attentes de la génération Y	33
a. Les caractéristiques de la nouvelle génération	33
b. Le bien-être et le « sens » au travail	34
c. La RSE, un moyen efficace d'y remédier ?	35
d. La RSE, un moyen d'attirer les jeunes talents ?	36
Chapitre 1 - Conclusion	38
Chapitre 2 : La RSE, un rempart aux maux du secteur ?	
1) RSE : des prémices vacillantes à une réhabilitation	39
I. Définition et cadre théorique	39
a. La RSE	39
b. Une notion nouvelle : le développement durable	40
II. La RSE, un sujet récent	40
III. Historique de la RSE	42
a. Des origines américaines	42
b. L'introduction de la notion de RSE en Europe	42
IV. L'institutionnalisation de la RSE et du développement durable par la création de normes et de labels	44
a. Les labels dans le secteur touristique	45
b. Les normes, une garantie pour les consommateurs ?	46
V. RSE et Ressources Humaines	48
a. La mise en place de politiques RSE : l'impulsion initiale	50
b. L'ancrage du processus de RSE	51
c. La création d'un code de conduite ou d'une charte éthique	52
d. L'acceptation de la démarche RSE par l'organisation	54
e. La RSE en amélioration continue, système de reporting et d'évaluation	55

2) Etat des lieux de la RSE dans l'hôtellerie : changement stratégique et prise de conscience...	56
I. Les inégalités d'intégration de politiques RSE	56
II. Etat de la RSE dans l'hôtellerie française : qu'en pense nos répondants ?	59
3) ... ou simple levier marketing ?	62
I. Des notions contraires	62
a. L'incohérence du triptyque de la RSE	62
b. L'éthique et la responsabilité, des notions centrales	63
II. L'absence de soutien et de contraintes étatiques	65
a. La loi PACTE	65
b. Les labels, gages d'un réel engagement ?	67
III. L'ère post-RSE dans l'hôtellerie	68
a. La responsabilité sociale de l'entreprise ou le mythe de l'entreprise-providence	68
b. Au-delà de la démarche de RSE	69
Chapitre 2 - Conclusion	72
Conclusion	73
Bibliographie	75
ANNEXES	84

Introduction

Le profit est depuis toujours le but premier de toute entreprise marchande, qu'elle appartienne au secteur touristique ou non, cela peut donc paraître paradoxal de parler de RSE¹ pour des entreprises dont le but est la rentabilité. Les résultats néfastes des activités des entreprises (émissions de gaz à effet de serre, non-respect de la santé des employés...) vont à l'encontre de la perspective durable de la RSE et contrastent avec le cycle d'une entreprise à but lucratif et son besoin de rentabilité. L'industrialisation et le rapport Meadows de 1971 marque la prise de conscience de cette croissance non-durable et donne une impulsion aux politiques RSE que les entreprises commencent alors peu à peu à intégrer à leurs stratégies.

La RSE est un concept originaire des Etats Unis où il est apparu dans les années 1950, à travers l'écrit « Social Responsibilities of a Businessman » (1953) de l'économiste Howard Rothmann Bowen. Par cette réflexion émerge l'idée, non sans connotation religieuse, qu'un chef d'entreprise a une obligation sociale envers ses collaborateurs qui est vectrice de performance. D'un point de vue sémantique on s'aperçoit que l'acronyme RSE, traduction de l'anglais CSR, « Corporate Social Responsibility », trouve plusieurs traductions en France. L'une, produit d'un anglicisme, donne Responsabilité Sociale des Entreprises, expression qui est tombée dans l'usage courant bien que le mot « *social* » soit matière à débat. Sociétal est un terme mieux adapté à la définition que l'économiste veut donner de sa notion car elle est plus englobante. Malgré la polysémie du terme RSE, on s'aperçoit que toutes les définitions intègrent l'ensemble des acteurs : entreprises, collaborateurs et fournisseurs et repose sur un triptyque visant à répondre aux enjeux économiques, écologiques et sociaux. Ces trois enjeux sont indissociables et constituent ainsi un levier de performance, de croissance et de compétitivité. La RSE est étroitement liée à la notion de développement durable, terme apparu pour la première fois dans le rapport Brundtland en 1987 et qui peut être défini comme un « mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs² ».

La RSE est indirectement encadrée légalement à l'échelon européen, elle doit répondre aux normes environnementales adoptées par l'Union Européenne qui ont des répercussions sur les émissions de CO2, le développement des énergies renouvelables etc. des entreprises. L'UE a

¹ Pour « Responsabilité Sociétale des Entreprises » nous utiliserons ensuite l'acronyme « RSE »

² <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm>

mis en place une stratégie de développement durable qui entend atténuer le changement climatique notamment en limitant l'augmentation de la température moyenne et lutter contre la pollution engendrée par les transports, gérer durablement les ressources naturelles et lutter contre l'exclusion sociale. Toutes ces transitions impactent directement les politiques RSE des entreprises françaises tant au degré environnemental que social.

La RSE est également encadrée légalement à l'échelon national, quatre lois ont été votées depuis les années 2000. En 2001, la loi NRE concerne les sociétés cotées en bourse qui se doivent de rendre publiques les informations sur « la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité » (Lépineux, 2012). Elle prend en compte les aspects sociaux, les impacts territoriaux ainsi que les conséquences environnementales. En 2005, la Charte de l'environnement a été adoptée, plaçant la sauvegarde de l'environnement au même niveau, considérant ainsi qu'ils ont la même valeur juridique, que les droits de l'Homme et du citoyen de 1789. En 2007 les débats du Grenelle de l'environnement donne suite aux lois Grenelle I et Grenelle II, abordant la lutte contre le réchauffement climatique, la protection de la biodiversité et la réduction des pollutions ; et étendant l'obligation de reporting extra-financier aux entreprises de plus de 500 salariés ainsi qu'un bilan de leurs émissions de gaz à effet de serre (bilan GES).

Les normes relatives à la RSE certifient les activités et processus des entreprises découpées en deux catégories : normes ISO de portée globale et normes EMAS applicables dans l'UE.

Les labels, faisant partie de la Soft Law, participent à inciter les entreprises à mieux assumer leurs responsabilités sociétales et environnementales, qui doit rester une démarche volontaire.

Depuis plusieurs décennies, le tourisme est un moteur de l'économie mondiale, il représentait 7,2% du PIB mondial en 2017³ et a permis à de nombreux pays, tant des pays du nord que des pays du sud, de se développer. Cependant, la crise sanitaire actuelle bouleverse les usages touristiques, et vient s'ajouter à la crise environnementale qui marque la transformation des habitudes de voyages. Les années 2000 et la révolution informatique, la baisse des prix des transports aériens et de l'explosion du tourisme dans le monde, ont donné lieu à des zones touristiques sur-fréquentées et à des problèmes d'ordre écologique. Les préoccupations environnementales et sociétales prennent de plus en plus d'importance dans les choix des individus. Qu'il s'agisse des collaborateurs ou des clients, l'envie et le besoin de faire des choix

³ www.veilleinfotourisme.fr

qui correspondent à leurs valeurs s'est accru, tant d'un point de vue sociétal qu'environnemental. La crise du Covid-19 n'a d'ailleurs fait qu'amplifier cette tendance, la quête de sens étant aujourd'hui au cœur des priorités, les gens donnent plus d'importance aux valeurs véhiculées par l'entreprise et veulent pouvoir s'identifier à celles-ci. A l'heure actuelle, pour que les nouveaux talents soient attirés par une entreprise, qu'ils lui soient fidèles et qu'ils restent efficaces et motivés, ils doivent pouvoir croire en son message. En effet le turnover, ou rotation de la main d'œuvre, demeure élevé dans le secteur hôtelier où la pénibilité des tâches et le manque de dialogue sont bien présents. Ces politiques RSE répondent à un double objectif, avoir dans un premier temps un impact positif d'un point de vue social et environnemental, mais aussi et bien sûr être viable économiquement.

Nous avons choisi de travailler sur ce sujet car nous sommes toutes les deux très sensibles au développement durable et nous avons toutes deux pu observer une dégradation du rapport social au travail lors de nos précédentes expériences professionnelles en hôtellerie. En effet, nous pensons que la société de consommation telle qu'on la connaît aujourd'hui ne peut plus continuer dans ce sens et des pratiques plus éco-responsables sont nécessaires pour que, dans le monde de demain, nous puissions continuer à répondre à nos besoins.

Ainsi, la problématique de notre mémoire de recherche est la suivante :

« La mise en place de politiques de responsabilité sociétale des entreprises, un facteur de réduction du turnover dans l'hôtellerie ? »

Afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses nous avons adopté une approche quantitative et avons réalisé des questionnaires dans divers établissements, à la fois indépendants et des hôtels de groupes. En effet, il est impossible de réaliser une étude à l'échelle mondiale, c'est pourquoi nous avons choisi de nous concentrer sur le marché dont nous sommes le plus proche : le France.

Nous avons émis les trois hypothèses suivantes et allons, à travers ce mémoire de recherches, tenter de les affirmer ou de les infirmer.

Hypothèse 1 : Aujourd'hui il est devenu essentiel pour toute entreprise de mettre en place des politiques RSE au sein de son organisation.

Hypothèse 2 : Le secteur de l'hôtellerie rencontre des difficultés à fidéliser ses salariés et rencontre des difficultés à attirer de nouveaux talents.

Hypothèse 3 : Une bonne politique RSE permettrait de réduire le turnover dans le secteur de l'hôtellerie et d'attirer les *millenials*, nouveaux entrants sur le marché.

Grâce à ce mémoire de recherche, nous voulons essayer de comprendre les différentes dynamiques de recrutement et de fidélisation des talents en hôtellerie et étudier la corrélation entre la mise en place de politiques RSE et l'augmentation de l'attractivité du secteur hôtelier pour les collaborateurs.

Ce mémoire de recherche sera divisé en deux grandes parties, contenant elles-mêmes chacune trois sous-parties. Dans un premier chapitre nous étudierons le secteur hôtelier et son évolution au fil des années, d'abord nous aborderons le tourisme et l'hôtellerie d'un point de vue historique puis nous verrons quelles ont été les principales innovations dans le secteur hôtelier. Dans une troisième sous-partie nous verrons que les collaborateurs de l'hôtellerie ont eux aussi changé leur attentes et perspectives de carrières.

Dans le deuxième chapitre de ce mémoire de recherche nous nous intéresserons spécifiquement à la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Nous étudierons dans un premier temps les prémices de cette notion de RSE, puis nous ferons un état des lieux de la RSE dans l'hôtellerie et enfin dans une troisième et dernière partie nous aborderons l'aspect marketing de la RSE et verrons si celle-ci reflète une réelle volonté de changer de stratégie ou non.

CHAPITRE 1 : UN SECTEUR HÔTELIER EN PLEINE MUTATION

1) L'évolution du tourisme et du secteur hôtelier en France : de la genèse à l'institutionnalisation

I. L'hôtellerie : la réponse à un besoin d'hébergement

Le secteur de l'hôtellerie est un secteur aujourd'hui indissociable du tourisme puisque celui-ci, en générant des flux de voyageurs, entraîne un besoin d'hébergements mais l'hôtellerie n'a pas toujours été associée au tourisme de loisirs. Depuis le début des années 2000, l'hôtellerie est l'un des secteurs qui connaît l'évolution la plus importante mais la naissance de cette branche d'activité remonte à il y a bien plus longtemps. Afin de mieux comprendre l'hôtellerie d'aujourd'hui, il est nécessaire de revenir sur son origine.

a. Définition et caractéristiques de l'hôtellerie

L'hôtellerie de tourisme peut être définie de la manière qui suit : « Pour être qualifié d'« hôtel de tourisme, un établissement hôtelier doit comporter au moins 5 chambres et recevoir une clientèle de passage. Les hôtels classés le sont selon les nouvelles normes Atout France en vigueur depuis juillet 2012. Ils sont classés en cinq catégories, de 1 à 5 étoiles, en fonction de « leur confort, de leur équipement et de leurs services »⁴.

En 2017, le nombre de salariés du secteur de l'hôtellerie-restauration s'élevait à 1 003 300⁵, soit 5,6% de l'emploi salarié marchand non-agricole. A noter également que dans ce secteur les emplois sont répartis de la façon suivante : 75% des emplois sont dans le secteur de la restauration et 25% dans la partie hébergement.

⁴ Définition de l'INSEE

⁵ <https://tovalea.com/chiffres-hotellerie-restauration/>

Le secteur hôtelier est une industrie de services, ce qui rend sa gestion différente et plus complexe qu'un autre type d'entreprise. L'industrie de services repose sur 5 caractéristiques :

- La *simultanéité* de la production et de la consommation, aussi appelée la servuction (fusion des mots « service » et « production »), qui implique l'absence de délai entre la prestation de service et sa consommation. Cette caractéristique implique plusieurs conséquences, notamment l'importance de la participation du personnel et des clients et la possibilité d'adapter la prestation à chaque client.

- La *multidimensionnalité*, c'est à dire que le service se compose de plusieurs dimensions parmi lesquelles notamment les procédures mises en place pour la production du service et la dimension relationnelle, c'est-à-dire les interactions du personnel en contact avec les clients.

- La *périssabilité*, c'est-à-dire l'impossibilité de fabriquer le service à l'avance et de le stocker.

- L'*hétérogénéité* : il est difficile de standardiser un service car il peut varier d'un client à un autre.

- L'*intangibilité*, qui est l'une des plus grandes différences entre un service et un produit. Cette intangibilité rend plus difficile la gestion de la qualité du service fourni.

Un service est influencé par des facteurs humains, psychologiques et situationnels et cela caractérise le secteur de l'hôtellerie.

b. Historique de l'hôtellerie

Échanger, que ce soit pour les affaires ou pour les loisirs, nécessite des déplacements et ainsi, un besoin d'hébergement doit être satisfait. Initialement, ces besoins d'hébergement n'engendraient pas nécessairement d'échanges marchands, il était commun et cela est relaté dans la littérature, que les marchands qui nouaient des relations d'affaires proposent un lieu d'hébergement gratuit. Cela était en effet un moyen de créer un lien et une bonne relation d'affaires entre deux commerçants sur le long terme. Les types d'hébergements ont ensuite rapidement évolué, ce sont par exemple les hôpitaux et autres établissements de santé qui

accueillaient les voyageurs puis, avec l'industrialisation et l'apparition d'infrastructures routières, le nombre de flux a augmenté et la capacité d'hébergement a dû être revue à la hausse.

Dans la religion catholique, « le principe moral veut qu'un accueil se traduise par un don volontaire proportionnel au pouvoir et à la richesse de la personne accueillie » (Lefèvre, 2011). Un haut fonctionnaire, un seigneur ou un évêque pouvait ainsi, en l'absence d'infrastructures d'hébergements, réquisitionner des logements s'ils le souhaitaient. Ce droit était appelé « droit au gîte ».

Initialement l'hôtellerie et cette réponse à un besoin d'hébergement n'étaient donc pas nécessairement un service marchand. Ce n'est que plus tard, à l'époque moderne, que l'hôtellerie a été monétisée.

II. Naissance d'un nouveau secteur d'activité : le tourisme

Les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie se sont développés puis métamorphosés au gré des transformations sociales, politiques, économiques et territoriales. Le tourisme d'hier n'a plus rien à voir avec celui d'aujourd'hui et encore moins avec celui de demain aux vues de la crise sanitaire mondiale qui bouleverse et va continuer de bouleverser nos habitudes de consommation en termes de voyages.

a. Définitions essentielles

Afin de contextualiser et suivre l'industrie du tourisme, de sa genèse à nos jours, il nous faut d'abord définir les termes essentiels. L'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) définit le tourisme comme comprenant « les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs » (Demen-Meyer, 2005). Cette définition normalisée et adoptée en 2000 par l'OMT et la Commission statistique des Nations Unies fait suite à de nombreux travaux et ouvrages disputant la quête même de sens du tourisme. Le but étant d'avoir une définition commune afin de pouvoir mesurer le tourisme selon des critères uniformisés et ainsi dégager les balances touristiques des pays. La définition n'étant pas uniformisée avant 2000, les

comparaisons entre pays et années restent imparfaites avant cette date, les notions telles que la durée, la saisonnalité, les frontières n'étant pas communes à tous les pays jusque-là.

La notion d'industrie, quant à elle, peut paraître grossière et discutable, tout dépend de l'interprétation qu'on lui accorde. Selon le Docteur en économie Christopher Nobbs (1975), « une industrie est décrétée par un produit homogène », or ce n'est pas le cas du tourisme. Toutefois on peut voir la notion autrement et se référer à la définition du produit selon Medlik et Middleton (1973), « le produit est un amalgame de plusieurs composantes », alors l'hétérogénéité est de mise. Il est admis que l'industrie touristique est pluridisciplinaire, regroupant loisirs, transports, logement, restauration etc. Nous nous entendrons donc sur le fait que le tourisme constitue bien une industrie regroupant en son sein divers secteurs, le terme étant entré dans le vocabulaire commun.

b. Le tourisme, des origines aristocratiques

A ses prémices au XVIème siècle, tourisme rime avec aristocratie et Angleterre. A cette époque la dimension socioculturelle prévalait largement, en effet l'objectif de ces aristocrates anglais lors du bien nommé « Grand Tour » (Boutier, 2006) était de parfaire leurs connaissances et leur éducation, dans le but de surpasser l'aristocratie continentale. Toutefois cette « tradition » s'élargit à tous les pays européens, à l'époque il s'agissait de comprendre en son cœur les concepts de la philosophie des lumières. Les destinations principales étant la France, l'Italie, les Pays-Bas, la Suisse ou encore l'Allemagne ; le voyage durait généralement un an mais pouvait aller jusqu'à 5 ans quand il s'étendait sur le Proche Orient et la Perse. Stendhal nous y appelle dans son œuvre *Mémoires d'un touriste* (1838) et nous fait vivre l'exacte aventure de l'époque, il fait même entrer le mot touriste dans le langage courant. La notion de saisonnalité fait déjà son apparition, la côte méditerranéenne en été et les Alpes en hiver ; selon l'économiste Robert Boyer, le tourisme est né saisonnier (2003). Ces séjours pratiqués par l'aristocratie européenne, sont à l'origine de littérature dite « pratique », elle indiquait bonnes adresses, conseils et récits d'aventures. Ouvrages que l'on peut rapprocher du guide touristique qui existait déjà du temps des pèlerinages vers Saint Jacques de Compostelle, puis dès la fin du XVIème on bascule vers le romanesque et enfin dans l'enquête historique dans le courant du XIXème. On s'aperçoit que cette époque, allant du XVIème au XIXème siècle, est caractérisée par des séjours instructifs, artistiques qui permettent l'illustration des théories précédemment

enseignées, la notion de loisir n'apparaît nulle part, en effet, celui-ci serait né de l'ère industrielle ?

L'organisation touristique est également une création anglaise, c'est le mondialement célèbre Thomas Cook qui en 1841 crée le premier voyage de groupe organisé, allant de Leicester à Loughborough et bâtit ainsi un nouveau modèle de voyage : les agences de voyages, sous le nom de Thomas Cook and Son. Une fois de plus, une motivation culturelle lui permet largement développer son activité, il s'agit de la première exposition universelle de Londres en 1851, une manifestation culturelle universelle.

Dès 1855, il organise des voyages à travers l'Europe et crée les premiers coupons d'hôtel. Il se diversifie et propose également des traversées vers New-York ou encore la Palestine ou Suez et s'internationalise en installant ses agences de voyages à Bruxelles, Cologne puis Paris en 1881. Ce nouveau modèle met d'ores et déjà en évidence l'importance des liens consubstantielles entre les intermédiaires et l'économie touristique.

On s'aperçoit que les expositions universelles ont permis la démocratisation du tourisme et ont scellé les bases de notre tourisme moderne, de plus elles peuvent être considérées comme de véritables leviers urbanistiques ayant développé le secteur hôtelier parisien.

c. La démocratisation du tourisme en France

En parallèle les chemins de fer français connaissent un fort essor au cours du XIX^{ème} siècle participant ainsi à la mise en valeur des territoires et au désenclavement général. Ils ont influencé l'éveil et la prospérité des stations balnéaires, thermales et de ski. On aménage dès 1850, des stations balnéaires ex nihilo le long du littoral telles que : La Baule, Deauville, Arcachon. C'est là que naissent hôtels, palaces et maisons de familles (et plus tard les casinos). Des séjours sur ces lieux de villégiatures sont conseillés par les médecins afin de débarrasser les citadins de l'air directement pollué par la révolution industrielle. Cette dernière a permis à nombre de personnes de s'enrichir, leur permettant ainsi de s'offrir ces voyages. Il en va de même pour les stations thermales (Vichy, La Bourboule etc.), leur fréquentation est conseillée par la médecine et favorisée par l'accessibilité rendue possible par les chemins de fer, on voit sa fréquentation multipliée par 6 entre 1822 et 1855 atteignant 120 000 curistes⁶. En ce qui concerne les stations de montagnes, ce sont davantage des commerçants et hôteliers qui ont

⁶ https://fr.wikipedia.org/wiki/Thermalisme#En_France

perçu la manne financière que représentait l'industrie touristique et qui ont ainsi mis en lumière et promu leurs vallées. Force est de constater qu'une relation étroite existe entre chemins de fer et hôteliers, un peu plus tard, au début du XXème, les compagnies de chemins de fer investissent dans les infrastructures hôtelières, ainsi est créé la Société des Chemins de Fer et Hôtels de Montagne des Pyrénées (Ferrerol, 2006).

On s'aperçoit qu'une transition touristique s'opère au XIXème siècle passant d'une dimension culturelle avec « Le Grand Tour » à une dimension davantage curative ou de loisirs, avec bains de mer, tourisme thérapeutique ou encore sportif.

A cette transition s'ajoute l'expansion ou même la création du secteur hôtelier initié par les expositions universelles et intensifié par l'avènement des stations et du train.

d. L'institutionnalisation du tourisme

C'est sous la IIIème République que va naître le premier Office de Tourisme, démarche initiée par le Syndicat d'initiative dont l'ambition était de développer le tourisme. C'est à Grenoble, en 1889, que le premier Syndicat d'initiative verra le jour, il est destiné à « promouvoir le lieu, accueillir, informer, et retenir les visiteurs en leur proposant des activités » (Sumpf, 2010). Ce modèle administratif se diffuse rapidement dans toute la France et le premier Office du Tourisme verra le jour en en 1905, en Isère. A noter qu'à mesure que la demande a augmenté, l'offre s'est structurée.

III. Le tourisme à l'épreuve des Guerres Mondiales

a. La Première Guerre Mondiale

On pourrait considérer à tort, que la première Guerre mondiale vient marquer un arrêt dans le développement touristique et il est vrai que l'été 1914 sera une mauvaise saison car les hommes sont appelés et les étrangers rentrent. Toutefois, peu de temps après le début de la guerre, les affaires reprennent. L'« arrière », ceux qui ne sont pas au combat restent tentés par ce loisir et ainsi, le littoral redevient petit à petit un lieu de détente et de villégiature. La publicité perdure, la baisse des prix hôteliers sur la riviera française des suites de la guerre est mise en avant.

Preuve en est que Thomas Cook ouvre deux agences, l'une à Menton et l'autre à Nice dès 1914. Evidemment certaines perturbations sont indéniables dues à l'internationalisation du conflit. L'après 1ère Guerre Mondiale donne lieu à un nouveau type de tourisme, qui reste tout à fait marginal à l'époque mais qui se développera au fil des années, il s'agit du tourisme de mémoire. Des personnes se rendent sur les champs de bataille, certains par curiosité, d'autres pour piller et au fur et à mesure ce tourisme va s'organiser et constitue un réel.

b. Avancées sociétales et essor du tourisme

Entre 1890 et 1930 (Fridenson, 1972), la France fait figure d'exemple en termes de production d'exportation automobile. Cette forte croissance de production de véhicules ainsi que la démocratisation des routes ont une incidence sur le tourisme, les individus ne sont plus assujettis au train et peuvent plus aisément se rendre dans les lieux de villégiatures par eux-mêmes. C'est en 1930 qu'un nouveau modèle hôtelier voit le jour, l'auberge de jeunesse, dont le but est de favoriser la mixité sociale. Toutefois, on parle encore à cette période d'une activité touristique réservée à l'élite.

A cette croissance automobile exponentielle s'ajoute une avancée sociale majeure, celle de l'instauration des congés payés par le Front Populaire en 1936. Cet événement marque un tournant dans l'histoire du tourisme français avec le développement du temps des loisirs pour tous. A cette époque « 12 à 15% des français partaient en vacances » (Bruault, 2012), la généralisation des vacances était en marche.

c. La Seconde Guerre Mondiale, un tournant pour le tourisme

Malgré des avancées remarquables qui ont fait bondir le tourisme et l'hôtellerie, la Seconde Guerre Mondiale vient freiner cette impulsion. Les circonstances de cette guerre diffèrent en bien des points de la première, ne permettant pas les mêmes aisances.

L'après-guerre quant à lui est synonyme de croissance économique et touristique, les trente glorieuses ont permis de réduire le chômage et d'augmenter le pouvoir d'achat. On assiste à la naissance du tourisme de masse, en 1951, ils étaient 31% de français à partir en vacances (Cousin et Réau, 2011), soit moitié plus qu'avant la Seconde Guerre Mondiale. On assiste à cette époque, grâce à la prospérité économique du pays, aux débuts du tourisme social avec la création de villages vacances, de la CAF (qui distribuait des aides via les bons vacances), des

comités d'entreprises etc. Dès le début des 30 glorieuses, les agences de voyages n'ont cessé de se développer et de répondre au mieux aux nouveaux besoins de la société. Inspirées par Thomas Cook, elles se chargent de négocier avec les intermédiaires et de proposer un séjour tout compris au meilleur prix. Le Club Med fait timidement son entrée dans le secteur hôtelier en 1950 mais la formule « All inclusive » apparaît d'ores et déjà. Le Club Med n'aura de cesse de s'adapter à la demande et de proposer des localisations toujours plus paradisiaques. Toutefois, il s'oriente vers les ménages les plus aisés pour devenir une multinationale dès les années 1970, laissant loin derrière lui l'image de petit village vacances pittoresque.

d. Le début du tourisme international

Pour ce qui est de l'internationalisation des échanges touristiques, en 1955, la France accueillait quelque 20 millions de visiteurs internationaux contre 89 millions en 2018⁷. L'essor des nouveaux moyens de transports ont amplement aidé au tourisme entre pays et continents. C'est en 1952 que la classe « touriste » naît chez Air France puis le vol charter en 1954, contribuant largement aux transports de touristes ainsi qu'au passage du voyage utilitaire à celui d'agrément. Le nombre de passagers aériens mondiaux s'intensifie d'année en année (voir annexe n°1), il en va de même pour le tourisme mondial, on peut y voir un lien de cause à effet.

Cette diffusion du tourisme qualifié de tourisme de masse dès les années 1950, n'en n'est pas moins une stricte reproduction du tourisme des années 1850, seuls les individus sont davantage massés (supérieur en nombre) mais les conceptions de ce tourisme n'en restent nullement modifiées, comme l'explique l'historien du tourisme Marc Boyer (2012).

e. Les années 70, une transformation des comportements touristiques

Les années 1970 sont synonymes de changement, les Français ne se contentent plus de la plage et du soleil, ils recherchent également patrimoine et culture. Les Français se rendent davantage à l'étranger, vers les pays limitrophes qui constituent à cette époque 12% des séjours. La tendance de consommation de voyages commence à changer, au lieu d'aller chaque année au

⁷ <https://www.economie.gouv.fr/>

même endroit, de plus en plus de Français s'ouvrent à l'Europe. Toutefois on observe que seul 1% des trajets de vacances se font en avion en France (Feertchak, 2018).

Les années 1980 marquent la soif d'exotisme, grâce à la baisse des prix des vols long-courrier (davantage encore dans les années 1990). Les années 1980 voient aussi arriver un nouveau modèle hôtelier inspiré des USA, le groupe Accor se forme en 1983 et lance les hôtels Formule 1 dès 1985, il devient leader mondial de l'hôtellerie en 1990. A l'opposé de ce modèle standardisé, les boutiques hôtels voient le jour dans les années 1980, tout droit venus de New-York, ils sont normalement idéalement situés dans les centres-villes, empreints de design et de modernité et au concept unique. Ce marché de niche connaît un boom dans les années 1990.

La période allant des années 60 à 80 voit le secteur hôtelier se segmenter, apparaissent graduellement, les motels ou hôtels dits économiques, les grandes chaînes hôtelières, les villages vacances, ou encore le camping. Cette segmentation suit fidèlement les transformations de la société, grâce notamment à la démocratisation du tourisme via les congés payés et l'augmentation du niveau de vie. Le sociologue Jean-Didier Urbain observe à juste titre ledit *mythe de Robinson*, qui consiste à « *trouver un endroit où l'on s'insularise pour reproduire à l'idéal sa vie d'origine, mais sans les contraintes* », soit l'illustration absolue des campings et villages vacances.

De manière globale, les années 1990 se caractérisent par l'arrivée du réseau informatique, tous les secteurs ou presque sont impactés, le tourisme et l'hôtellerie n'y échappent pas notamment avec les sites internet commerciaux. Booking et Expedia voient le jour en 1996 et révolutionnent la réservation en ligne. La croissance de la filière touristique a quant à elle légèrement fléchi, en partie due à une saturation du marché et à un déclin de la compétitivité. Le secteur touristique n'échappe pas aux principes de tous modèles économiques, au fil du temps il s'essouffle (et ce dès les années 1980), il demeurait jusque-là « *un modèle de production en série, caractérisé par une fabrication industrialisée et standardisée des biens et services touristiques, orienté vers une consommation de masse* » (Aldebert, 2008).

f. Depuis les années 2000, la France parmi les leaders du tourisme mondial ?

D'après une étude de l'Organisation Internationale du Travail, dans les années 2000, le nombre d'arrivées en France avoisinait les 700 millions, cependant la révolution informatique ne peut rien contre les récessions, crises économiques ou politiques. La période allant de 2001 à 2003

laisse place à un ralentissement économique, les attentats terroristes n'aidant pas. La crise économique mondiale de 2008 vient freiner le rythme du secteur avec une perte de 2,1% des visiteurs internationaux et pour atteindre, en 2009, sa pire année en 60 ans avec un recul de 3,8% de son nombre de touristes selon les données de l'AFP.

Il en est de même pour la fréquentation hôtelière en France, qui accuse une baisse de près de 5% en 2009 (Lacoste et Levy, 2011). Un nouveau mode d'hébergement voit le jour en 2008, Airbnb propose la location de biens immobiliers de particuliers, un modèle C2C (consumer to consumer) qui abaisse les coûts et élargit l'offre de manière exponentielle.

Le modèle de tourisme de masse s'use, la demande se diversifie, le tourisme de loisir n'est plus à la mode, les touristes sont en quête d'aventure, d'authenticité et d'enrichissement personnel. Le tout numérique va permettre aux voyageurs de prendre le pouvoir, et aux agences touristiques de mieux cerner la demande et d'ainsi adapter ses offres. La data ou le trafic numérique bouleverse les codes et permet de percevoir au mieux les besoins de chacun, permettant ainsi une adaptabilité infinie de l'offre. Les « expériences » touristiques se diversifient et tout devient matière à excursion : vignobles, gastronomie, artisanat etc. d'autant plus avec une conscience écologique. Le tourisme équitable et écologique perce et attire de plus en plus de ménages, en tenant compte des revenus. Selon une étude menée par Easyvoyage, 68% des 2 015 personnes sondées « *pensent que le tourisme responsable/éthique est indispensable* », pourtant 14% d'entre eux ne voudraient pas en supporter le coût financier. Des marchés de niche voient le jour en plus des traditionnelles offres touristiques et permettent une diversification du tourisme permettant des offres adaptées à tous les budgets.

En novembre 2015, la France est la cible de divers attentats terroristes qui vont venir bouleverser le nombre de visiteurs étrangers, toutefois ces événements n'ont pas impacté le tourisme mondial. Néanmoins, il reste prouvé que parmi les 4 catégories de crises (sanitaire, économique, terroriste et environnementale), les attentats sont « *ceux qui ont le moins d'impact en termes de pertes de fréquentation et de temps de retour à la normale : treize mois en moyenne, contre 21,3 mois après une épidémie ou 26,7 mois après des troubles politiques* », selon Rochelle Turner.

Ceci nous amène à la crise sanitaire mondiale qui a eu lieu en mars 2020 et qui a bouleversé tous les secteurs économiques sur son passage, réduisant le tourisme à peau de chagrin avec d'ici décembre 2020, un effondrement de l'activité touristique (toutes activités confondues) estimé à 85%⁸. L'état entre en jeu et prévoit un plan spécifique au tourisme en accord avec

⁸ https://www.tourmag.com/Exclusif-le-tourisme-va-chuter-de-85-d-avril-a-decembre-2020-_a103295.html

les professionnels du secteur. Le secteur du tourisme est un moteur de l'économie nationale, en 2018, l'industrie touristique représente 7,4% du PIB et 8% de l'emploi en France⁹. La France est le pays le plus visité au monde, avec plus de 89 millions d'arrivées de touristes internationaux en 2018, Paris captant une écrasante majorité de visiteurs étrangers. L'augmentation du nombre de visiteurs ces 10 dernières années est notamment alimentée par les visiteurs chinois, dont le nombre a doublé entre 2010 et 2015 pour atteindre 2,2 millions (Visseyrias, 2016).

Toutefois un paradoxe demeure, d'après l'OMT (Organisation mondiale du tourisme) la France est le pays le plus visité au monde mais il est classé 5ème mondial en termes de recettes touristiques avec 34,37 milliards d'euros en 2016, très loin derrière les USA, l'Espagne ou encore la Thaïlande.

La France est donc, aujourd'hui pionnière en termes d'entrées touristiques sur son territoire, gagnant d'année en année de nouveaux visiteurs, elle attire de par son patrimoine, sa culture, son histoire et sa multiplicité de paysages. Elle a réussi malgré les guerres, attentats et crises économiques à continuer de capter le monde entier, toutefois la crise sanitaire risque de mettre un terme à la course aux voyages, au moins pour un moment, et met à mal l'économie française, fortement dépendante des recettes du secteur touristique.

⁹ <https://www.economie.gouv.fr/cedef/statistiques-officielles-tourisme>

2) L'hôtellerie, un secteur en perpétuelle innovation

Le secteur hôtelier avait d'abord pour objectif d'offrir un produit et un service de la plus haute qualité afin de pouvoir satisfaire le client, aujourd'hui les enjeux ne sont plus les mêmes et la seule qualité de service et d'accueil ne suffit plus. Le marché de l'hôtellerie a vu son offre se démultiplier rendant la concurrence accrue et ainsi la survie de chacun mise à rude épreuve. C'est l'innovation qui permet une différenciation et de facto, de conserver certains avantages compétitifs qui permettront de contrecarrer la concurrence.

Loin de nous le temps où l'installation de salles de douches dans chaque chambre du Ritz Carlton (1912) faisait figure de luxe novateur, la société d'aujourd'hui est tournée vers les nouvelles technologies rendant les innovations d'aujourd'hui davantage de l'ordre du gadget avant-gardiste. Toutefois beaucoup d'innovations se développent au sein même du management et du système organisationnel des hôtels.

D'après le ministère de l'économie, dans le domaine de l'innovation européenne, la France faisait figure de « suiveurs d'innovation » en 2014, derrière l'Allemagne qui se distinguait parmi les leaders aux côtés de la Finlande, le Danemark et la Suède. Le secteur hôtelier n'est pas en reste en termes d'innovation, contrairement à ce que l'on pourrait penser. Les mutations du secteur hôtelier nécessitent une adaptabilité afin de compter toujours plus de clients dans son hôtel mais aussi de façon à les fidéliser.

I. Données clés de l'innovation dans le secteur hôtelier

a. L'innovation au sens large

Selon l'économiste Schumpeter (1912), « *Les inventions servent de vivier dans lequel les entreprises puisent afin de mettre en place les innovations* ». De telle sorte que l'innovation s'appuie sur l'invention, elle est la mise en œuvre de celle-ci et possède une valeur économique ; l'invention prend en quelque sorte la fonction de ressource.

Schumpeter recense 5 cas d'innovation :

- La fabrication d'un bien nouveau ou d'une nouvelle qualité

- L'introduction d'une nouvelle méthode de production
- La création d'un nouveau débouché
- La conquête d'une nouvelle matière première
- La mise en place d'une nouvelle organisation

Parmi ces innovations, il convient de séparer les innovations de produits de celles de procédés, les premières portant sur un produit ou un service quand les secondes modifient un ou plusieurs éléments de la chaîne de production d'un produit ou d'un service. On peut également qualifier une innovation, peu importe son essence, de rupture ou dite incrémentale, « *cette distinction concerne l'intensité du changement amené par l'innovation ainsi que son impact sur le marché* » (Steiner et Cinotti, 2014). Dans le secteur hôtelier, les innovations de ruptures marquantes ont été les OTAs tels que Booking et Expedia ou encore Airbnb.

Si l'on considère les innovations de service à part entière, il convient de souligner la distinction entre, innovations technologiques qui se manifestent à travers les brevets ou la recherche et le développement, et innovations non technologiques qui transparaissent autour des compétences humaines ou encore de l'organisation.

b. L'innovation propre au secteur hôtelier

D'autres facteurs viennent encourager les innovations, selon que la structure appartienne à un groupe, sa taille, son cadre organisationnel.

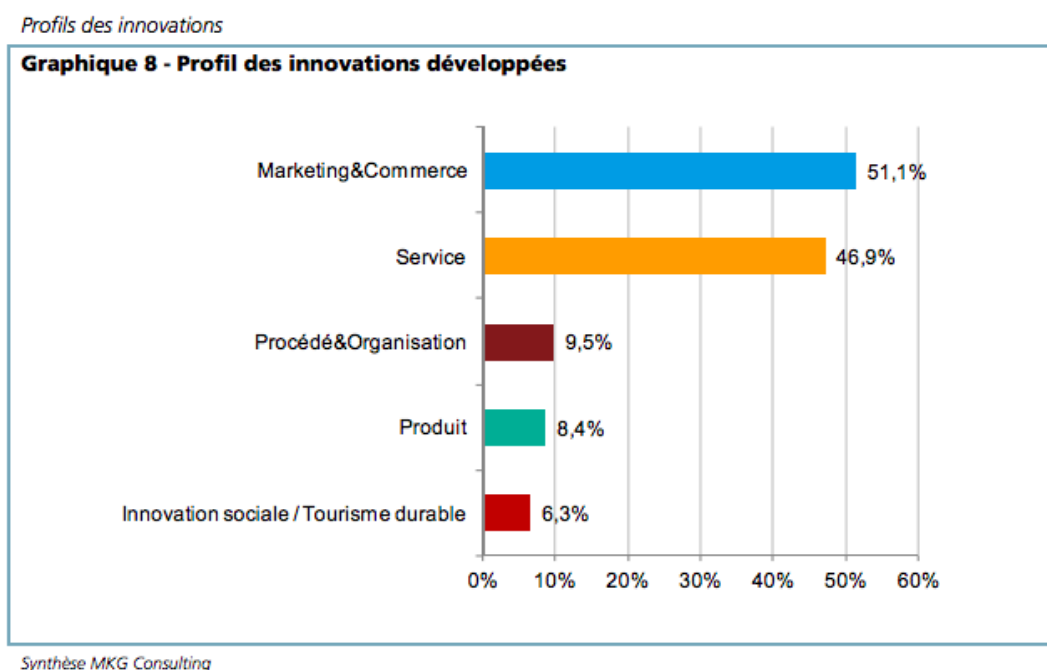
Face à une concurrence accrue et à l'essor de nouvelles formes d'hébergements (couchsurfing, Airbnb etc.), le secteur hôtelier est encouragé à innover dans le but de se différencier, mais pas uniquement, selon Chang, Gong et Shum (2011), « (...) *l'innovation permet d'améliorer la qualité des produits et des services, d'augmenter l'efficacité, de réduire les coûts, d'être en accord avec les besoins changeant des clients, d'augmenter les ventes et le profit, de gagner des parts de marché et de se différencier des concurrents* » (Steiner et Cinotti, 2014). L'innovation devient de fait indispensable, de plus l'évolution des niveaux de vie et des technologies a participé à la croissance du niveau d'exigence des clients.

En 2012, au sein du domaine (multi-sectoriels) du tourisme français, l'hébergement faisait partie de ceux comprenant le plus d'entreprises innovantes avec plus de 5 000 unités, selon une étude menée par MKG Consulting (voir annexe n°2).

L'arrivée des nouvelles technologies a bousculé le secteur, en révolutionnant notamment les habitudes de réservation, la fidélisation et la notation des lieux, c'est pourquoi aujourd'hui le secteur fait face aux challenges liés à un monde toujours plus connecté. Le numérique fait figure de protagoniste au sein de l'innovation dans le secteur, quand les fournisseurs d'équipements sont bien moins représentés. L'innovation est protéiforme, elle peut toucher, et de fait, améliorer : un produit, un service, le marketing, des procédés, le social ou encore l'organisation d'une entreprise hôtelière. On peut se questionner sur la place des innovations développées pour les procédés ou organisations qui se déploient en interne.

D'après le graphique qui suit, seuls 9,5% des innovations développées dans le tourisme concerneraient les procédés et organisations.

Figure 1 : Profil des innovations développées



Source: https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/Analyses/2016-06-Innovation-tourisme.pdf

Ce faible score, datant de 2015, laisse penser que les innovations effectives en interne et qui touchent directement les collaborateurs restent une partie maigre de l'ensemble des innovations du secteur quand de plus en plus d'entreprises adoptent des politiques RSE. Toutefois ces innovations organisationnelles ou de procédés aussi appelées « stratégies de rattrapage » sont

difficilement quantifiables. Elles correspondent pour beaucoup à des investissements immatériels et permettent de moderniser et dynamiser l'entreprise en interne, elles peuvent se traduire par l'adoption d'un nouveau logiciel, de nouveaux process, d'un label ou encore d'un nouveau mode de gestion. L'adoption de ces « nouvelles » stratégies de rattrapage n'a pas toujours été constitutive d'innovations à l'échelle du secteur mais peuvent être traduites par une évolution de l'offre et une actualisation des techniques, elles permettent à titre individuel de renforcer sa politique RSE.

On s'aperçoit donc que ces dernières peuvent être liées à l'organisation interne comme aux politiques de développement durable ou responsables et malgré la difficulté pour les mesurer, elles sont sujettes à une nette marge de progression à l'avenir car synonymes de compétitivité.

Selon le rapport « Innovations dans le tourisme : diagnostic et perspectives », réalisé conjointement par la DGE et le ministère de l'économie, les innovations sont davantage destinées au consommateur et donc liées à l'expérience client, ce sont les plus visibles par ce dernier et les plus facilement quantifiables, elles représentent 57,2% des innovations du secteur (Business to Consumer). En se plaçant côté client, on s'aperçoit que les moments où l'innovation intervient le plus sont respectivement : pendant le séjour, au moment de la phase de recherche, et enfin au moment de la réservation, quand « l'après expérience » ne totalise que 9,1% des innovations du secteur hôtelier.

c. L'innovation en interne

L'innovation dans le secteur de l'hôtellerie se concentre au niveau de l'expérience client, elle permet de s'aligner sur la concurrence en termes d'innovations digitales, de distribution de l'offre ou encore d'attentes technologiques. Toutefois la gestion de l'humain dans l'hôtellerie a peu tendance à être source d'innovations, les rapports hiérarchiques ou le savoir-être sont soumis à une logique de hiérarchie verticale qui freine l'introduction de nouveaux modes de travail. Les métiers du secteur hôteliers sont qualifiés de « contraignants », ils sont sujets à la saisonnalité et aux temps partiels, qui s'accompagnent d'un manque de sécurité et de faibles salaires ainsi que de perspectives d'évolution assez limitées. C'est en cela qu'il est intéressant et urgent d'innover pour qu'en interne « l'humain » puisse s'épanouir et ainsi rester dans la même entreprise.

Selon le rapport de la DGE intitulé « Innovation dans le tourisme : diagnostic et perspectives », en comparaison avec les moyennes de nos voisins européens et internationaux en termes de

compétitivité dans ce secteur, la France n'est pas en reste et se situe à la deuxième position mondiale, au-dessus de la moyenne en termes de ressources humaines et de marché du travail quand elle pêche au niveau de la compétitivité prix ou de l'utilisation des ressources naturelles. La propension à innover dépend beaucoup de la structure hôtelière, les grands groupes ont davantage de capitaux et d'employés dévoués à la mise en place et à la bonne mise en marche des innovations surtout en ce qui concerne les ressources humaines ou la gestion en interne. Accor qui possède 27 marques tels que Ibis ou Mercure a mis en place le « *Shadow Comex* » se traduisant par un groupe de réflexion a-hiérarchique composé de 13 professionnels de diverses origines : restauration, hébergement, marketing etc. (tous salariés du groupe) de moins de 35 ans visant à mettre au point des projets stratégiques. Il permet d'établir une vision plus « jeune » et ainsi orientée vers l'innovation et le futur. Leurs diagnostic et stratégie retenus sont ensuite transmis au Comex, cadres généralement plus âgés, qui restent décisionnaires. Cette approche permet non pas de renverser la hiérarchisation verticale en place depuis les débuts du groupe et qui serait trop difficile à contrefaire, mais de laisser place à de jeunes cadres, lucides quant à l'importance de l'intégration du numérique et tournés vers d'autres méthodes managériales plus « évoluées » ou actuelles.

Force est de constater qu'innovation se conjugue à l'impératif, elle demeure une obligation pour les grands groupes comme les structures plus petites, la France l'a bien compris et fait partie des bons élèves. Reste que l'innovation est une condition sine qua none pour assurer compétitivité et pérennité, l'entreprise se doit d'être tournée vers les évolutions de demain tant au niveau de l'expérience client qu'au niveau de la gestion en interne.

II. Les défis d'aujourd'hui et de demain

a. La digitalisation du secteur...

Le secteur hôtelier est en constante évolution, il doit s'adapter aux mutations sociétales et prévenir les nouvelles « tendances » afin de s'y conformer.

Le XXIème siècle a vu naître le tout numérique, la digitalisation et de nouvelles préoccupations sont apparues chez les consommateurs : consommer local et plus durable, se nourrir autrement, voyager de façon plus responsable etc. Ces évolutions tranchent avec les habitudes de la seconde moitié du XXème siècle et ont forgé les défis auxquels ont dû répondre les divers

secteurs économiques dont l'hôtellerie qui est aux premières loges des mutations de nos sociétés.

L'évolution des niveaux de vie et des technologies a participé à la hausse du niveau d'exigence des clients. Le secteur hôtelier doit s'efforcer de diversifier son offre pour répondre au mieux aux attentes des clients et s'adapter aux nouveautés, ils ont en leur possession la capacité de créer de nouveaux espaces de vie.

Les défis d'aujourd'hui et de demain se concentrent autour de la digitalisation et du numérique afin d'améliorer autant que faire se peut l'expérience client ainsi que les stratégies de vente mais il ne faut pas en oublier le facteur humain (collaborateurs) qui comptent pour beaucoup à un agréable séjour du client. En effet, la data et le numérique sont en passe de devenir les protagonistes de la relation client (dématérialisée) et de la fidélisation. L'exploitation de la Big Data et de ladite Smart Data sont un atout pour les hôteliers, elle permet d'améliorer la performance commerciale et de fidéliser ses clients. La gestion et l'exploitation de ces données sont utilisées dans divers secteurs et sont de véritables leviers de croissance, elles répondent aux défis du digital d'aujourd'hui et de demain.

L'intelligence artificielle peut faciliter la relation client dématérialisée et permet de centraliser sa communication, dans le domaine de l'hôtellerie le *Chatbot* permet d'apporter une réponse à un client à tout moment et de manière autonome. Le Chatbot est un « robot logiciel intelligent », capable de répondre à des questions sans assistance humaine. Celui-ci permet à la fois un service après-vente ainsi qu'une fidélisation de la clientèle.

D'autres avancées permettent de renforcer la sécurité ainsi que le chiffre d'affaire telle que la reconnaissance faciale, technologie qui fait l'objet de polémique, à juste titre, car elle enregistre les données des clients. Bien que sécurisées, ces dernières peuvent ensuite être utilisées à d'autres usages ou encore être piratées.

b. ... et la gestion du capital humain

Néanmoins, la prédominance des évolutions marketing et numérique ne permet pas de répondre de manière exhaustive aux attentes du client, le capital humain doit aussi être à l'origine d'innovations. Le premier spectre du secteur hôtelier reste les ressources humaines, les collaborateurs sont au cœur du sujet et des enjeux stratégiques.

En France ils sont 6 employés dans l'hôtellerie sur 10 (67%) à vouloir changer d'emploi à courts ou moyens termes selon une étude menée par Hotelcareer.

Les politiques organisationnelles et managériales du secteur hôtelier ne répondent pas ou plus aux exigences actuelles des professionnels du secteur, ce dernier doit se moderniser humainement parlant. Les raisons invoquées ne peuvent être liées à la santé économique du secteur qui est en perpétuelle croissance, il s'agit bien de la gestion en interne qui ne permet pas d'engager et de fidéliser le personnel. L'innovation est en mesure de retenir ces talents ; revoir le modèle managérial (transversalité au lieu de verticalité), réinstaurer le dialogue social, instaurer une culture d'entreprise saine, répondre ensemble à l'urgence climatique sont des points à explorer de manière plus effective. L'innovation suit l'évolution, elle doit répondre aux mutations des modes de vie et d'actions des individus, les modèles managériaux doivent suivre leur temps, ce n'est pas aux employés de se soumettre à un modèle révolu.

Comme vu précédemment, l'innovation se rapporte davantage à la concrétisation d'idées qu'à l'application d'un concept tout à fait novateur et inédit. On parle d'innovation lorsqu'il s'agit de la « première utilisation d'un processus par une organisation sans tenir compte du fait que cela ait déjà été utilisé par d'autres » (Dumas, 2006), il ne s'agit pas forcément d'une innovation radicale mais plutôt d'une innovation d'imitation ou incrémentale. On pourrait même parler de changement plus que d'innovation dans le cas des ressources humaines en hôtellerie car il s'agirait d'améliorations continues de process, de méthodes de travail et de pratiques managériales. Là encore, le champ des possibles est inégal selon qu'il s'agisse d'un grand groupe ou d'une petite structure hôtelière, les investissements étant nécessaires.

Le second groupe hôtelier mondial, l'américain Hilton, a intégré de nouveaux programmes afin de rendre ses métiers plus attractifs et ce alors qu'il est implanté dans 85 pays aux cultures et modes de vie bien différents. Le groupe s'est attaché à rendre la vie professionnelle de ses salariés davantage challengeante et respectueuse d'un équilibre vie professionnelle/vie privée.

Le groupe a axé sa stratégie autour de 3 axes majeurs :

- Le bien-être au travail : en s'adaptant aux besoins de chacun, en fournissant des conditions de travail adéquates. Par exemple les plannings respectent les impératifs liés au statut de mère ou de père.
- Programme de formation : en interne afin d'évoluer au sein du groupe notamment vers des postes à responsabilité et en partenariat avec des écoles ou universités, grâce à la création du programme « Elevator » par exemple.

- Promotion et mobilité au sein du groupe : le groupe mise sur le potentiel de ses collaborateurs et permet des transferts entre départements ou même entre hôtels (mobilité internationale de la main d'oeuvre).

Cette stratégie a permis au groupe d'obtenir, en 2019, et pour la troisième année consécutive la deuxième place du World's Best Place to Work, salué pour « *son évolution de carrière, ses avantages sociaux, sa responsabilité organisationnelle et ses indemnités de déplacement exclusives* »¹⁰.

Hilton s'adapte au contexte local et international et mise sur une culture d'entreprise forte, il a compris que le bien-être de ses employés allait de pair avec la satisfaction du client et la croissance de ses bénéfices. De plus le groupe s'engage pour le développement durable, la conscience écologique et la responsabilité de ses actions permettent à ses collaborateurs de travailler en faveur d'une logique environnemental durable ce qui renforce leur implication.

L'innovation est donc au cœur du sujet en ce qui concerne le fort turnover du secteur, toutefois les innovations numériques et marketing assurent en partie la compétitivité et la pérennité d'un établissement mais ne se suffisent pas. L'aspect des ressources humaines et de la gestion interne doit également être exposé à la nouveauté et surtout au renouveau, les modèles peuvent être réformés.

¹⁰ ZoneBourse, « *Hilton : termine 2e au classement mondial des meilleurs environnements de travail* », 2019.

3) Un fort turnover inhérent à la mutation des attentes et des perspectives des collaborateurs dans l'hôtellerie

I. L'hôtellerie, un secteur qui ne fait plus rêver ?

a. Un secteur qui rencontre des problèmes de recrutement...

Le diagnostic in situ du secteur hôtelier est quelque peu alarmant ; bien qu'étant un secteur qui se porte bien, les constats jouent en sa défaveur. En effet, malgré le fait que l'hôtellerie-restauration soit un secteur économique important, il pèse près de 70 milliards d'euros de chiffre d'affaires et représente 2,5% des services marchands, les employeurs peinent à recruter.

En 2019, 100 000 emplois n'ont pas été pourvus et cette carence fait entrer le secteur dans un cercle vicieux : d'une part les personnes sont hésitantes en raison des heures supplémentaires et de la pression dans le travail mais à cela vient s'ajouter de fait le sous-effectif qui est un facteur aggravant du problème initial. On évoque bien souvent la passion des employés de l'hôtellerie restauration pour leur métier mais aujourd'hui bien d'autres facteurs entrent en compte et la perspective d'exercer un métier de passion ne suffit plus à recruter les talents.

b. ... et de fidélisation

D'autre part, il existe un problème de fidélisation des salariés dans ce secteur d'activité. Le taux de turnover se calcule de la manière suivante : somme du nombre de départs et d'arrivées sur une période donnée que l'on divise par deux puis par le nombre total d'employés ; il permet d'évaluer la santé de son établissement. Un turnover inférieur à 15% est un bon signe et montre une bonne cohésion, lorsqu'il est supérieur à 15%, c'est signe de faiblesse. Selon une étude menée par Pôle-Emploi, dans l'hôtellerie/restauration, le turnover peut atteindre 70%, soit un taux près de 3 fois plus élevé que la moyenne d'autres secteurs d'activités. Le secteur peut pallier ce problème en revoyant son modèle managérial et en améliorant les conditions de travail des collaborateurs, il faut toutefois savoir raison garder et entendre que l'hôtellerie est liée à la saisonnalité.

En effet, selon une étude menée par le site « L'Hôtellerie Restauration » et le cabinet CHD Expert en 2016, près de 50% des salariés sondés estimaient que leur employeur ne faisait rien

pour les fidéliser, alors même que ces employeurs étaient 75% à affirmer qu'ils prenaient des mesures de fidélisation. La rotation de main d'œuvre est 3 fois plus élevée dans ce secteur que dans d'autres secteurs d'activités et l'ancienneté des salariés dans une entreprise y est beaucoup moins élevée (Lelievre, 2019). Cela se confirme à travers l'étude que nous avons réalisée, les répondants à notre questionnaire étaient 49,2% à rester moins de 2 ans dans un établissement, 36,1% entre 2 et 5 ans et seulement 14,8% restent plus de 5 ans. Ce turnover important est bien sûr lié à la forte saisonnalité de l'activité, on estime à 20% le nombre de contrats saisonniers dans l'hôtellerie restauration, mais ce n'est pas la seule raison de l'importante rotation du personnel, il existe un réel problème de fidélisation des salariés.

La rotation de main d'œuvre représente un coût important pour l'entreprise, en effet, entre le traitement des candidatures, le ou les entretiens, l'intégration, l'accompagnement et la formation, on estime à plusieurs milliers d'euros le coût d'un recrutement.

II. Les nouvelles attentes de la génération Y

a. Les caractéristiques de la nouvelle génération

Les attentes et exigences de la génération Y (Delaye et Delannoy, 2015), appelée aussi *millennials*, diffèrent de celles de leurs prédécesseurs. Les jeunes générations ne souhaitent plus mettre à mal leur qualité de vie, travailler sur de longues périodes ou travailler pour une entreprise qui ne partage pas leurs valeurs. En effet, la génération Y est reconnue pour sa quête de sens au travail. Cette génération est trois fois plus nombreuse que la génération X, elle n'a pas connu la guerre et se caractérise par une incertitude effective (divorce des parents...). Elle accepte moins les rapports hiérarchiques et, par rapport aux générations précédentes, elle veut plus pouvoir prendre part aux décisions. De plus, contrairement à leurs parents les individus de cette génération sont plus court-termistes et ne voient plus l'emploi comme une source certaine de sécurité, ils placent d'ailleurs le travail au second plan et donnent plus d'importance à leurs congés et à leur temps libre¹¹. Les critères de développement durable sont devenus de plus en plus importants dans le recrutement, tant pour attirer de nouveaux talents que pour les garder au sein de l'entreprise, les projets RSE ont un réel impact sur le turnover.

¹¹ Théorie des générations de William Strauss et Neil Howe

A l'heure où la sécurité de l'emploi liée au salariat n'attire plus et où la jeune génération est en quête de sens et d'épanouissement personnel, les rôles commencent déjà à avoir tendance à s'inverser. Les entreprises ne sont plus les seules à décider sur le marché de l'emploi et ce sont les employés qui choisissent leurs employeurs en fonction de critères personnels (Samama, 2019).

b. Le bien-être et le « sens » au travail

C'est un sujet bien souvent délaissé par les dirigeants or le bien-être des collaborateurs est indispensable pour permettre à chacun de s'épanouir dans son travail. Les notions de sens, de bien-être et de plaisir au travail prennent aujourd'hui pourtant une place prépondérante sur le lieu de travail.

De nos jours il est très fréquent d'entendre les actifs et bien souvent les jeunes actifs dire qu'ils veulent donner du sens à leur travail mais il est vrai qu'il est plus simple de mesurer la performance d'une équipe que le sens que celle-ci donne à son travail, cet élément étant non-quantifiable. Un employé qui donne du sens à son travail est pourtant un employé plus efficace, plus motivée, cela est d'ailleurs particulièrement vrai dans le secteur de l'hôtellerie car très souvent les employés du secteur du tourisme et de l'hôtellerie choisissent ce secteur notamment car ils aiment faire plaisir aux autres et parlent souvent de la notion d'hospitalité.

A travers notre étude nous avons cherché à comprendre quelles raisons poussaient les employés de l'hôtellerie à changer de poste et surtout nous avons voulu mesurer la place des valeurs des personnes dans ce choix de changement d'emploi, dans notre questionnaire nous avons donc posé la question suivante : « Qu'est-ce qui vous pousse à changer d'entreprise ? ». La raison principale qui pousse nos répondants à changer d'établissement est l'envie de nouveaux challenges (68,9%) et en deuxième position arrive la question des valeurs. Selon notre questionnaire, 41% des répondants indiquent qu'ils changent d'entreprise car celle-ci ne correspond pas à leurs valeurs. En troisième position vient la rémunération, suivi d'un mauvais équilibre vie privée/vie professionnelle, des conflits dans l'équipe et enfin d'autres raisons.

Afin d'approfondir ce sujet et de mettre en transparence une éventuelle corrélation entre la réponse à cette question et l'âge du répondant, nous avons étudié les catégories d'âge ayant choisi la réponse « valeurs » : 66,67% des 18-25 ans et 42,86% des 25-35 ans ont répondu que l'une des raisons qui les poussaient à changer d'entreprise était un manque de cohérence entre

les valeurs de la personne et celles de l'entreprise, tandis que seuls 8,33% des 35-45 ans et 33% des plus de 45 ans ont parlé des valeurs comme motif pouvant motiver leur changement d'entreprise. Cela montre bien que les jeunes (18-35 ans) donnent plus d'importance à leurs valeurs lorsqu'il s'agit de choisir ou de garder un emploi, ils veulent que celles-ci soient en adéquation avec les valeurs partagées par leur entreprise.

Figure 2 : Importance de la notion de « valeurs » en fonction de l'âge des répondants

Âge	Qu'est-ce qui vous pousse à changer d'entreprise ? Réponse : valeurs		
	Nombre de répondants	Nombre total de répondants	%
Entre 18 et 25 ans	10	15	66,67
Entre 25 et 35 ans	12	28	42,86
Entre 35 et 45 ans	1	12	8,33
Plus de 45 ans	2	6	33,33

c. La RSE, un moyen efficace d'y remédier ?

Les pistes d'action pour contrecarrer ces déficiences ressortent nettement dans les politiques de RSE : les valeurs de l'entreprise, la QVT (qualité de vie au travail), une communication plus fluide. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est une possible réponse à ce problème substantiel qu'est le turnover, le triptyque que propose la RSE est en passe de répondre aux attentes des consommateurs, des actionnaires ainsi que des collaborateurs.

Nous avons étudié le rapport entre le temps travaillé dans un établissement et le fait qu'il y ait ou non des politiques RSE mises en place. Nous avons constaté que les répondants qui restent moins de 2 ans dans un établissement n'étaient que 33,33% à répondre que des politiques RSE y étaient mises en place (40% ne savaient pas si des politiques RSE étaient mises en place ou non dans l'établissement), tandis que 77,78% des répondants qui restent plus de 5 ans dans un même poste ont répondu « oui ».

Les réponses à cette question laissent penser que les hôtels qui mettent en place des politiques RSE parviennent à fidéliser leurs employés, tandis que les hôtels qui n'en mettent pas en place ou qui ne n'en informent pas assez leurs employés rencontrent plus de difficultés à garder leurs employés.

Figure 3 : Mise en place de politiques RSE dans un hôtel et fidélisation des salariés

Combien de temps restez-vous ?	Des politiques RSE sont-elles mises en place dans votre hôtel ?						
	Oui		Non		Je ne sais pas		Total
Moins de 2 ans	10	33,33%	8	26,67%	12	40,00%	30
Entre 2 et 5 ans	12	54,55%	5	22,73%	5	22,73%	22
Plus de 5 ans	7	77,78%	0	0,00%	2	22,22%	9

d. La RSE, un moyen d'attirer les jeunes talents ?

A travers notre questionnaire nous avons cherché à comprendre l'impact d'une politique RSE sur le recrutement de jeunes talents, nous avons donc posé la question « A postes égaux, est-ce qu'une solide politique RSE pourrait vous convaincre d'accepter un poste plutôt qu'un autre ? ». 74,1% ont répondu que oui. Si l'on s'intéresse à l'âge des répondants, on s'aperçoit que 100% des répondants âgés entre 18 et 25 ans ont répondu « oui », tout comme 76,92% des répondants âgés de 25 à 35 ans. En revanche, 66,67% des répondants de plus de 45 ans ne prennent pas en compte les politiques RSE mises en place dans le choix d'un poste ou d'un autre. Encore une fois, notre questionnaire prouve que les jeunes générations donnent plus d'importance à la RSE.

Figure 4 : Rapport entre l'âge des répondants et leur volonté d'intégrer un hôtel qui mette en place des politiques RSE

Âge	Est-ce qu'une solide politique RSE pourrait vous convaincre d'accepter un poste plutôt qu'un autre ?						
	Oui		Non		Non répondu		Total
Entre 18 et 25 ans	15	100,00%	0	0	0	0,00%	15
Entre 25 et 35 ans	20	76,92%	6	23,08%	2	7,69%	26
Entre 35 et 45 ans	6	54,55%	5	45,45%	1	9,09%	11
Plus de 45 ans	2	33,33%	4	66,67%	0	0,00%	6

La RSE est donc fondamentale dans la démarche d'intégration dans une entreprise des jeunes arrivants sur le marché de l'emploi. Ils la perçoivent comme une garantie sociale et environnementale quand bien même ils ne sont pas dupes du jeu marketing qu'elle peut entraîner. D'après notre enquête quantitative, à postes égaux, 84,6% des répondants favoriseraient un poste dans une entreprise développant une solide politique RSE plutôt qu'une sans politique RSE. Les préoccupations sociétales actuelles se concentrent autour du réchauffement climatique et de la destruction rapide des écosystèmes, la question du rôle de l'entreprise et de son implication dans cette dégradation environnementale se pose.

Au cours des dix dernières années, la Responsabilité Sociale des Entreprises a pris une place prépondérante dans les stratégies des entreprises. En effet, celle-ci correspond à toutes les démarches et actions mises en place pour répondre aux enjeux de développement durable et touche ainsi à l'environnement écologique, social et économique de l'entreprise.

Aborder le sujet de la RSE lors de l'entretien d'embauche peut être une bonne façon de vérifier que le potentiel futur collaborateur soit bien en accord avec les valeurs de l'entreprise. Il est possible d'intégrer la RSE dans l'expérience collaborateur dès le début du processus de recrutement, en présentant par exemple une action RSE marquante au candidat et en lui demandant son avis sur celle-ci ainsi que les points forts de l'approche selon lui. Cela permet d'attirer les talents qui choisissent leur future entreprise en fonction de ses valeurs et de construire une image et une culture d'entreprise.

Chapitre 1 - Conclusion

Dans cette première partie nous avons abordé l'évolution du tourisme et de l'hôtellerie au fil des siècles, de son origine aristocratique à sa démocratisation. Nous avons pu voir que malgré les crises et les guerres que ce secteur d'activité a traversé et traverse d'ailleurs encore en 2020 avec la crise du Covid-19, il représente un pan important de l'économie française et mondiale et il a permis la création de nombreux emplois.

Aussi, le secteur de l'hôtellerie est un secteur en perpétuelle innovation et il fait aujourd'hui face à une mutation des attentes des collaborateurs et principalement de la nouvelle génération que l'on appelle « *millenials* » ou encore génération Y. En effet, cette génération se démarque des générations précédentes car elle donne plus d'importance au bien-être, au travail, à la quête de sens et aux valeurs qu'elle souhaite partager avec son entreprise. Aujourd'hui les établissements hôteliers font face à des problèmes de recrutement et de fidélisation de leurs salariés, problèmes inhérents au secteur de l'hôtellerie et qui pourraient être résolus par la mise en place de politiques RSE efficaces.

Dans la seconde partie de notre mémoire de recherche nous allons étudier de façon plus approfondie la Responsabilité Sociétale des Entreprises et son application concrète dans le secteur de l'hôtellerie.

CHAPITRE 2 : LA RSE, UN REMPART AUX MAUX DU SECTEUR ?

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est aujourd'hui au cœur de la gestion de toute entreprise qui se voit dans l'obligation de prendre en compte son environnement afin de répondre au mieux aux défis sociaux et environnementaux auxquels elle fait face. De plus, peu importe le secteur d'activité dans lequel elle est appliquée, la RSE est indissociable des objectifs de la COP 21 définis lors de la conférence sur les changements climatiques à Paris en 2015.

1) RSE : des prémices vacillantes à une réhabilitation

I. Définition et cadre théorique

a. La RSE

Les contours de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ou responsabilité sociale des entreprises a été définie par la commission européenne. Il s'agit de « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes*¹² » Tout l'enjeu de la RSE pour une entreprise est d'avoir un impact positif sur la société et l'environnement tout en étant viable économiquement.

Il convient de fixer un cadre théorique de ce qu'est exactement la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Par définition, la RSE « est la contribution des organisations (...) au développement durable. Elle est une démarche de progrès qui s'inscrit dans une recherche de performance globale. Elle pousse à remettre en question les pratiques de celles qui s'y engagent et incite à travailler différemment¹³ ».

¹² <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse>

¹³ www.afnor.org (introduction au texte de la Norme NF ISO 26 000)

b. Une notion nouvelle : le développement durable

Le développement durable est « *un mode de développement qui assure la satisfaction des besoins essentiels des générations actuelles, particulièrement des personnes les plus démunies, tout en sauvegardant la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins* ». ¹⁴

Le concept de Responsabilité *Sociale* des Entreprises lui, est apparu pour la première fois lors du Sommet de la Terre à Rio, en 1992. Le sigle s'est ensuite élargi pour devenir la Responsabilité *Sociétale* des Entreprises, toujours appelé « RSE ». Cette conférence de Rio s'est conclue par l'adoption d'un texte fondateur : la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement durable, un texte fondateur de 27 principes (voir annexe n°3) et a également permis l'adoption d'un programme d'actions pour le 21ème siècle : le programme connu sous le nom « d'Agenda 21 ». Celui-ci présente 2500 recommandations pour que les actions soient mises en pratiques. Tous les acteurs du système sont concernés : société civile, acteurs économiques, syndicats, l'Etat etc. et la volonté est de fédérer toutes ces parties autour d'un même concept.

La RSE, tout comme le développement durable, repose sur trois aspects et vise à répondre aux enjeux à la fois économiques, sociaux et environnementaux. A travers nos lectures, nous nous sommes aperçues que bien souvent la démarche « sociale » était mise de côté.

Pour l'auteure Monique Gouiran, les démarches de RSE sont souvent associées à des contraintes et à des « obligations » pour les organisations et les décideurs d'entreprises ont tendance à préférer donner plus d'importance à la productivité de l'entreprise qu'à la démarche durable. D'autre part, nous avons tendance à croire que seules les entreprises marchandes, et surtout les grandes entreprises, sont concernées par les politiques RSE tandis qu'en réalité elles concernent toute notre société. Nous sommes aujourd'hui face à un changement des mentalités et à une transformation de notre rapport aux pouvoirs.

II. La RSE, un sujet récent

La RSE est une notion relativement récente qui tend encore à évoluer dans les prochaines années, les axes d'action se mettant en place progressivement. Il y a encore une vingtaine d'années, la littérature concernant la RSE était inexistante. Elle commence tout juste à devenir

¹⁴ Définition du dictionnaire Larousse

une discipline à part entière dans les écoles et universités et les entreprises sont de plus en plus nombreuses à prendre en compte la RSE dans leur gestion.

L'essor de la RSE est dû à plusieurs raisons :

- Le **changement climatique** qui, au cours des dernières années, est devenu l'une des préoccupations premières des états. En effet, au cours des prochaines décennies, les événements météorologiques devraient être de plus en plus fréquents, les températures moyennes vont augmenter, tout comme le niveau des océans, les écosystèmes s'appauvrissent, les réfugiés climatiques se font de plus en plus nombreux.
- L'**accroissement démographique** : aujourd'hui la planète compte 6,5 milliards d'hommes et devrait en compter 9 milliards d'ici à 2050. L'un des défis sera alors de parvenir à nourrir toute la planète.
- Les **inégalités sociales** : l'écart entre les plus pauvres et les plus aisés se fait de plus en plus ressentir. Dans le monde ce sont près d'1 milliard de personnes qui doivent survivre avec moins de deux dollars par jour.
- La **multiplication des risques**, qu'il s'agisse du terrorisme, des risques sanitaires (grippe H1N1, Covid-19...), des risques d'attaques informatiques, des risques diplomatiques...

Dans ce contexte, on peut facilement s'interroger sur la responsabilité sociale des entreprises et l'impact qu'elles pourraient avoir sur les facteurs ci-dessus. Il est sans doute nécessaire qu'elles remettent en question leur business model et ne peuvent plus se contenter de ne prendre en compte que l'aspect financier et qu'elles doivent au contraire inclure l'aspect social, sociétal et environnemental.

III. Historique de la RSE

a. Des origines américaines

La RSE trouve ses origines dans des sociétés anciennes mais naît, telle quelle, sur le papier en 1953 dans « Social Responsibilities of the businessman » et a comme père fondateur Howard R. Bowen (Gond et Igalens, 2014). C'est lui le premier qui véritablement aborde, de manière analytique, les discours et comportements joints à la responsabilité sociale. Auparavant on trouve également des prises de position ou actions qui s'apparentent à une démarche RSE bien que n'étant pas définies ainsi à l'époque. Toutefois, on apparente de manière claire la RSE à la religion chrétienne ou à la doctrine sociale de celle-ci, issue de l'encyclique du pape Léon XIII (de Rerum Novarum). L'analyse du père fondateur de la RSE, Howard Bowen, est suivie par d'autres écrits d'économistes, on retiendra tout particulièrement l'écrit de Milton Friedman, paru en 1970 dans le New-York Times, article s'inscrivant dans une économie libérale et qui a pendant longtemps donné le ton au principe de RSE. C'est bien outre-Atlantique qu'a été théorisée la RSE et où s'est développé le concept.

b. L'introduction de la notion de RSE en Europe

En Europe, dès les années 70, la notion de développement durable émerge et les rapports et traités en viennent à spécifier les actions concrètes pouvant encourager ce dernier. Le rapport Brundtland de 1987, définit précisément les politiques nécessaires au développement durable. D'autres sommets (Rio en 1992 ou de Johannesburg en 2002) et normes (ISO) ont permis un accompagnement et un ajustement de la politique RSE pour qu'elle s'accorde au mieux à la notion de développement durable. Nous avons assisté à une transition, passant d'une RSE qualifiée de « cosmétique » à une RSE stratégique. La RSE est aujourd'hui considérée comme une stratégie volontariste et intégrée aux organisations (ou à la plupart), quand au XXème siècle elle était perçue comme une politique de circonstance et peu profitable.

L'industrialisation en Europe et aux Etats-Unis ont changé la face du monde mais ont aussi créé de nouveaux défis en termes de responsabilité sociale des entreprises. Au début du 20ème siècle en France, plusieurs ouvrages tentent de repenser le « social » et questionnent l'emploi et l'exclusion, c'est suite à ces débats que naît le lien entre entreprise, citoyenneté et responsabilité.

Le modèle social européen, de 1960 à 2000 peut être décrit de la manière suivante : fondé sur la solidarité publique, la répartition grâce à un système de charges sociales et une fiscalité élevée (Moon, Richardson, 1993). A cette époque on pouvait constater une quasi absence de la RSE en Europe, tandis que le début du XXIème siècle a vu un essor croissant de la RSE. De nos jours les entreprises ne peuvent plus l'ignorer et elle se développe même plus rapidement en Europe qu'aux Etats-Unis.

Cette importation de la RSE venue des Etats-Unis peut avoir plusieurs origines :

- L'influence des filiales des multinationales américaines
- L'expansion des pratiques américaines de management
- La force du lobbying anglo-saxon au siège de l'Union Européenne

Plusieurs « échecs » obligent les entreprises et les Etats à prendre conscience de l'importance de la mise en place de politiques RSE. On peut par exemple citer la première crise pétrolière, la menace de l'environnement et la planète, les conséquences néfastes, économiques et sociales qu'ont entraîné la mondialisation. Ces événements conduisent à l'adoption d'un Manifeste contre l'Exclusion Sociale et entraînent la création du European Business Network for Social Cohesion (EBNSC). En 2000, ce réseau appelé désormais CSR Europe publie une étude des 500 meilleures pratiques de Responsabilité sociale.

Lors du sommet de Lisbonne en 2000, les chefs de gouvernements définissent la RSE comme un moyen de « Faire de l'Europe, l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde, capable d'une croissance durable, à l'horizon 2010 » (Guillot, 2011).

La responsabilité sociale des entreprises fait son entrée dans les discours officiels, tant à la Commission qu'au Parlement Européen, cette intégration politique marque la fin de la tradition managériale et entrepreneuriale de la notion de RSE et lui donne une portée plus large. Il s'agit d'une réelle différence entre l'Europe et les Etats-Unis car si en Europe la RSE est intégrée dans les politiques européennes, aux Etats-Unis la RSE est justement utilisée pour éviter toute intervention de l'Etat dans la vie des entreprises.

Dès les débuts de la RSE dans les textes européens, une forte contradiction s'est faite ressentir entre les ONG et les syndicats, face aux entreprises, les premières militant pour que des critères contraignants soient mis en place afin que la RSE puisse réellement impulser un changement tandis que les entreprises rejettent cela en s'appuyant sur l'argument que la responsabilité

sociale doit être une démarche volontaire. Cette forte opposition a empêché la construction d'un réel cadre européen autour de ce projet.

Le texte du Parlement européen du 13 mars 2007 fait le bilan des politiques engagées par l'UE en termes de responsabilité sociale et des entreprises ainsi que leur impact sur les activités et les comportements des entreprises et un programme détaillé des nouvelles mesures à prendre. Le texte indique également que les acteurs consultés estiment que la RSE est devenu un outil de relations publiques qui entrave la mise en œuvre de mesures efficaces, qu'il est essentiel que ces politiques répondent à trois défis majeurs engendrés par la mondialisation, à savoir le changement climatique, l'exclusion sociale, et la pauvreté mondiale. A cette période, même si le chemin à parcourir reste long, l'intervention de l'Union Européenne a tout de même permis l'instauration d'un dialogue mais un désaccord persiste entre les partisans d'une RSE contraignante et les partisans d'une RSE volontaire. Les organisations syndicales et la force du dialogue social européen rend la RSE européenne si particulière puisque ce sont elles qui se sont vues reconnaître les compétences de jouer le rôle d'interlocuteurs.

La RSE est une composante essentielle du modèle social européen puisqu'il :

- Contribue à la stratégie pour le développement durable et permet de répondre aux problèmes sociaux posés par la mondialisation économique.
- Favorise l'intégration volontaire des dimensions environnementales et sociales des activités des entreprises.
- Elle ne peut remplacer une réglementation appropriée dans les domaines concernés.
- Elle ne peut servir d'alibi pour violer la loi ailleurs, par exemple en enfreignant les lois nationales ou internationales dans des pays tiers.
- Ou dispenser d'incorporer les normes et les principes existants internationalement reconnus dans une approche multilatérale avec un dispositif de contrôle et de vérification indépendant.

IV. L'institutionnalisation de la RSE et du développement durable par la création de normes et de labels

L'augmentation du nombre de labels et de normes est également une preuve de l'importance grandissante de la conscience collective du développement durable et de la nécessité pour les entreprises de mettre en place des politiques RSE si ce n'est pas déjà le cas.

Avant d'aller plus loin et de passer en revue les principaux labels, les principales normes et chartes, il nous semble essentiel de rappeler leurs définitions.

Selon le dictionnaire du Larousse, un label est « *une étiquette ou marque spéciale créée par un syndicat professionnel et apposée sur un produit destiné à la vente, pour en certifier l'origine, en garantir la qualité et la conformité avec les normes de fabrication* »¹⁵ une norme est « *une règle, ou un ensemble de règles* »¹⁶ et une charte est « *un ensemble d'actes juridiques signés par plusieurs acteurs pour définir un objectif et parfois des moyens communs* »¹⁷.

a. Les labels dans le secteur touristique

Parmi les labels de développement durable les plus connus il existe le Label Clé Verte¹⁸.

Il s'agit d'un programme mesurant l'impact d'un établissement sur l'environnement qui concerne les hébergements touristiques et restaurants. C'est un label international, aussi appelé Green Key, il est basé sur une liste de 60 critères obligatoires et des critères recommandés qui sont réévalués tous les 4 ans. Il aborde différentes thématiques parmi lesquelles :

- La politique environnemental (formation des employés...).
- La sensibilisation à l'environnement (proposition d'activités nature...).
- La gestion de l'eau (assainissement, capacités des robinetteries...).
- La gestion des déchets (tri, réduction des volumes...).
- La gestion de l'énergie (gestion des ressources, éclairage...).
- Une politique d'achats responsables (au niveau alimentaire...).
- Le cadre de vie, c'est-à-dire l'environnement direct de l'établissement.

L'écolabel¹⁹ européen quant à lui distingue les produits et les services respectueux de l'environnement. Les critères de ce label garantissent l'aptitude à l'usage des produits et une réduction de leurs impacts environnementaux tout au long de leur cycle de vie.

La certification Green Globe²⁰ est une certification internationale qui s'applique à l'ensemble des entreprises et organisations touristiques : hébergements touristiques, voyages, restauration,

¹⁵ Définition du dictionnaire Larousse

¹⁶ Définition du dictionnaire Larousse

¹⁷ Définition du dictionnaire Larousse

¹⁸ <https://www.laclefverte.org/>

¹⁹ <https://www.ecolabels.fr/>

²⁰ <https://www.vacances-vertes.net/articles/decouvrir/labels/green-globe-une-certification-internationale-de-tourisme-durable-8.html>

transports, parcs de loisirs, sites de visites, golfs, etc. Elle récompense et accompagne celles ayant opté pour une démarche d'amélioration de la gestion environnementale et sociale de leurs activités.

De même, la certification Earth Check²¹ est une certification internationale basée sur un système de benchmarking environnemental qui permet aux établissements de mesurer et de suivre l'impact environnemental de leurs activités dans différents domaines telles que : la mise en œuvre d'une politique de développement durable, consommations d'eau, de papier, d'énergie etc.

b. Les normes, une garantie pour les consommateurs ?

En ce qui concerne les normes²², ISO (organisation internationale de normalisation) est le plus grand producteur mondial de normes internationales pour les entreprises, les gouvernements et la société. La série de normes ISO 14000 désigne l'ensemble des normes qui concernent le management environnemental. Ces normes s'adressent à toutes les organisations qui veulent mettre en œuvre une gestion visant à maîtriser leur impact sur l'environnement mais ISO 14000 ne définit pas des niveaux de performance environnementale. D'une façon générale, les normes ISO 14001 concernent les aspects environnementaux et les normes ISO 26000, les aspects sociaux.

La norme ISO 14001 : initiée en 1996 puis révisée en 2000 traite en premier chef du « management environnemental » c'est-à-dire de ce que réalise l'organisme pour minimiser les effets dommageables de ses activités sur l'environnement, améliorer en permanence sa protection de l'environnement.

La norme ISO 26000, standard international définit le périmètre de la RSE autour de 7 questions centrales :

- La gouvernance de l'organisation
- Les droits de l'homme

²¹ <https://earthcheck.org/>

²² Cours de Mme Anne DUBOSC, intervenante en « Tourisme et développement durable » en Master 2 à l'IREST

- Les relations et conditions de travail
- L'environnement
- La loyauté des pratiques
- Les questions relatives aux consommateurs
- Les communautés et le développement local

Le *règlement EMAS* (système de management environnemental et d'audit de l'Union Européenne) détaille les procédures pour la participation volontaire des entreprises à ce système d'audit et la mise à disposition du public des résultats. Toute entreprise certifiée ISO 14001 obtient un certificat EMAS si elle publie une déclaration environnementale conforme aux critères de l'EMAS. La démarche ISO 14000 permet à un organisme de toute taille et de tout type d'identifier et de maîtriser l'impact environnemental de ses activités, produits ou services ; d'améliorer en permanence sa performance environnementale ; de mettre en œuvre une approche systémique pour définir des objectifs et cibles environnementaux, les atteindre et démontrer qu'ils ont été atteints. L'application de ces normes est en général volontaire mais un donneur d'ordre public ou privé peut en imposer la mise en place.

Attention cependant, une entreprise certifiée ISO 14001 n'a pas toujours de meilleurs résultats environnementaux que des entreprises non certifiées car elles n'ont en réalité aucune obligation de résultat. De plus, une entreprise peut se vanter d'être certifiée mais cela peut ne concerner qu'une partie de ses services.

Les labels, chartes et normes, en plus d'être une garantie pour les consommateurs en permettant de signaler le positionnement de l'hôtel, peuvent constituer une aide organisationnelle des démarches à mettre en œuvre pour respecter le cahier des charges. Ceux-ci constituent une aide pour les dirigeants qui ne sont pas des experts en management environnemental car les démarches à suivre sont clairement stipulées et servent de « guide ». Toutefois, la constitution des dossiers de labels demande du temps et coûte un certain prix pour certains équipements.

Les normes et labels sont donc des instruments intéressants pour les établissements hôteliers puisqu'ils permettent de guider les dirigeants dans leurs démarches RSE mais ils permettent aussi d'informer les clients de la stratégie RSE d'un hôtel. Cependant, les normes et les labels sont peu connus du grand public et ne reflètent pas forcément un réel engagement dans une démarche de développement durable (il faut adhérer à certains labels). Un hôtel peut

communiquer sur sa démarche RSE sans que celle-ci ne soit actée par un label, elle n'en sera pas forcément moins efficace.

V. RSE et Ressources Humaines

Au sein des entreprises apparaît peu à peu un nouveau département, la DRHDD, soit la Direction des Ressources Humaines et du Développement Durable. La responsabilité sociétale des entreprises devient ainsi une nouvelle composante à part entière dans la stratégie des ressources humaines d'une société. Cela désigne une intégration volontaire de la part des entreprises des enjeux de développement durable : les préoccupations sociales mais aussi environnementales dans leurs activités commerciales avec les clients et avec leurs fournisseurs.

Pour un département des ressources humaines, les trois dimensions de la responsabilité sociale sont à prendre en compte :

- Dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en proposant des emplois de « qualité » en termes de statut et de qualification et en permettant aux collaborateurs de développer leurs compétences et de booster leur employabilité.
- Dans l'organisation même du travail, c'est-à-dire la qualité de vie au travail, et en assurant toujours la santé, la sécurité et le bien-être des employés
- Et enfin dans la politique de rémunération qui doit être juste, et un partage équitable et responsable des profits.

Plusieurs leviers RH permettent d'atteindre ces objectifs de RSE et doivent être utilisés par les entreprises :

- La formation, afin de former les collaborateurs, les managers et les dirigeants à la responsabilité environnementale
- La communication, qui passe notamment par des affichages au sein de l'établissement mais aussi par des campagnes de sensibilisation
- L'évaluation, afin que les comportements responsables puissent être pris en compte, améliorés et pourquoi pas dans certains cas récompensés.
- La rémunération, qu'elle soit individuelle ou collective
- La négociation collective, avec la signature d'accords qui intègrent la dimension environnementale.

Aussi, il est nécessaire que l'engagement soit réciproque : les entreprises doivent ancrer la notion de responsabilité environnementale et sociétale dans leur stratégie, mais les salariés doivent également adhérer à ces valeurs et se mobiliser en leur faveur.

Les employés peuvent se mobiliser de différentes façons grâce à des dispositifs appropriés mais qui sont malheureusement peu connus par la plupart des individus :

- Le mécénat de compétences, qui permet à une entreprise mécène de mettre à disposition certains de ces employés si un organisme d'intérêt général en fait la demande
- Le congé solidaire international, qui permet à un salarié de participer à une mission humanitaire à l'étranger
- Le congé solidaire, qui est identique à la mesure ci-dessus mais qui concerne les organisations nationales
- Le forfait temps citoyenneté qui permet aux salariés de bénéficier d'autorisations d'absences rémunérées en contrepartie d'engagement dans des actions citoyennes.
- Le bénévolat qui peut être fait pendant les congés du salarié, dans des associations partenaires de l'entreprise.
- Le don, lorsque les salariés font un don à une association caritative de leur choix, depuis leur fiche de paie.

Le reporting sociétal, instauré par la loi NRE (nouvelles régulations économiques) en 2002 oblige les entreprises cotées sur un marché réglementé à publier un rapport RSE/Développement durable chaque année qui porte sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. En 2012, un décret a précisé que ce rapport devait aborder l'aspect social, sociétal et environnemental.

Comme nous avons pu le voir auparavant, les dirigeants donnent de plus en plus d'importance à la mise en place de politiques RSE dans leur entreprise, l'application concrète de ces principes de RSE dans leur activité est de plus en plus prégnante. Mais alors, comment initier cette démarche de mise en place de politique RSE ? Comment impliquer les collaborateurs dans ce processus ? Comment faire pour que cette transformation de l'entreprise soit efficace ?

Dans cette démarche, quatre phases clés peuvent être distinguées. Tout d'abord, l'impulsion initiale, puis l'ancrage du processus, le management du changement, et enfin, la consolidation de la démarche RSE (Lépineux, 2016).

a. La mise en place de politiques RSE : l'impulsion initiale

L'adoption de pratiques de responsabilité sociétale, sociale et environnementale implique que les dirigeants affirment cette orientation de façon publique et explicite. Le rôle du ou des dirigeants est essentiel car il est de son devoir de soutenir cette démarche, comme dans tout changement managérial significatif, il doit porter et soutenir ce changement auprès de ses équipes mais aussi auprès de ses fournisseurs.

Cette orientation « responsable » doit être prise en compte dans la communication interne de façon à ce que chaque collaborateur commence à s'impliquer dans cette logique responsable et comprenne bien la nouvelle culture de l'entreprise. Cette démarche peut être difficile à initier et il est donc nécessaire de s'assurer que la vision et les valeurs soient comprises et adoptées par tous et qu'elles soient intégrées dans tout le processus de communication, tant auprès des collaborateurs que des fournisseurs ou des clients et surtout, elle doit rester cohérente.

Afin que la politique RSE soit efficace et qu'elle s'inscrive sur du long-terme, cette nouvelle impulsion doit être cohérente avec plusieurs éléments :

- Les attentes des salariés par rapport au système de rémunération, aux conditions de travail etc.
- La qualité du service (ou du produit), son impact environnemental et social
- Les relations avec les parties prenantes externes : fournisseurs, clients, communautés locales
- La transparence du système de reporting

Une entreprise, quelle qu'elle soit doit se poser les questions suivantes avant de mettre en place un plan d'actions :

- Dans quelle mesure nos activités impactent-elles l'environnement ?
- La législation sur l'aspect social et l'aspect environnemental est-elle respectée dans notre entreprise ?
- Quels sont les impacts sociaux de nos activités ?
- Comment pouvons-nous continuer à être viable économiquement tout en étant plus respectueux de l'environnement et des hommes ?

Ces questions sont à traiter sur l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis les fournisseurs aux consommateurs finaux qui sont les clients.

Les entreprises, et notamment les groupes hôteliers présents dans plusieurs pays du monde doivent aussi prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux spécifiques dans chaque pays et les normes sociales du pays (exemple : le travail des enfants est toléré dans certains pays ce qui n'est pas le cas de la France). La RSE sera d'autant plus efficace dans chacun des pays si elle est cohérente avec la culture locale.

A court terme, afin de motiver les salariés à s'impliquer dans ces actions et afin de démontrer que chacune de leurs actions responsables a un réel impact, il est essentiel de se fixer des objectifs réalisables rapidement. Il peut par exemple s'agir de mettre en place le tri sélectif si ce n'est pas déjà fait, d'adopter de meilleures conditions de travail en aidant les collaborateurs à réduire les risques d'accidents du travail, organiser des formations pour prévenir ces risques, ou encore, il est possible pour les entreprises de soutenir une association locale dans laquelle tous les collaborateurs pourraient s'impliquer (exemple : journée « Mets tes baskets » pour soutenir l'association ELA). Toutes ces petites actions sont relativement simples à mettre en place et sont peu coûteuses, elles permettent de faire un premier pas vers une démarche RSE durable.

b. L'ancrage du processus de RSE

Avant d'établir un plan d'actions sur du long terme, l'entreprise doit faire un point sur les valeurs fondamentales propres à son organisation c'est-à-dire les valeurs qui lui permettent de fonctionner de façon éthique, mais aussi les valeurs internationales, celles reconnues par exemple dans la Déclaration universelle des droits de l'homme ou encore les dix principes du Global Compact de l'ONU qui s'appliquent à toutes les entreprises, du secteur hôtelier ou non. Les dix principes²³ abordent quatre thèmes principaux et sont les suivants :

DROITS DE L'HOMME :

- Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux Droits de l'Homme

²³ <https://www.globalcompact-france.org/p-28-les-10-principes>

- Veiller à ne pas se rendre complice de violations des droits de l'Homme

NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL :

- Respecter le droit d'association et reconnaître le droit de négociation collective
- Contribuer à l'élimination de toutes formes de travail forcé ou obligatoire
- Contribuer à l'abolition effective du travail des enfants
- Contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi

ENVIRONNEMENT :

- Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant à l'environnement
- Prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement
- Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement

LUTTE CONTRE LA CORRUPTIO :

- Agir contre la corruption sous toutes ses formes y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin

Après avoir identifié ses valeurs, l'entreprise doit s'assurer que les principaux dirigeants adhèrent à celles-ci, puis par la suite, procéder à des consultations internes. Tout le monde doit avoir conscience de ce qu'est la RSE, ce qu'est le développement durable, pourquoi l'entreprise souhaite s'engager sur cette voie et ce qu'elle a à y gagner. Il peut également être bénéfique, afin de favoriser la cohésion et l'implication des collaborateurs, de réaliser des réunions qui permettent de recueillir les opinions et les idées de tous.

c. La création d'un code de conduite ou d'une charte éthique

Les codes de conduites ou les chartes éthiques sont souvent basés sur 6 valeurs morales qui sont les suivantes :

- La loyauté
- Le respect

- La responsabilité
- L'équité
- L'altruisme
- La citoyenneté

Le Code de conduite du groupe NH Hotels²⁴ cite notamment les éléments suivants :

- Le respect de la loi
- L'honnêteté, la transparence et la confiance
- L'intégrité
- Le droit au secret des communications et à la vie privée
- Le développement professionnel
- La compensation
- L'engagement envers la sécurité et la santé des personnes

Ces chartes peuvent être rédigées soit par une seule personne ou une petite équipe désignée pour piloter le projet ou lors de réunion de représentants, internes ou externes à l'entreprise suite à :

- Un questionnement collectif sur les ambitions et les perceptions des valeurs de l'entreprise
- Une première ébauche de la charte
- Un retour de l'ensemble de l'équipe sur cette ébauche de la charte
- La diffusion de la charte à tous les collaborateurs et parfois sur le site internet de l'entreprise

Selon la taille de l'entreprise, la démarche de mise en place de politiques RSE peut être initiée par plusieurs personnes qui dépendent généralement de la Direction Générale :

- Le directeur
- Le responsable qualité
- Le responsable des ressources humaines
- Le comité de direction
- Un comité formé par des représentants ou des responsables de chaque service de l'entreprise

²⁴ <https://www.nh-hotels.com/corporate/sites/default/files/files-rsc/ia-comp-fra-120716-cdec.pdf>

Dans les entreprises de très grande taille, il arrive que ces dernières disposent d'un service dédié à la RSE, au développement durable, parfois cette équipe peut aussi être une équipe externe, des consultants en RSE.

d. L'acceptation de la démarche RSE par l'organisation

Comme mentionné ci-dessus, afin qu'une démarche RSE fonctionne, il est essentiel que les employés voient que des actions concrètes sont mises en place par rapport aux discours sur le développement durable tenus par les dirigeants. Les employés sont ceux qui connaissent le mieux le fonctionnement des activités d'une entreprise et seront donc les premiers à se rendre compte de possibles incohérences entre les discours responsables et les actions réellement menées par l'entreprise. Il est donc important que les salariés soient impliqués dans ces démarches et qu'ils aient une bonne compréhension des raisons pour lesquelles l'entreprise souhaite mettre en place des politiques plus responsables d'un point de vue social et environnemental.

Il peut être intéressant pour l'entreprise de désigner plusieurs acteurs clés, des sortes de représentants de la politique RSE dans les différents services afin que tout le monde ait une bonne compréhension des objectifs RSE, afin de favoriser la communication et la coopération inter-équipes et afin de pouvoir mettre à profit les connaissances, les compétences techniques et les idées de tous.

L'usage de la communication interne permet d'informer les salariés au sujet de l'orientation de l'entreprise, des objectifs qui ont été fixés, des résultats obtenus. Tous ces éléments de communication interne permettent de créer une culture RSE de l'entreprise.

Cette communication peut être explicite, lors de réunions, sur les réseaux sociaux ou sur le réseau intranet de l'entreprise par exemple, mais aussi implicite en valorisant des employés qui seraient particulièrement impliqués dans la mise en place de ces politiques RSE.

La transparence est particulièrement appréciée et permet de construire un climat de confiance et une motivation pour les salariés à atteindre un objectif commun. Les salariés sont sensibles, et cela est d'autant plus vrai aujourd'hui, à la réputation de leur entreprise. Beaucoup souhaitent travailler dans des organisations qui correspondent à leurs valeurs, c'est d'ailleurs ce que nous a démontré le questionnaire que nous avons réalisé auprès de salariés de l'hôtellerie où 66,67% de nos répondants âgés de 18 à 25 ans et 42,86% des répondants âgés de 25 à 35 ans ont répondu

que l'une des raisons pour lesquelles ils souhaitaient changer d'entreprise était un manque d'adéquation avec leurs valeurs.

Pour rester en accord avec la RSE certaines bonnes pratiques sont à respecter comme par exemple l'utilisation de supports écologiques (éviter le papier) et la limitation de l'envoi d'emails et le déstockage des boîtes mails.

Entretenir le lien avec ces salariés et les maintenir motivés dans cette démarche peut par exemple passer par un système de feedback concernant les actions mises en place et leur laisser la possibilité d'être force de proposition.

e. La RSE en amélioration continue, système de reporting et d'évaluation

Pour avoir une stratégie RSE efficace, il est nécessaire qu'une entreprise puisse mesurer ses progrès, identifier ses forces et ses faiblesses et le cas échéant, y remédier. La RSE implique de s'adapter en permanence.

Le Global Reporting Initiative²⁵ (GRI), créé en 1997, permet par exemple, grâce à 92 indicateurs répartis dans plusieurs catégories de vérifier si une entreprise respecte bien les objectifs qu'elle s'est fixés. Un processus transparent et le plus complet possible permet d'éviter le « greenwashing », à savoir l'utilisation de la RSE comme un argument marketing, toutefois, les entreprises n'ont aucune obligation de publier ces rapports et choisissent elles-mêmes les indicateurs qu'elles souhaitent améliorer.

²⁵ <https://www.globalreporting.org/standards/>

2) Etat des lieux de la RSE dans l'hôtellerie : changement stratégique et prise de conscience...

L'hôtellerie est un secteur particulièrement énergivore, la variété des services proposés démultiplie les besoins en eau et énergie ainsi que le gaspillage dans le but de répondre au mieux aux attentes de confort et de satisfaction des clients. En outre, les habitudes de consommation (eau, électricité) des clients changent lorsqu'ils sont en séjour à l'hôtel, passant de 150 litres d'eau utilisée chaque jour par personne à leur domicile personnel, à 300 litres par jour à l'hôtel²⁶.

La RSE est donc une priorité pour le secteur afin d'encadrer les consommations et impacts de leur établissement sur l'environnement, on s'aperçoit que désormais leur engagement est sérieusement pris en compte par les clients. D'une part, la clientèle corporate, c'est-à-dire la clientèle d'affaires, y est très attachée car les entreprises aspirent à donner l'exemple en termes de développement durable et par souci de cohérence préféreront un établissement qui défend des valeurs durables. En 2013, 44% des voyageurs « affaires » estimaient que la présence du développement durable dans la politique d'un établissement est primordiale (Racine, 2013).

La prise de conscience de l'urgence climatique de ces dernières années a bouleversé la vision et les engagements de nombre d'entreprises, la RSE est ainsi passée d'outil de différenciation à outil de compétitivité. La RSE a bien été assimilée comme porteuse d'une situation gagnant-gagnant selon l'hypothèse de Porter, théorie selon laquelle, la réduction des impacts environnementaux aboutit à la fois à des économies et des bénéfices sociaux plus salutaires (Boiral, 2004)

I. Les inégalités d'intégration de politiques RSE

Le levier de transformation engendré par la mise en place de démarches RSE au sein d'un établissement hôtelier varie selon sa structure, sa taille, la répartition de ses investissements. En effet, la taille joue pour beaucoup, dans l'étude réalisée par le Cabinet C3 Consensus, « Panorama des acteurs de la transformation, RSE & Gouvernance », on sait que 100% des entreprises inscrites au CAC 40 ont au sein de leur effectif une personne en charge de la RSE, taux qui s'abaisse à 46% pour les ETI, les entreprises de tailles intermédiaires et qui atteint les

²⁶ <https://www.advizeo.io/blog/tendances-marche/hotellerie-chiffres-cles-consommation-energie/>

19% pour les petites et moyennes entreprises. La France compte plus de 18 000 hôtels (Visseyrias, 2017), concentrés majoritairement en Ile de France et sur la Côte d'Azur, dont l'extrême majorité sont des PME qui emploient moins de 10 employés. Il s'agit d'hôtels indépendants qui sont bien entendu plus vulnérables aux aléas économiques, sociaux ou politiques que l'hôtellerie de chaîne qui, de son côté, progresse en nombre.

Toujours d'après le même rapport, pour ce qui est des grands groupes hôteliers, tels que : Accor, Hilton, Hyatt, Marriott International, tous sont cotés en bourse (NYSE, NASDAQ, CAC 40), 67% d'entre eux ont une direction dédiée à la RSE ce qui contribue nettement à l'amélioration du levier de transformation que représente la RSE. Dans 45,9% des cas, la direction est rattachée à la direction générale ce qui lui donne une force d'action considérable, cet investissement permet de transformer l'entreprise en profondeur sur le long terme. La direction de la RSE peut également être rattachée au département marketing, communication ou encore RH.

La plupart des grands groupes hôteliers se sont adaptés à la montée des attentes écoresponsables et ont créé des démarches de RSE propres à leur groupe :

- Hilton avec sa stratégie « Travel with Purpose » visant à diviser par deux l'impact environnemental en réduisant les consommations d'énergie, d'eau, le gaspillage et doubler l'investissement social (fournisseurs locaux, programme d'actions pour les femmes) ...
- « Planet 21 » pour Accor qui vise à agir pour une « hospitalité positive » (voir annexe 4).
- Hyatt avec « Objectifs 2020 », engagements en faveur de l'environnement.

Le groupe Accor fait figure de leader français en termes de RSE dans l'hôtellerie, il est le parfait exemple du précurseur dans le développement durable et le social :

- En 2008, Accor lance Solidarity Accor qui soutient des projets humanitaires et solidaires
- En 2011, le groupe partage les résultats de son empreinte environnementale (première mondiale

- En 2012, Accor créé « Women at Accor Generation » qui constitue un réseau international féminin. Il créé également le programme Planet 21 basés sur des objectifs chiffrés en faveur de la planète
- En 2013, le groupe est primé pour son engagement dans le développement durable
- En 2015, il devient partenaire de la COP21
- En 2019 Accor créé le programme ALL (Accor Live Limitless)
- En 2020, il s'engage à arrêter le plastique à usage unique d'ici 2022

Le groupe a instauré en 2014 le comité « Éthique et RSE » qui reporte directement au comité exécutif les questions et recommandations liées aux ressources humaines, à la gestion des risques, de développement durable etc. Les membres en charge de la RSE sont situés à un haut niveau de responsabilité ce qui facilite sa mise place et participe largement à l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise.

Au-delà des chaînes intégrées internationales, le Groupe Barrière a construit il y a plusieurs années un modèle ambitieux de développement respectueux des hommes, de l'environnement et des économies locales grâce à son plan « Planète Barrière ».

Ce dernier repose sur 5 piliers :

- « Gouvernance & dialogue » afin que la RSE soit l'affaire de tous au sein de l'entreprise et mobilise l'ensemble des salariés
- « Relation client » pour responsabiliser le client et le rendre acteur de la démarche
- « Employeur responsable » de façon à améliorer la qualité de vie au travail
- « Environnement » permettant de limiter l'impact environnemental
- « Développement local » pour favoriser l'ancrage territorial

Mais ce ne sont pas les seuls acteurs dans notre industrie, bien au contraire, car des regroupements, des chaînes volontaires ou encore des hôtels indépendants s'approprient cette démarche. Toutefois ces dernières sont appliquées dans d'autres mesures, les capacités financières et humaines étant réduites. Le rôle des ressources humaines étant essentiel dans l'implantation de politiques RSE, les petites structures hôtelières, majoritaires en France, peinent à mettre en place de manière durable et efficiente ces démarches. La formation des équipes prend du temps, les modifications des bâtiments pour réduire son impact environnemental demande beaucoup d'argent (bien que subventionné en partie par l'Etat) et bien d'autres points constituent davantage une charge. Adhérer à un label pour justifier de son

investissement demande de répondre à un cahier des charges précis qui prend du temps et également une participation financière. Comme vu précédemment ces engagements RSE apportent sur le long terme un bénéfice santé et sécurité, une fidélisation des talents mais aussi une baisse des coûts et une augmentation de la performance économique. Néanmoins suite à notre enquête auprès de professionnels de l'hôtellerie nous nous sommes, en effet, rendues compte des écarts de démarches entre les groupes hôteliers et les indépendants mais que ces derniers n'étaient pas en reste et que les collaborateurs sont perméables aux sujets environnementaux et sociaux. Les petits établissements sont aussi soumis à l'urgence climatique et peinent à fidéliser leurs collaborateurs faute, entre autres, de formations et de possibilité d'évolution, points faibles qui sont moins présents dans les grands groupes. De même le management environnemental est difficilement applicable dans les petites entreprises, il est pourtant vecteur d'attributs transverses, il permet à la fois de réduire son empreinte carbone et ses consommations d'énergie mais assure aussi un stimulus pour les équipes. Le secteur hôtelier n'est pas hétérogène, il s'agit donc de s'appliquer à faire du "cas par cas" et ne pas englober les démarches RSE à tout le secteur mais bel et bien dissocier les actions selon les types d'établissements et leurs ressources dédiées à la RSE.

II. Etat de la RSE dans l'hôtellerie française : qu'en pense nos répondants ?

A travers notre enquête nous avons cherché à connaître le(s) lien(s) entre politiques RSE et fidélisation des salariés, en nous intéressant au point de vue des collaborateurs.

Parmi les personnes ayant répondu, près des 3/4 (70,5%) sont des « *millennials* », soit des personnes nées entre 1980 et 2000, ils ont donc entre 18 et 35 ans et 19,7% ont entre 35 et 45 ans, seuls 9,8% ont plus de 45 ans. Les âges ont une importance dans notre enquête car selon la génération à laquelle les répondants appartiennent, les motivations et enseignements n'ont pas été les mêmes relativement à l'époque à laquelle ils sont nés. L'intégralité des personnes ayant répondu travaillent dans un hôtel français et plus de la moitié d'entre elles, 59%, travaillent pour un groupe. La différence entre « travailler pour un groupe » et « travailler pour un établissement indépendant » a son importance car les investissements financiers en RSE ne sont résolument pas les mêmes en fonction de la taille de l'entreprise et des bénéfices qu'elle dégage. 41% des répondants travaillent pour un 4 étoiles.

D'après les réponses obtenues, 80,3% de notre panel affirment savoir ce qu'est la RSE et l'associent au développement durable, à l'environnement, au bien-être et au respect. Des résultats en nette progression, toutefois tous ne sont pas au courant des pratiques RSE au sein de leur établissement, ils sont 31,1% à ne pas avoir connaissance de ce type de pratiques dans l'établissement dans lequel ils travaillent et 21,3% déclarent qu'il n'y en a pas. On peut s'interroger sur le type de politique RSE mises en place, peut-être sont-elles focalisées sur la clientèle (expérience client) ou encore le développement durable plus que sur les collaborateurs de facto ces derniers ne s'en aperçoivent pas et n'en ont donc pas connaissance. En effet parmi les exemples cités par les répondants, ceux en lien avec le développement durable abondent, les plus récurrentes sont les suivantes : recyclage, réduction des dépenses énergétiques, labels, bien-être.

Selon notre étude, les hôtels de groupe mettent en place plus de politiques RSE que les hôtels indépendants, ou tout du moins communiquent plus dessus.

Figure 5 : Type d'hôtel et mise en place de politiques RSE

		Dans votre hôtel, des politiques RSE sont-elles mises en place ?					
Hôtel indépendant ou groupe ?	Oui		Non		Je ne sais pas		Total
	Groupe	21	58,33%	5	13,89%	10	
Indépendant	8	32,00%	8	32,00%	9	36,00%	25

En effet, ils sont 58,33 % parmi les employés d'hôtels de groupes à indiquer que des politiques RSE sont mises en place dans l'hôtel dans lequel ils travaillent, face à seulement 32% des travailleurs d'hôtels indépendants.

Par conséquent ces démarches ne sont pas à la portée de tous, les grands groupes tels que Hilton, Accor ou encore Hyatt ont de très importants budgets alloués à la RSE, incluant le financement du développement durable, de labels et de projets sociaux. Quand, de leurs côtés, certains hôtels indépendants peinent à trouver des ressources financières suffisantes nécessaires aux changements physiques et managériaux de leur structure. Les capacités d'investissement

n'étant pas les mêmes, les démarches peuvent se limiter à certaines démarches qui ne sont pas suivies d'une communication claire auprès des employés.

On se rend également compte que la RSE influence le choix de l'entreprise, ils sont 74,1% à préférer choisir une entreprise investie dans ses politiques RSE plutôt que pas, à poste égaux. Les préoccupations grandissantes liées au réchauffement climatique et à la pollution influencent sûrement leur choix pour choisir une entreprise tournée vers le développement durable mais pas seulement, ils souhaitent travailler dans de bonnes conditions et dans un cadre profitable.

Nous sommes passés d'une RSE dite « cosmétique » adepte du greenwashing dont le seul but était de faire redorer l'image de l'entreprise à une RSE inéluctable qui renforce la cohésion d'entreprise et qui acte en faveur de l'environnement et des collaborateurs.

Toutefois, les politiques RSE suffisent-elles ? Les résultats sont-ils probants ? Les externalités négatives des entreprises ont-elles réellement diminué ?

3) ... ou simple levier marketing ?

Un levier marketing se définit par l'ensemble des « *leviers d'acquisition utilisés par les entreprises pour communiquer, attirer, convertir ou encore fidéliser des prospects et clients* » (Lecomte, 2018). La RSE, dans sa dimension environnementale et sociétale, constitue un avantage concurrentiel et attribue une certaine notoriété à une entreprise, et ce dans le but de trouver ou de fidéliser des clients. On peut lui attribuer la fonction de levier marketing dans la mesure où certaines entreprises l'utilisent à des fins marketing sans mettre en place d'actions concrètes justifiant d'une régularité envers son concept. De plus, on peut s'interroger sur la réelle efficacité de la RSE, sur son encadrement juridique et sur son avenir dans la société en perpétuel changement.

Du côté des jeunes générations, la RSE fait mouche bien que ces dernières ne soient pas dupes du jeu marketing des entreprises. La RSE étant nettement étudiée postbac, par les futurs professionnels du tertiaire, ces derniers sont à même d'entrevoir le vrai du faux en termes de politiques RSE communiquées par l'entreprise. Selon une étude, menée par l'EDHEC Business School en 2019, auprès de la génération Z, c'est-à-dire les personnes nées dans les années 2000, 50% d'entre elles choisiront leur entreprise en fonction de sa démarche RSE. Toutefois reste une certitude, la qualité du discours ne se suffit pas à elle-même, ce dernier doit être accompagné de réelles démarches pour que les diplômés aient foi et intègrent la société.

I. Des notions contraires

a. L'incohérence du triptyque de la RSE

La RSE n'est nullement obligatoire pour les entreprises françaises, quoique la France fait figure d'exemple en se positionnant à la 3ème place mondiale des entreprises dans le domaine de la Responsabilité Sociale et Environnementale, d'après le rapport du Médiateur des entreprises et de EcoVadis en matière de responsabilité sociale et environnementale (BPIFrance, 2019). Néanmoins une incohérence subsiste étant donné que pas moins de 49% des employés français ne savaient pas ce qu'est la RSE cette même année (2019)²⁷. Les entreprises françaises seraient

²⁷ <https://fr.statista.com/statistiques/1052235/niveau-connaissance-rse-france/>

donc pionnières en ce qui concerne les démarches RSE qui ont trait aux collaborateurs dans son verset sociétal mais ces derniers n'en n'auraient pas connaissance, ne sauraient pas définir cette notion et encore moins caractériser ses retombées. Le verset sociétal, d'une entreprise responsable, qui touche directement le bien-être des employés, est pourtant inhérent au développement de la performance de l'entreprise.

La RSE porte en son sein des politiques paradoxales, la course à la croissance va à l'encontre d'une politique de développement durable, dans ce cas l'écologie est forcément soumise aux profits. Les mutations sociétales découlant de la mondialisation ne répondent pas en tout point aux perspectives d'une démarche RSE ; en défendant les intérêts de l'industrie on met de côté le versant environnemental et durable.

On peut s'interroger sur la viabilité de l'intérêt social d'une entreprise qui en parallèle ne répond pas aux critères environnementaux, par exemple Danone qui réussit à brasser business et social. Danone a, dès les années 1970 affiché sa fibre sociale, enchaînant les missions humanitaires et les fonds d'investissements à vocation d'entrepreneuriat social, misant davantage sur le fait d'étendre ses parts de marché que sur une réelle avancée philanthrope. La responsabilité sociale est donc au cœur de leur projet d'entreprise, toutefois en parallèle, Danone est désignée par WWF (2016) comme faisant partie des « 25 entreprises qui épuisent le plus les écosystèmes de la planète » (Schaub, 2018), et est aussi « très bien placée » dans la production de plastique. De même sa responsable de communication Emmanuelle Wargon a touché en 2018 pas moins de 470 000€ (AFP, 2019), un salaire confortable qui ne reflète pas celui de ses autres collaborateurs. Un autre point révèle un problème d'ordre politique, cette même personne est entrée au gouvernement, en octobre 2019, elle seconde le ministre de la transition écologique. Comment une lobbyiste du privé peut-elle arriver au Ministère de la transition écologique sans que n'en découle un conflit d'intérêt et inquiète quant aux futurs recommandations et décrets ? Là encore une incohérence prend le pas et ne permet pas une mise en œuvre vierge de tout intérêt.

b. L'éthique et la responsabilité, des notions centrales

Un point fondamental dans le domaine de l'entreprise demeure peu cultivé, celui de l'éthique dans les affaires, une notion pourtant très ancienne apparue au XVIIIème siècle avant notre ère (règne d'Hammourabi), ce qui ne la rend toutefois pas obsolète. La notion d'éthique est placée au-dessus de la morale, des mœurs et des lois, ainsi aucune punition n'est prévue à son encontre, son respect découle du bon vouloir des individus (soft law).

D'un point de vue philosophique, le fait d'obéir à des principes éthiques ne peut être rendu obligatoire car trop soumis à l'ambition de chacun, à des valeurs qui ne peuvent être mises au même rang que la morale ou la loi, seul un sentiment de culpabilité pourrait venir mettre fin à des dispositions contraires à l'éthique. Toutefois, des données empiriques ont montré « *qu'il était possible d'orienter le comportement des individus par des normes fondées sur des valeurs plutôt que par le seul pouvoir hiérarchique* » (Postel et Sobel, 2013). Les valeurs morales ne sont pas au cœur du sujet car trop connotées religieuses, quand l'éthique a cette faculté d'adapter ses règles à l'évolution de la société. Là déjà un paradoxe survient au sein même de l'idée d'éthique qui à la fois suit les avancements de la société en s'y adaptant et qui a pour référence des principes immuables. Toutefois il s'agit bien de valeurs à mettre en avant dans le seul but de limiter la course aux profits, vassal de l'appât du gain. Un système entrepreneurial autre est donc possible, en introduisant des normes éthiques dans l'économie de marché dans un but clair, que l'exercice de l'entreprise profite à tous sans pour autant faire fi de l'environnement.

Il en va de la responsabilité de chacun afin que l'entreprise maîtrise ses externalités négatives. Le principe responsabilité qui, suite à la loi PACTE, est à l'ordre du jour pour les entreprises françaises, est né de la philosophie du 20ème siècle. Les années 1970, suite et fin des 30 glorieuses, sont marquées par une révolution industrielle avec l'émergence de l'informatique et du nucléaire (énergie), nouvelles industries destructrices, déjà les débats autour de la sauvegarde de l'environnement s'ouvraient.

C'est en 1979 que le philosophe allemand Hans Jonas part du constat d' « *autodestruction collective* » chez l'humain, la nature ayant été rendue vulnérable et fragile par lui-même, elle doit ainsi faire l'objet de responsabilité car étant en danger. De ce constat naît le *Principe Responsabilité* dans le but de limiter les dégâts sur la nature, garante de l'espèce humaine, « *Agis de telle sorte que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre* » (Zafrani, 2016). De là naît l'idée de préserver l'environnement pour les générations futures, qui avant même de naître ont acquis des droits. La nature n'est pas « altérable à volonté ».

Il en va donc de la responsabilité de chaque entreprise d'adopter des mesures leur permettant de diminuer leur impact carbone.

Le concept même de RSE donne lieu à une multiplicité de définitions qui démontre l'incapacité à l'encadrer. Si l'on retient la définition de la norme ISO 26 000, « *La Responsabilité Sociale est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent(...)* » (Vallaey, 2013), on s'aperçoit que la notion d'impact est très importante. Dans ce cas la

responsabilité est d'ordre social et non d'ordre morale ou juridique ; sont proscrits les effets collatéraux d'une action mais pas l'action en elle-même rendant ainsi anonyme la responsabilité de l'impact. L'impact n'est qu'un effet collatéral ne permettant donc pas de rendre responsable un individu et ainsi sans intervention juridique possible.

La notion a donc ses limites en termes de poursuites judiciaires et donc de responsabilisation, elle laisse le coupable et l'action impunis (responsable mais pas coupable).

La RSE relève de notions parfois hostiles entre elles et qui pourtant doivent cohabiter, rendant sa concrétisation hasardeuse et inconvenante aux principes fondateurs.

II. L'absence de soutien et de contraintes étatiques

a. La loi PACTE

La loi PACTE, promulguée le 22 mai 2019, « vise à lever les obstacles à la croissance et au développement des entreprises »²⁸, et ce en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans leur approche. La loi PACTE parle indirectement de la RSE en marquant la modernisation du rôle de l'entreprise dans la société, insistant sur les rapports sociaux ainsi que la finalité de l'activité des entreprises. En réalité, peu de changements sont à prévoir, l'importance du sens des mots étant capital ; les enjeux sociaux et environnementaux devant être pris en considération, aucune obligation ne demeure. « *La loi tend ainsi à devenir un mode de régulation pour des cas particuliers au lieu de guider les modalités de la construction* » (Pesqueux, 2011), dans le cas de la loi PACTE, l'Etat ne cherche pas à simplifier une organisation durable ou éthique au sein des entreprises mais encourage les entreprises par de simples mots, sans assistance aucune. La mise en œuvre « *de la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux* » (Bareste, 2019) reste tue, seul l'intérêt social, connu depuis longtemps, est strictement défini et ainsi applicable dans les entreprises.

Sa doctrine veut que « *l'obligation morale soit de veiller aux intérêts d'un éventail de communautés, au nombre desquelles les actionnaires ne sont qu'un groupe parmi d'autres* » (Rodin, 2005). Il s'agit donc de prendre en compte l'ensemble des acteurs de l'entreprise,

²⁸ <https://www.economie.gouv.fr/loi-pacte-croissance-transformation-entreprises#>

incluant ainsi, collaborateurs, fournisseurs, consommateurs etc. Respecter leur rythme de travail, leur offrir des possibilités d'évolution, les rémunérer à juste titre mais aussi leur offrir la possibilité de travailler pour une entreprise attachée au développement durable.

On voit arriver une nouvelle voix de gouvernance qui est celle de la société à mission et qui facilite notamment la création d'entreprise toutefois on ne trouve aucun texte contraignant. En effet la loi PACTE permet de mettre en avant le verset social et durable de l'entreprise française mais aucun exercice de la contrainte n'est prévu pour celles qui n'appliqueront pas leur responsabilité à l'égard de la société et de l'environnement. Sans contraintes juridiques pour les entreprises ne respectant pas la responsabilité, seules les nouvelles entreprises s'étant engagées à respecter l'intérêt social se prêteront au jeu. Les grandes entreprises mises à mal par leur image de pollueur pourront intégrer un intérêt social, a posteriori, et ainsi redorer leur blason. Une action légale caractérisée par une tentative de modernisation du capitalisme, la nouvelle raison d'être du MEDEF en est un parfait exemple « *Agir ensemble pour une croissance responsable* » (MEDEF, 2019).

La notion de « Social Business », développée par Muhammad Yunus entre donc dans le système entrepreneurial français mais pourrait vite être caractérisée de « Levier de réputation » constitutif d'un enjeu stratégique essentiel.

La loi PACTE constitue une avancée légale pour les entreprises françaises en ce qui concerne leur aspect social et leur utilité au sein de la société toutefois on s'aperçoit que les Etats-Unis, fleuron du capitalisme mondial, est en passe d'accéder aux mêmes avancées légales concernant cet exact sujet. Serait-ce une tentative de transfigurer le capitalisme ?

Le développement durable ne pouvant se soustraire aux expectatives financières effrénées du libéralisme économique mondial, on peut s'interroger sur un possible « fairwashing »²⁹. Mettons que Total devienne une société à mission, son exécution sera approuvée ou rejetée par un comité de mission composé des actionnaires de l'entreprise, qui bien entendu verront cela comme un avantage stratégique. Là encore une incohérence ressort, Total pourrait s'affubler d'une mission d'utilité sociale par exemple et en parallèle continuerait à polluer et à amenuiser les ressources fossiles ayant une incidence directe sur le changement climatique.

Ce dispositif permis par la loi PACTE risque un usage utilitariste de la RSE limitant sa dimension environnementale avec une démultiplication d'entreprises à mission favorisant le

²⁹ Action qui consiste à afficher des engagements éthiques à des fins purement marketing

pilier social, point stratégique en matière de réputation. Ce pourrait être le cas avant tout pour les grandes entreprises fortes de millions d'euros de financement et de budget illimité en communication et marketing.

b. Les labels, gages d'un réel engagement ?

Les labels et normes qui existent ne sont pas obligatoires et dépendent de la volonté de chaque entreprise, ils ne suffisent pas toujours à encadrer leurs efforts en matière de développement durable ou de management.

Les labels mis en place par l'Etat ou l'Union Européenne ne sont pas obligatoires mais certifient le respect d'un cahier des charges précis pour le client. Toutefois leur obtention nécessite des frais et les contrôles restent peu fréquents. De plus, ils demeurent nombreux, certains grands groupes s'en détachent en créant eux-mêmes programmes et certifications. Les grands groupes hôteliers lancent des programmes environnementaux effectifs dans tous leurs hôtels et sont à même de créer leurs propres labels, comme Accor avec sa certification Planet 21 ou plus récemment, suite à la crise sanitaire, qui a créé le label *All Safe*, en partenariat avec Bureau Veritas.

Les labels prêtent à confusion, ils sont nombreux, plus de 150, imposent des normes contraignantes aux professionnels et ne sont guère populaires auprès des clients. Selon une étude menée par CoachOmnium, seuls 28% des clients d'hôtels français connaissent des labels ou certifications propres à l'hôtellerie, ils sont très peu à pouvoir en citer un seul. En plus du temps nécessaire à la constitution d'un dossier, des coûts inhérents à certains équipements ou encore le manque d'alignement au niveau des territoires, le label montre ses limites vis à vis de l'attention des clients à son égard.

Les clients se fient davantage aux notations et garanties fournies par les OTAs et sites spécialisés d'Opinion (commentaires et notation des voyageurs) qu'aux multiples labels, on peut donc s'interroger sur leurs bénéfices finaux. On s'aperçoit que la e-réputation prédomine, en 2013, déjà « 80% des voyageurs lisent de 6 à 12 avis avant de réserver un hôtel »³⁰. Ces mastodontes tels que Booking, Tripadvisor, Expedia sont ceux qui dans la plupart du temps (65% de la clientèle de loisirs réservait via une OTA en 2019 selon une étude réalisée par Coach

³⁰ Influenceurs du Web, « *La chantutation, un enjeu pour TripAdvisor* »

Omnium) concrétisent la vente et ce en partie grâce aux indications de qualité laissées par les précédents clients.

Les labels ne sont donc plus l'unique garantie à laquelle se fient les clients des hôtels. L'encadrement juridique français et la possibilité émise par l'Etat de labelliser son établissement hôtelier ne permettent pas une application stricte des concepts de la RSE, en favorisant un pilier (social) aux dépens des autres limitant ainsi les retombées positives initialement attendues.

III. L'ère post-RSE dans l'hôtellerie

a. La responsabilité sociale de l'entreprise ou le mythe de l'entreprise-providence

Dans le domaine de l'hôtellerie, un secteur particulièrement sensible à la RSE, certains groupes font figure d'exemple en la matière. Toutefois la RSE a ses limites, elle est basée sur une prise d'engagement volontaire de l'entreprise, aucune structure n'est contrainte d'y adhérer or une mutation de l'entreprise est inévitable afin de réellement mettre l'économie au service de la planète et de la Société. Au-delà de leur responsabilité, il s'agit d'ancrer nos entreprises françaises dans la durabilité et ce de manière imposée afin que ne subsiste plus la possibilité de manquer à ses devoirs de citoyen.

La durabilité et l'humain sont les facteurs clés de l'ère post-RSE, ils devraient devenir la référence des entreprises de tous secteurs confondus. On ne peut dissocier les finalités de l'écologie, soit le durable, et le socialisme, à savoir l'humain. L'idée est de pouvoir mesurer cette durabilité en prenant en main la gestion des impacts négatifs et positifs de l'activité d'une entreprise et ainsi d'évaluer sa performance globale. La performance globale peut être mesurée à l'aide de l'IR, soit « Integrated Reporting » qui est « *un socle commun de principes directeurs, de concepts clés et d'éléments constitutifs du Rapport Intégré* »³¹. Ce dernier est un procédé international utilisé par : entreprises, ONG, investisseurs, autorités etc. Il permet d'évaluer la création de valeurs d'une structure lui permettant ainsi d'une année sur l'autre d'épauler sa gestion responsable, et la prise de décisions, ainsi que d'allouer les capitaux de manière plus pertinente.

Ainsi, ce rapport permet de mesurer sa création de valeurs et de facto, s'efforcer à diminuer les impacts négatifs de l'exercice mesurés sur une année afin de devenir aussi durable que possible.

³¹ Theiirc, The International IR Framework, 2015

Le facteur social passe par un rééquilibrage de la gouvernance, passant indubitablement par la codétermination, autrement dit par des principes démocratiques. Favoriser l'émergence d'une « intelligence collective » (Torres, 2020) afin de rassembler et de faciliter l'innovation. Aussi la parité et la diversité sont essentielles au sein d'une entreprise, non pas pour répondre aux quotas facilités par la discrimination positive, mais pour une cohérence et une justice sociale ainsi que pour une légitime pluralité. Le recrutement est également un point crucial, il est en charge de prévoir l'adaptation aux mutations de la société, tant d'un point de vue environnementale que technologique.

Cette transition est la suite logique de la RSE, l'économie durable ouvrira une nouvelle compétitivité plus saine et durable nécessaire à la préservation de notre environnement, on ne peut se suffire à une promotion de l'efficacité énergétique et au recyclage. Pour ce faire, l'entreprise ne doit plus être perçue comme seule génératrice de profits mais davantage comme l'idée d'un service public, c'est à dire qui serve l'intérêt général et non le desserve. L'Etat ne pouvant se suffire à lui-même pour servir au mieux les citoyens, l'entreprise pourrait y participer non seulement en les intégrant dans les entreprises (collaborateurs) mais en intégrant une mission douée de sens pour l'intégrité de la planète et la leur. Une transition constitutive d'un nouvel âge de l'entreprise, en rupture avec le stade patrimonial, managérial, et actionnarial de l'entreprise.

b. Au-delà de la démarche de RSE

Comment faire de l'entreprise durable, une référence ? Plusieurs leviers pourraient faire basculer l'entreprise durable au stade de référence (en France) :

- Des investissements publics plus élevés, aidant les structures à développer leurs affaires en accord avec les principes de durabilité.
- Une refonte des instances chargées de surveiller la « *conduite responsable des affaires* »³², afin qu'elles puissent sanctionner et corriger tout débridement en ce qui concerne les externalités négatives de l'exercice.
- L'obligation de publication d'un Rapport Intégré (IR) faisant foi de rapport de durabilité sur l'ensemble de la chaîne de valeurs de l'entreprise.

³² Académie durable, La planète peut-elle survivre à l'économie de marché, 2019,

La transition pourrait être assistée par ces normes, entamant une évolution vers un capitalisme progressiste en rupture avec le capitalisme consumériste d'aujourd'hui. Toutefois cette vision semble peu rationnelle ; considérer une évolution du capitalisme quand celui-ci a créé des catastrophes environnementales et des inégalités croissantes peut paraître contradictoire avec une aspiration au durable. « *L'écologie ne peut que s'opposer au capitalisme* » (Conti, 1978), deux notions aux antipodes que nous essayons désespérément de concilier.

Les études et statistiques sur le réchauffement climatique divulguées par les ONG et les médias indiquent comme premiers coupables les masses, or il semble important de rappeler que c'est bien le capitalisme qui est en tort et non directement le consommateur. Nous, hommes et femmes des pays industriellement développés, avons accumulé biens, profits et voyages mais non sans être chaperonné par un capitalisme infini. Il s'agit bien de l'idéologie du capitalisme, dans sa dimension néolibérale, qui a conduit à une consommation irresponsable. Le capitalisme n'attribue pas de valeur au vivant, c'est pourquoi il est directement responsable de la destruction des écosystèmes, des sols, d'espèces en voie de disparition etc. La consommation, selon Anna Pigott, n'est qu'un « symptôme » du capitalisme³³, elle est le fruit de pratiques et ne sont pas inhérentes à l'humain. L'écologie peut réguler le capitalisme mais là n'est ni sa fonction ni la finalité de la transition, et s'oppose à sa fonction d'équilibre. L'écologie n'a pas à sauver son « ennemi ».

La croissance dite verte repose sur le même système, celui du capitalisme, elle est encouragée par le ministère de la transition écologique. Or l'équation reste la même, croissance équivaut à consommation qui équivaut à pollution. Le sociologue Jean Baptiste Comby est formel quand à cette croissance verte, « *Aujourd'hui, ce qui est irréaliste, c'est de croire qu'on va pouvoir sauver la planète en faisant du capitalisme vert et la rhétorique des petits gestes* ». Le but étant de réduire nos consommations, il faut les rééquilibrer et non tenter de les convertir en consommation dite verte.

Le but principal étant la sauvegarde de notre environnement, il faut pour ce faire, revenir dans les limites planétaires soit aller à contrecourant de la croissance et indirectement du capitalisme. L'état stationnaire d'une économie pourrait aider à un retour à une certaine stabilisation de l'activité rejetant croissance et décroissance. Toutefois pour ce faire, l'idée même de l'entreprise serait remise en question, en concevant une nouvelle finalité de l'entreprise affranchie du seul motif pécunier.

³³ Anna Pigott, « *Ce n'est pas l'humanité qui extermine la vie sauvage, c'est le capitalisme* », 2020

Plusieurs spécialistes et professeurs défendent différents modèles économiques à contrecourant du capitalisme dans le seul but de répondre à l'urgence climatique. Ils défendent un problème de structure et non de conjonction, indiquant de ce fait une crise du capitalisme.

Le philosophe Dominique Bourg affirme que « *le capitalisme est incompatible avec l'écologie* », il promeut une économie perma circulaire (Bourg, 2016) qui mettrait fin à la souveraineté économique pour revenir dans les limites planétaires. Il prône l'économie stationnaire, théorisée par Adam Smith puis repris par d'autres économistes, soit une baisse de nos flux de matières, d'énergies etc. Et cela encadré par de nouvelles institutions qui réorienteraient le progrès, par une meilleure distribution des richesses, par une taxation stricte sur l'empreinte écologique etc. Cet état stationnaire est généralement suivi par la décroissance. D'autres philosophes ou professeurs défendent d'autres systèmes, notamment l'économie sociale et solidaire (voir annexe 5), nous ne pouvons juger lequel est le meilleur, chacun dénotant une certaine mouvance politique, la pluralité peut être une possibilité, chaque modèle ayant le même objectif.

La transition se doit d'être imminente pour revenir dans les limites planétaires, la destinée de l'entreprise (tous secteurs confondus) est possiblement à reprendre, le modèle économique à son tour. Ces changements liés à une logique économique stationnaire pourraient poser la question de la pertinence de la perpétuation du modèle capitaliste, ce dernier est-il capable de survivre sans croissance ? Pouvons-nous continuer à glorifier le dogme dominant qu'est la croissance tout en sachant qu'il nous pousse à l'effondrement ? Faut-il déconstruire le capitalisme et sa dynamique ?

Chapitre 2 - Conclusion

Dans cette seconde partie nous avons étudié le sujet de la RSE, son origine anglo-saxonne et les raisons de son essor ainsi que sa propagation dans les entreprises européennes. Nous avons pu constater que la RSE est étroitement liée au développement durable et repose sur le même triptyque à savoir l'aspect environnemental, l'aspect social et l'aspect économique. Nous avons aussi vu que la notion de RSE avait ensuite été institutionnalisée et intégrée dans la gestion des ressources humaines de certaines entreprises et nous avons passé en revue les différentes étapes de la mise en place de politiques RSE, depuis l'émergence de l'idée initiale aux différentes solutions de contrôle et de reporting existantes aujourd'hui.

Dans la deuxième sous-partie de ce chapitre nous avons vu ce qui concrètement était réalisé en termes de RSE dans l'hôtellerie et enfin, nous avons abordé les limites du concept et son incapacité à réellement restaurer les pans environnementaux et sociaux quand le verset économique continue de prospérer. Une autre de ses limites est le fait que leur mise en place n'ait pas de caractère contraignant et que celle-ci soit toujours inscrite dans une démarche volontaire de la part de l'entreprise.

Conclusion

Le tourisme et l'hébergement ont suivi les évolutions de la société, s'adaptant aux progrès et aux mutations sociétales, économiques et politiques de notre société devenue hypermobile et hyperconnectée. L'hôtellerie a dû s'adapter aux exigences de productivité et de rentabilité induits par notre société, le développement économique l'a dessinée. Le service d'hébergement n'a plus suffi, le secteur a donc harmonisé l'ensemble des étapes : réservation, séjour, service après-vente, en adoptant les innovations induites par le progrès. En créant de nouveaux espaces de vie en accord avec les nouveaux modes de vie et de consommation, le secteur hôtelier témoigne de son adaptabilité.

La conscience collective s'est peu à peu attachée à la sauvegarde environnementale malgré des comportements de consommation allant à l'encontre des principes de développement durable. L'entreprise a graduellement été placée au cœur du sujet et a vu ses engagements et sa responsabilité changer avec l'intronisation progressive de la RSE. Le triptyque du concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises obéit à des « contraintes » environnementales, sociétales et économiques en rupture avec les modèles managériaux antérieurs. L'attente des collaborateurs a elle aussi changé, tendant vers une consolidation du dialogue social, une transversalité des modes de gestion et de management ainsi que sur des valeurs et une culture d'entreprise honnête et éco-responsable.

Notre première hypothèse consistait à affirmer qu'aujourd'hui il est devenu essentiel pour toute entreprise de mettre en place des politiques RSE au sein de son organisation. Force est de constater que la RSE est passée d'un statut dit « cosmétique », à celui de nécessaire. Dans un premier temps, bien des entreprises se sont servies de la RSE comme d'une publicité, démarche synonyme de *greenwashing* allant à l'encontre des principes fondateurs du concept. Toutefois, les démarches ont changé et aujourd'hui, la nécessité de l'utiliser à bon escient prédomine. Elle est essentielle en ce qu'elle apporte, in fine, à l'entreprise et son environnement : gains économiques, réduction des externalités négatives, cohésion sociale ou encore fidélisation des talents. Notre enquête l'a d'ailleurs confirmé, les hôtels qui mettent en place des politiques RSE au sein de leur établissement parviennent mieux à attirer et fidéliser leurs employés.

S'agissant de la difficulté, en hôtellerie, de fidéliser et d'attirer de nouveaux talents, l'hypothèse se confirme. Le turnover au sein du secteur hôtelier est nettement plus élevé que dans tous secteurs confondus, il est avéré qu'il atteint des sommets, 70% d'après une enquête Pôle-emploi. Il est trois fois supérieur à la moyenne, reflétant un mal endémique au secteur hôtelier.

Il s'agit là de capital humain qui, soumis à des cadences extensibles et à un mal-être au travail ne peut voir ni avenir ni évolution professionnelle. De plus les *millennials* et les *digital natives*, soit les nouvelles générations, sont à la fois empreints de conscience écologique, préoccupés par le réchauffement climatique et aspirent au bien-être au travail. Ce fort turnover freine la cohésion d'équipe et la ralentit, néanmoins une RSE exhaustive et achevée peut y remédier, comme apparaissant dans notre dernière hypothèse. Le pan sociétal de la RSE remet le facteur humain au cœur de l'organisation, priorisant son bien-être et son épanouissement qui passe par le dialogue, la reconnaissance et un rééquilibrage de ses missions. Aujourd'hui, un hôtel ou groupe hôtelier qui souhaite attirer et fidéliser ses collaborateurs se doit d'utiliser la RSE à bon escient, en effet, réduction du turnover et politiques RSE sont maintenant indissociables.

Le secteur hôtelier a su prendre le train en marche et s'inscrire dans des démarches RSE rapidement et efficacement, notamment les grands groupes tels que Hilton, Hyatt ou Accor, cependant, des inégalités dans les politiques RSE demeurent entre catégories d'hébergements justifiées par les différences dans les ressources et investissements.

Face à l'instabilité actuelle causée par la crise sanitaire, le secteur hôtelier, comme beaucoup d'autres domaines d'activité, est terriblement impacté, contraint de suspendre, pour bien des établissements, leur activité. Le fait que le secteur soit investi dans la RSE ne semble pas le prémunir d'une rude reprise. Parmi les personnes ayant répondu à notre questionnaire, seuls 36,4% pensent qu'un hôtel ayant une bonne politique RSE rebondira plus vite après la crise du Covid-19 qu'un autre établissement, invoquant notamment des employés plus motivés et plus à même de faire des sacrifices pour l'entreprise qui les traite « bien » et une meilleure image auprès des clients. Un lien de causalité ne semble donc pas s'établir entre bonne politique RSE et meilleure reprise post crise de la Covid-19.

La situation climatique et la dégradation environnementale inquiètent, les efforts menés jusqu'ici ne semblent pas avoir permis de freiner les atteintes faites à la planète d'où la question de l'efficacité des démarches mises en œuvre. Peut-on se limiter aux résultats obtenus jusqu'ici avec les politiques de RSE mises en place ? La RSE se suffit-elle à elle-même ou les entreprises doivent penser au-delà et freiner l'incompatibilité d'une croissance effrénée et du développement durable ? Ces questions conduisent à possiblement revoir le système économique capitaliste dans lequel nous sommes et à repenser la fonction des entreprises en faisant converger de manière rationnelle emploi et développement durable. Mais sommes-nous prêts à cela ?

Bibliographie

OUVRAGES ET ARTICLES SCIENTIFIQUES

- ALDEBERT Bénédicte, « *Technologies de l'information et de la communication et innovation : implications organisationnelles et stratégiques dans les entreprises touristiques des Alpes-Maritimes* », HAL, 2008
- ARNSPERGER Christian, Bourg Dominique, « *Vers une économie authentiquement circulaire. Réflexions sur les fondements d'un indicateur de circularité* », Revue de l'OFCE, 2016/1 (N° 145), p. 91-125
- BOIRAL Olivier, « *Environnement et économie : une relation équivoque* », Vertigo, 2004
- BOUTIER Jean, « *Le « Grand Tour » des élites britanniques dans l'Europe des Lumières : la réinvention permanente des traditions* », HAL, 2006
- CECH Petr, « *Corporate Social Responsibility in Hotel Industry: Empirical Analysis of Transitional Market* », International Journal of Economics and Business Administration Volume VI, Issue 1, 2018, pp. 61-89
- CONTI Laura, « *Qu'est-ce que l'écologie* », Petite collection Maspero, 1978
- COUSIN Saskia et RÉAU Bertrand, « *L'avènement du tourisme de masse* », Sciences Humaines, 2011, p14
- CRIFO Patricia et D. FORGET Vanina, « *Pourquoi s'engager volontairement dans la transition énergétique ? Enseignement de la littérature sur la responsabilité sociale et environnemental des entreprises* », Revue d'économie industrielle, 2014, p. 349-381
- DAMON Julien, « *Protection sociale et lutte contre l'exclusion. Regards critiques sur le « partenariat* », Horizons stratégiques, 2007/1 (n° 3), p. 82-97

- DELAYE Richard, DELANNOY Arnaud, « *Comprendre les jeunes générations face à l'emploi : vers une véritable transformation organisationnelle et managériale* », Regards, p. 177-184, 2015
- DEMEN-MEYER Christine, « *Le tourisme : essai de définition* », 2005, p. 8, Management & Avenir
- EVANNO Yves Marie et VINCENT Johan, « *Tourisme et première Guerre mondiale* », Pratique, prospective et mémoire (1914-2014), HAL, 2014
- FEREROL Marie-Eva, « *Le rôle du chemin de fer dans la mise en valeur touristique* », Transports et tourisme, 2006
- FORTE Michèle, MONCHATRE Sylvie, « *Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ?* », La Revue de l'Ires, 2013/1 (n° 76), p. 127-150
- FRANÇOIS-LECOMPTE Agnès et GENTRIC Michel, « *La RSE dans l'hôtellerie : L'engagement environnemental du secteur hôtelier : proposition d'un modèle conceptuel* », Management & Avenir 2013/8 (N° 66), p. 31-50
- FRIDENSON Patrick, « *Une industrie nouvelle : l'automobile en France jusqu'en 1914* », revue d'Histoire Moderne & Contemporaine, 1972, p. 557-578
- GOND Jean-Pascal, IGALENS Jacques, « *Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise* », dans : Jean-Pascal Gond éd., *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Editions Que sais-je ?, 2014, p. 36-59
- GOUIRAN Monique, « *Responsabilité Sociétale & Ressources Humaines* », Editions Afnor, 2011
- GUILLOT Hervé Pierre, « *« Europe 2020 » : la nouvelle stratégie décennale européenne* », Revue Projet, 2011/1, p. 93

- LEFEVRE Jean-Christophe, « *Histoire de l'hôtellerie, une approche économique* », Publibook, 2011

- LÉPINEUX François, BONANNI Carole, ROSE Jean-Jacques, HUDSON Sarah, « *La RSE, responsabilité sociale des entreprises* » Théories et pratiques, Editions Dunod, 2016

- PERETTI Jean-Marie, « *Gestion des Ressources Humaines* » Editions Vuibert, 22ème édition, 2018, p. 251-256

- PESQUEUX Yvon, « *La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu* », Innovations, 2011/1 (n°34), p. 37-55

- POSTEL Nicolas et SOBEL Richard, « *Dictionnaire critique de la RSE* », Presses universitaires du Septentrion, 2016, p. 196-202

- RODIN David, « *Éthique des affaires : théories et réalité* », Revue internationale des sciences sociales, 2005/3 (n° 185), p. 609-620

- SAMAMA Corinne, « *L'expérience collaborateur* », Editions Diatino, 2ème édition, 2019

- STEINER Jordane et CINOTTI Yves, « *Typologie des innovations de service dans l'hôtellerie. Ire conférence de l'Association Francophone de Management du Tourisme : Quels enjeux de la recherche en management du tourisme ?* », AFMAT, Mai 2014, p. 5

- SUMPFF Alban, « *Les premiers syndicats d'initiative* », L'histoire par l'image, septembre 2010

- URBAIN Jean-Didier, « *Du mythe à la manière. Résider selon Robinson en son île* », Communications, 2002

- VALLAEYS François, « *Dictionnaire critique de la RSE* », Septentrion, 2013

RAPPORTS, COMPTES-RENDUS ET CONFÉRENCES

- BARESTE Bastian, « *Loi PACTE : L'intérêt social, une codification en trompe-l'œil ?* », Village-Justice, 2019
- BOYER André, SCOTTO Marie José, TIFFON Hervé, « *En quoi le concept de RSE peut-il contribuer au renouvellement des politiques de ressources humaines ?* », Ipag Business School Working paper series, 2014, p. 8-17
- BRUAULT Patrick, « *Des congés payés à l'ARTT : petite histoire du tourisme sociale* », Revue du ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, juillet 2012
- Conseil National du Tourisme, « *Le poids économique et social du tourisme* », Ministère de l'économie des finances et de l'industrie, 2012
- DGE, « *L'innovation dans le tourisme : diagnostic et perspectives* », Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, 2016
-
- EDHEC Business School, « *Comment la nouvelle génération va transformer l'entreprise ?* », 2019
- FORT Géraldine, « *Panorama des acteurs de la transformation* », Cabinet C3 Consensus, ORSE et E&H
- LACOSTE Olivier et LEVY Béatrice, « *Impacts de la crise sur le tourisme* », DGCIS, 2011
- LEHALLE Evelyne, « *Une brève histoire du tourisme* », Nouveau tourisme Culturel, définitions et stratégies, 2015
- L'Hôtellerie Restauration et CHD Expert, « *Pourquoi les CHR ont-ils du mal à recruter* », L'Hôtellerie Restauration, 2016

- Ministère de l'économie, des finances et de la relance, « *La loi PACTE : pour la croissance et la transformation des entreprises* », Sit web du gouvernement, 2019
- MOYOU E., « *Proportion des salariés français connaissant la notion de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en 2019* », Statista, 2019
- Organisation Internationale du Travail, « *Développements et défis dans le secteur de l'hôtellerie-restauration et du tourisme* », Bureau international du travail Genève, 2010
- Pôle Emploi, « *Eclairage et synthèses, les métiers de l'hôtellerie et de la Restauration* », 2017
- Satell Institute, « *Study Reveals Companies Engaged in CSR Can Reduce Staff Turnover Rates by 50%* », 2018.
- TORRES Félix, « *L'entreprise post-RSE* », Institut de l'entreprise, 2020
- VAJDA Joanne, « *Des grands hôtels aux palaces parisiens* » Pavillon de l'arsenal, novembre 2019
- ZAFRANI Avishag, « *Hans Jonas : la question de l'avenir* », Archives de Philosophie, 2016/3 (Tome 79), p. 523-524

PRESSE

- AFP, « *Emmanuelle Wargon défend sa rémunération chez Danone : « Mon salaire était conforme aux salaires des cadres dans ce type de fonction »* », France Info, 2019
- ARNAUD Sébastien, « *RSE : étudiants et diplômés de grandes écoles ne croient pas les entreprises* », RSE Magazine, 2020
- BPI France, « *Les entreprises françaises et la RSE : un exemple à suivre* », 2019
- DE PAOLA Florian, « *Le tourisme responsable intéresse les Français* », L'écho touristique, 2018

- DOMERGUE Manuel, « *Fairwashing, Samsung pris au mot* », Alternatives Économiques, 2013
- DURAND Anne-Aël, « *Sept conséquences du terrorisme sur le tourisme mondial* », Le Monde, 2016
- DUMAS Léonard, « *L'innovation, une stratégie pour vous distinguer* », HRI mag, 2006
- FAGET Dominique, « *Dans le monde, le tourisme résiste à la crise* », AFP, septembre 2012
- FEERTCHAK Alexis, « *À partir des années 70, les vacanciers à la recherche de mouvement et de culture* », Le Figaro, 2018
- FRIDENSON Patrick, « *Une industrie nouvelle : l'automobile en France jusqu'en 1914* », 1972
- LALIBERTE Michèle, « *L'hôtel boutique, à l'opposé de la chaîne hôtelière* », Réseau Veille Tourisme, 2004
- LECOMTE Sophie, « *Leviers Marketing : quels rôles dans la chaîne de conversion ?* », Alphalyr, 2018
- LELIEVRE Caroline, « *Emploi : l'hôtellerie-restauration en panne de personnel et candidats* », Tourmag, octobre 2019
- MEDEF, « *Le MEDEF engage sa réforme et se dote d'une raison d'être* », 2019
- RACINE Amélie, « *L'hôtellerie durable et ses accréditations : où en est le voyageur ?* », Veille Tourisme, 2013
- SASPORTAS Valérie, « *Thomas Cook, l'extraordinaire histoire du premier agent de voyage du monde* », Le Figaro, 2019

- SCHAUB Coralie, « *Emmanuelle Wargon, l'ex-lobbyiste en chef de Danone à la Transition écologique* », Libération, 2018
- SUMPFF Alban, « *Les premiers syndicats d'initiative* », HPI, 2010
- VISSEYRIAS Mathilde, « *Les 6 chiffres de l'hôtellerie en France* », Le figaro, 2017
- VISSEYRIAS Mathilde, « *Les touristes chinois en dix chiffres* », Le Figaro, 2017
- VISSEYRIAS Mathilde, « *Accor et Bureau Veritas créent un label pour rassurer sur l'hygiène à l'hôtel* », Le Figaro, 2020
- WATKINS Mark, « *A-t-on encore besoin de labels de qualité ?* », Coach Omnium, 2018
- WATKINS Mark, « *L'E-Réputation de votre hôtel : vos clients en tiennent compte* », Coach Omnium, 2019
- ZoneBourse, « *Hilton : termine 2e au classement mondial des meilleurs environnements de travail* », 2019.

Table des illustrations

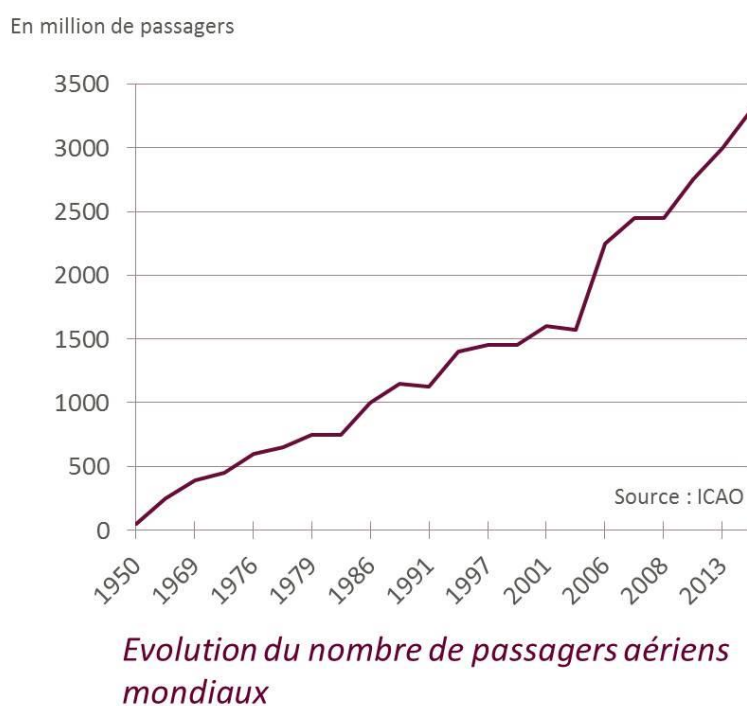
Figure 1 : Profil des innovations développées	26
Figure 2 : Importance de la notion de « valeurs » en fonction de l'âge des répondants.....	35
Figure 3 : Mise en place de politiques RSE dans un hôtel et fidélisation des salariés	36
Figure 4 : Rapport entre l'âge des répondants et leur volonté d'intégrer un hôtel qui mette en place des politiques RSE.....	36
Figure 5 : Type d'hôtel et mise en place de politiques RSE	60

Table des annexes

<i>Annexe 1</i> : Evolution du nombre de passagers aériens mondiaux	84
<i>Annexe 2</i> : Estimation des volumes d'entreprises innovantes selon les acteurs d'activités, parmi les acteurs « traditionnels » du tourisme	85
<i>Annexe 3</i> : Les 27 principes de la déclaration de Rio de 1992	86
<i>Annexe 4</i> : Programme Planet 21 du groupe Accor	90
<i>Annexe 5</i> : Les 5 objectifs de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)	91

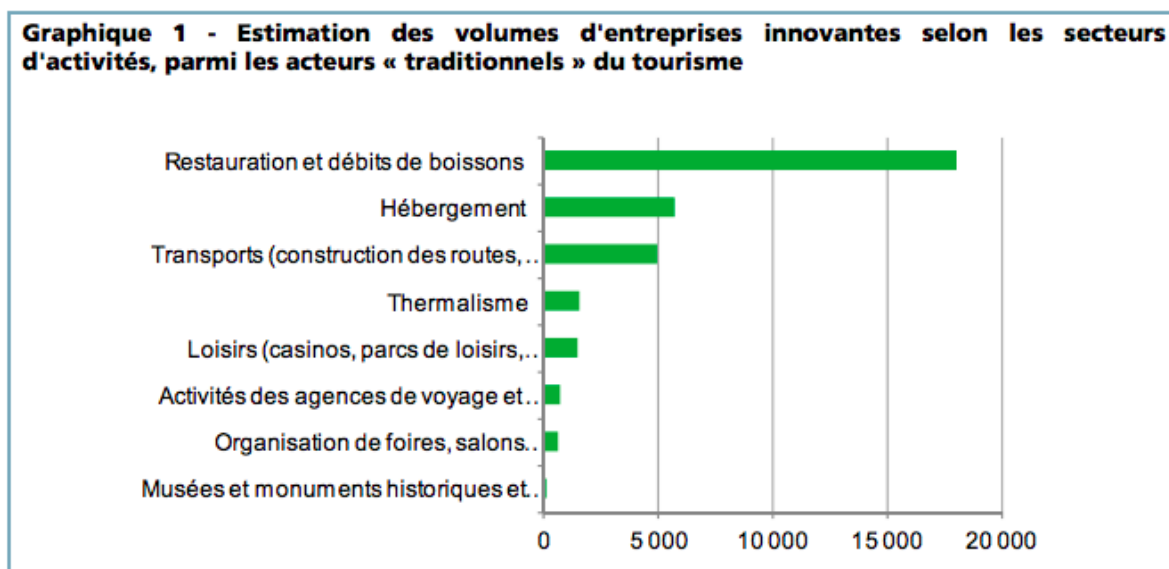
ANNEXES

Annexe 1 : Evolution du nombre de passagers aériens mondiaux



Source : LEVY Marcel, « Face à la croissance du trafic aérien, les grands projets d'infrastructures des aéroports », déplacements pro, 2016,

Annexe 2 : Estimation des volumes d'entreprises innovantes selon les acteurs d'activités, parmi les acteurs « traditionnels » du tourisme



Synthèse MKG Consulting

Source : Direction Générale des Entreprises, « L'innovation dans le tourisme : diagnostics et perspectives », 2016



DÉCLARATION DE RIO SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT

La Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement,

Réunie à Rio de Janeiro du 3 au 14 juin 1992,

Réaffirmant la Déclaration de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement adoptée à Stockholm le 16 juin 1972 et cherchant à en assurer le prolongement,

Dans le but d'établir un partenariat mondial sur une base nouvelle et équitable en créant des niveaux de coopération nouveaux entre les États, les secteurs-clés de la société et les peuples,

Œuvrant en vue d'accords internationaux qui respectent les intérêts de tous et protègent l'intégrité du système mondial de l'environnement et du développement,

Reconnaissant que la Terre, foyer de l'humanité, constitue un tout marqué par l'interdépendance,

Proclame ce qui suit :

PRINCIPE 1

Les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Ils ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature.

PRINCIPE 2

Conformément à la Charte des Nations Unies et aux principes du droit international, les États ont le droit souverain d'exploiter leurs propres ressources selon leur politique d'environnement et de développement, et ils ont le devoir de faire en sorte que les activités exercées dans les limites de leur juridiction ou sous leur contrôle ne causent pas de dommages à l'environnement dans d'autres États ou dans des zones ne relevant d'aucune juridiction nationale.

PRINCIPE 3

Le droit au développement doit être réalisé de façon à satisfaire équitablement les besoins relatifs au développement et à l'environnement des générations présentes et futures.

PRINCIPE 4

Pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement et ne peut être considérée isolément.

PRINCIPE 5

Tous les États et tous les peuples doivent coopérer à la tâche essentielle de l'élimination de la pauvreté, qui constitue une condition indispensable du développement durable, afin de réduire les différences de niveaux de vie et de mieux répondre aux besoins de la majorité des peuples du monde.

PRINCIPE 6

La situation et les besoins particuliers des pays en développement, en particulier des pays les moins avancés et des pays les plus vulnérables sur le plan de l'environnement, doivent se voir accorder une priorité spéciale. Les actions internationales entreprises en matière d'environnement et de développement devraient également prendre en considération les intérêts et les besoins de tous les pays.

PRINCIPE 7

Les États doivent coopérer dans un esprit de partenariat mondial en vue de conserver, de protéger et de rétablir la santé et l'intégrité de l'écosystème terrestre. Étant donné la diversité des rôles joués dans la dégradation de l'environnement mondial, les États ont des responsabilités communes, mais différenciées. Les pays développés admettent la responsabilité qui leur incombe dans l'effort international en faveur du développement durable, compte tenu des pressions que leurs sociétés exercent sur l'environnement mondial et des techniques et des ressources financières dont ils disposent.

PRINCIPE 8

Afin de parvenir à un développement durable et à une meilleure qualité de vie pour tous les peuples, les États devraient réduire et éliminer les modes de production et de consommation non viables et promouvoir des politiques démographiques appropriées.

PRINCIPE 9

Les États devraient coopérer ou intensifier le renforcement des capacités endogènes en matière de développement durable en améliorant la compréhension scientifique par des échanges de connaissances scientifiques et techniques et en facilitant la mise au point, l'adaptation, la diffusion et le transfert de techniques, y compris de techniques nouvelles et novatrices.

PRINCIPE 10

La meilleure façon de traiter les questions d'environnement est d'assurer la participation de tous les citoyens concernés, au niveau qui convient. Au niveau national, chaque individu doit avoir dûment accès aux informations relatives à l'environnement que détiennent les autorités publiques, y compris aux informations relatives aux substances et activités dangereuses dans leurs collectivités, et avoir la possibilité de participer aux processus de prise de décision. Les États doivent faciliter et encourager la sensibilisation et la participation du public en mettant les informations à la disposition de celui-ci. Un accès effectif à des actions judiciaires et administratives, notamment des réparations et des recours, doit être assuré.

PRINCIPE 11

Les États doivent promulguer des mesures législatives efficaces en matière d'environnement. Les normes écologiques et les objectifs et priorités pour la gestion de l'environnement devraient être adaptés à la situation en matière d'environnement et de développement à laquelle ils s'appliquent. Les normes appliquées par certains pays peuvent ne pas convenir à d'autres pays, en particulier à des pays en développement et leur imposer un coût économique et social injustifié.

PRINCIPE 11

Les États doivent promulguer des mesures législatives efficaces en matière d'environnement. Les normes écologiques et les objectifs et priorités pour la gestion de l'environnement devraient être adaptés à la situation en matière d'environnement et de développement à laquelle ils s'appliquent. Les normes appliquées par certains pays peuvent ne pas convenir à d'autres pays, en particulier à des pays en développement et leur imposer un coût économique et social injustifié.

PRINCIPE 12

Les États devraient coopérer pour promouvoir un système économique international ouvert et favorable, propre à engendrer une croissance économique et un développement durable dans tous les pays, qui permettrait de mieux lutter contre les problèmes de dégradation de l'environnement. Les mesures de politique commerciale motivées par des considérations relatives à l'environnement ne devraient pas constituer un moyen de discrimination arbitraire ou injustifiable ni une restriction déguisée aux échanges internationaux. Toute action unilatérale visant à résoudre les grands problèmes écologiques au-delà de la juridiction du pays importateur devrait être évitée. Les mesures de lutte contre les problèmes écologiques transfrontières ou mondiaux devraient, autant que possible, être fondées sur un consensus international.

PRINCIPE 13

Les États doivent élaborer une législation nationale concernant la responsabilité de la pollution et d'autres dommages à l'environnement et l'indemnisation de leurs victimes. Ils doivent aussi coopérer diligemment et plus résolument pour développer davantage le droit international concernant la responsabilité et l'indemnisation en cas d'effets néfastes de dommages causés à l'environnement dans des zones situées au-delà des limites de leur juridiction par des activités menées dans les limites de leur juridiction ou sous leur contrôle.

PRINCIPE 14

Les États devraient concerter efficacement leurs efforts pour décourager ou prévenir les déplacements et les transferts dans d'autres États de toutes activités et substances qui provoquent une grave détérioration de l'environnement ou dont on a constaté qu'elles étaient nocives pour la santé de l'Homme.

PRINCIPE 15

Pour protéger l'environnement, des mesures de précaution doivent être largement appliquées par les États selon leurs capacités. En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement.

PRINCIPE 16

Les autorités nationales devraient s'efforcer de promouvoir l'internalisation des coûts de protection de l'environnement et l'utilisation d'instruments économiques, en vertu du principe selon lequel c'est le pollueur qui doit, en principe, assumer le coût de la pollution, dans le souci de l'intérêt public et sans fausser le jeu du commerce international et de l'investissement.

PRINCIPE 17

Une étude d'impact sur l'environnement, en tant qu'instrument national, doit être entreprise dans le cas des activités envisagées qui risquent d'avoir des effets nocifs importants sur l'environnement et dépendent de la décision d'une autorité nationale compétente.

PRINCIPE 18

Les États doivent notifier immédiatement aux autres États toute catastrophe naturelle ou toute autre situation d'urgence qui risque d'avoir des effets néfastes soudains sur l'environnement de ces derniers. La Communauté internationale doit faire tout son possible pour aider les États sinistrés.

PRINCIPE 19

Les États doivent prévenir suffisamment à l'avance les États susceptibles d'être affectés et leur communiquer toutes informations pertinentes sur les activités qui peuvent avoir des effets transfrontières sérieusement nocifs sur l'environnement et mener des consultations avec ces États rapidement et de bonne foi.

PRINCIPE 20

Les femmes ont un rôle vital dans la gestion de l'environnement et le développement. Leur pleine participation est, donc, essentielle à la réalisation d'un développement durable.

PRINCIPE 21

Il faut mobiliser la créativité, les idéaux et le courage des jeunes du monde entier afin de forger un partenariat mondial, de manière à assurer un développement durable et à garantir à chacun un avenir meilleur.

PRINCIPE 22

Les populations et communautés autochtones et les autres collectivités locales ont un rôle vital à jouer dans la gestion de l'environnement et le développement du fait de leurs connaissances du milieu et de leurs pratiques traditionnelles. Les États devraient reconnaître leur identité, leur culture et leurs intérêts, leur accorder tout l'appui nécessaire et leur permettre de participer efficacement à la réalisation d'un développement durable.

PRINCIPE 23

L'environnement et les ressources naturelles des peuples soumis à oppression, domination et occupation doivent être protégés.

PRINCIPE 24

La guerre exerce une action intrinsèquement destructrice sur le développement durable. Les États doivent, donc, respecter le droit international relatif à la protection de l'environnement en temps de conflit armé et participer à son développement, selon que de besoin.

PRINCIPE 25

La paix, le développement et la protection de l'environnement sont interdépendants et indissociables.

PRINCIPE 26

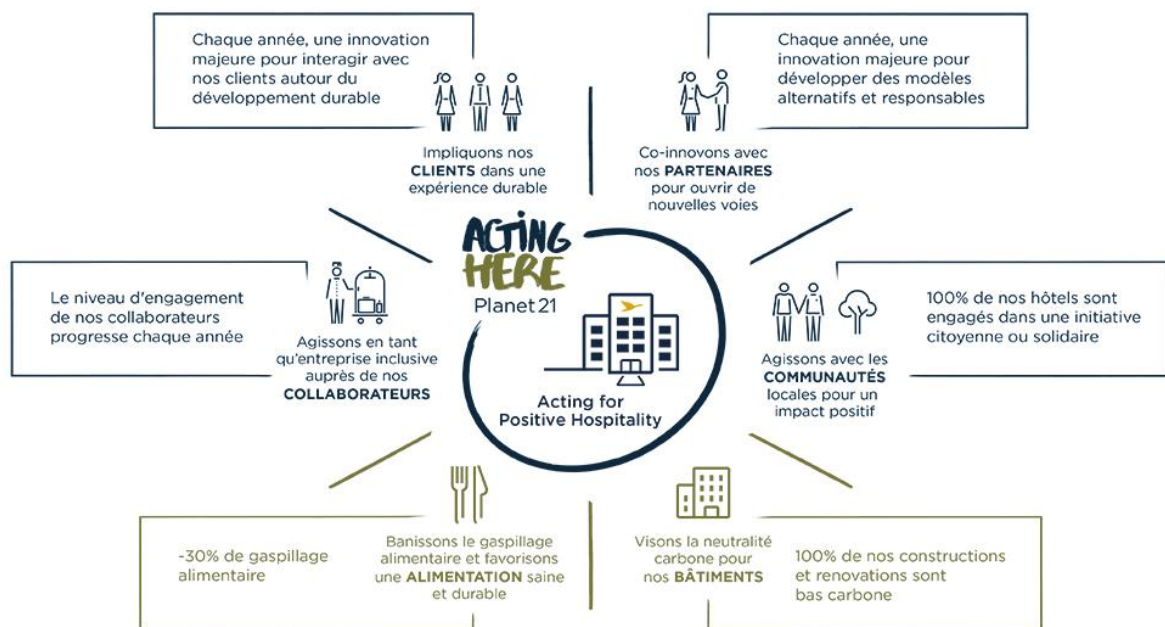
Les États doivent résoudre pacifiquement tous leurs différends en matière d'environnement, en employant des moyens appropriés conformément à la Charte des Nations Unies.

PRINCIPE 27

Les États et les peuples doivent coopérer de bonne foi et dans un esprit de solidarité à l'application des principes consacrés dans la présente Déclaration et au développement du droit international dans le domaine du développement durable.

Source : www.un.org

Annexe 4 : Programme Planet 21 du groupe Accor



**OUVRONS, PARTOUT OÙ NOUS SOMMES,
DE NOUVELLES VOIES VERS UNE HOSPITALITÉ POSITIVE.**

Source : « Communiqué AccorHotels : un nouveau cap vers sa responsabilité d'entreprise », Tendence hôtelière, 2016.

Annexe 5 : Les 5 objectifs de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)



Source : Change the Work, « *Economie Sociale et Solidaire : le grand boom* », 2017.