

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلعة

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention d'un Master en
« Management Marketing »

Contribution à la mise en place d'un dispositif exploratoire de RSE dans un
établissement hôtelier de formation.

Cas : ESHRA d'alger

Élaboré par :

YAHIAOUI Lyna Fadila

Encadré par :

Dr. BEDAIDA Imad Eddine

Évalué par :

Dr. BELALI Mounir

Dr. CHEDRI MAAMAR Sara

Année Universitaire

2024/2025

Résumé

Ce mémoire s'inscrit dans une dynamique de réflexion sur l'intégration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au sein des établissements hôteliers de formation. En prenant l'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA) comme terrain d'étude, cette recherche vise à explorer les conditions d'émergence d'une démarche RSE contextualisée, en phase avec les standards internationaux du secteur hôtelier et les attentes spécifiques de ses parties prenantes internes.

L'étude mobilise une méthodologie mixte séquentielle exploratoire, combinant un benchmark qualitatif des labels hôteliers, des questionnaires quantitatifs, ainsi que des entretiens semi-directifs. Cette approche a permis de dresser un état des lieux des perceptions, des freins et des leviers relatifs à la durabilité dans le contexte de l'ESHRA.

Les résultats mettent en évidence des divergences dans la compréhension de la RSE, mais aussi une volonté partagée d'aller vers une structuration plus claire et inclusive des engagements. En ce sens, ce mémoire contribue à alimenter la réflexion stratégique de l'établissement en matière de durabilité, et ouvre la voie à des dispositifs RSE évolutifs et co-construits.

Mots clefs : Responsabilité Sociétale des Entreprises – Hôtellerie durable – Établissement de formation – Parties prenantes – Labels hôteliers

Abstract

This thesis explores how Corporate Social Responsibility (CSR) can be meaningfully integrated into hospitality training institutions. Using the Higher School of Hospitality and Catering in Algiers (ESHRA) as a case study, the research investigates the conditions needed for a contextual CSR approach that aligns with both international hospitality standards and the internal expectations of key stakeholders.

A sequential exploratory mixed-methods approach was adopted, combining a qualitative benchmark of hotel ecolabels, quantitative surveys, and semi-structured interviews. This methodology enabled the identification of internal perceptions, barriers, and potential drivers for sustainable practices within ESHRA.

Findings reveal a fragmented understanding of CSR but also highlight a shared interest in clearer, more inclusive frameworks for sustainable development. The study contributes to the institution's strategic reflection and opens paths toward adaptable and collaborative CSR initiatives.

Keywords: Corporate Social Responsibility – Sustainable Hospitality – Training Institution – Stakeholders – Hospitality Ecolabels

ملخص

يندرج هذا البحث ضمن إطار التفكير الاستراتيجي في كيفية ادماج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات داخل كحالة المدرسة العليا للفندقة والاطعام بالجزائر. يهدف استكشاف شروط ظهور نهج ادماج المسؤولية الاجتماعية يتماشى مع المعايير الدولية لقطاع الفندقة. ومع تطلعات الأطراف المعنية داخل المؤسسة، تم اعتماد منهجية مختلطة استكشافية تتضمن تحليلا نوعيا لمعايير التصنيف البيئي للفنادق، الى جانب استبيانات كمية ومقابلات شبه موجهة. سمحت هذه المقاربة بوضع تصور دقيق لتمثلات والعوائق والفرص المتعلقة بالاستدامة داخل المؤسسة. أظهرت النتائج تباينا في فهم مفهوم المسؤولية الاجتماعية، الى جانب رغبة مشتركة في تبني إطار أكثر وضوحا وشمولا. يساهم هذا العمل في دعم التفكير الاستراتيجي لمؤسسة نحو ممارسات أكثر استدامة وتشاركية.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات – الفندقة المستدامة – مؤسسة تكوينية – الأطراف المعنية –
العلامات البيئية الفندقية

Remerciements

À la mémoire de ma grand-mère, qui, bien qu'elle ne soit plus là pour voir ce travail s'achever, a profondément marqué mon parcours par sa force, sa bienveillance et sa foi en moi.

À mes parents, mon frère et ma sœur, sans oublier bien sur ma tante, pour leur patience, leurs encouragements et leur soutien indéfectible tout au long de ce parcours. Rien de tout cela n'aurait été possible sans eux.

Nous tenons aussi à remercier sincèrement toutes les personnes qui ont participé à la réalisation de ce mémoire :

Docteur BEDAIDA Imad Eddine, notre encadrant, pour son enseignement, ses conseils et orientations, son soutien, ses compétences et sa clairvoyance qui nous ont été d'une aide inestimable,

Aux membres du jury, Docteur BELALI Mounir et Docteur CHEDRI MAAMAR
Sara pour avoir pris le temps d'évaluer notre modeste travail,

À toute l'équipe de l'ESHRA, qui ont fait de ce stage une expérience enrichissante,
Aux étudiants de l'ENSM, qui sont devenus mes collègues de travail pour la réussite de ce projet,

À tous les enseignants de l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) et de l'École Nationale Supérieure du Tourisme (ENST), qui ont contribué à notre formation,

Et enfin, à mes amies, pour leur présence, leurs encouragements et leurs moments de partage, qui ont su alléger les périodes de doute et rendre ce parcours bien plus agréable au quotidien, surtout à toi Malia.

Table de matière

Résumé	3
Abstract	4
ملخص	5
Remerciements	6
Table de matière	7
Liste des tableaux	9
Liste des figures	10
INTRODUCTION GÉNÉRALE	12
CHAPITRE I	15
1. Contexte de l'étude	16
1.1. Question de recherche	16
1.2. Les objectifs de l'étude	17
1.3. Raisons du choix du thème	17
1.4. Épistémologie de l'étude	18
1.5. Pertinence de l'étude	20
1.5.1. Pertinence sur le plan théorique	20
1.5.2. Pertinence sur le plan managérial	21
1.6. Lieu de stage	21
2. Présentation de l'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA)	23
2.1. Présentation de l'ESHRA	23
2.2. Présentation du projet Vision 2030 – Smart & Green Campus	24
2.3. Vers une intégration progressive de la RSE à l'ESHRA	24
CHAPITRE II	26
1. Revue de littérature	27
1.1. Vers une hôtellerie durable : impacts, évolutions et engagements	27
1.2. La RSE en hôtellerie fondements et dimensions clefs	28
1.3. RSE et performance : enjeux économiques et relation client	30
1.4. Écolabels et certifications : outils d'engagement ou de marketing ?	30
1.5. Études de cas et recommandations stratégiques	31
2. Cadre conceptuel	36
2.1. L'importance croissante du tourisme durable dans le secteur hôtelier	36
2.2. Définition des fondements du tourisme durable	37
2.2.1. Définitions globales et principes fondamentaux	37
2.2.2. Objectifs à long terme et objectifs de développement durable	38
2.2.3. L'Interconnexion entre le tourisme durable et le secteur hôtelier	39
2.3. Pratiques durables dans le secteur hôtelier	40
2.3.1. Relever les défis environnementaux clés	40
2.3.2. Favoriser la responsabilité sociale et l'ancrage local	40
2.3.3. Répondre aux impératifs économiques de la durabilité dans l'hôtellerie	41
2.3.4. Répondre aux attentes des clients, des employés et des parties prenantes	42
2.4. Le Rôle de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans le secteur hôtelier	42
2.4.1. Comprendre la RSE : définitions et cadres	42
2.4.2. Dimensions clés de la RSE pour les opérations hôtelières	43
2.4.3. Les bénéfices attendus : performance, image, mobilisation des équipes	44
2.5. L'évolution des chartes RSE et leur rôle stratégique	45
2.5.1. Typologie des chartes RSE	45
2.5.2. Les chartes : outil de structuration, de pilotage et de communication	46
2.6. Les labels et standards RSE dans l'hôtellerie	46
2.6.1. Présentation des labels existants	47
2.6.2. Critères d'évaluation et d'alignement sectoriel	48
2.7. Les spécificités d'un établissement hôtelier de formation	49

2.7.1.	Double mission : pédagogique et hôtelière	49
2.7.2.	Importance d'une RSE exemplaire comme outil éducatif et d'image	50
2.7.3.	Intégration des étudiants, formateurs et partenaires dans la démarche	50
CHAPITRE III		52
1.	Approche méthodologique	53
2.	Phase qualitative	53
2.1.	Benchmark qualitatif	53
2.2.	Entretiens semi-directifs	54
2.3.	Modalité des entretiens semi-directifs	55
2.4.	Durée de l'enquête	55
2.5.	Outils d'analyse de données qualitatives	55
3.	Limitations	55
CHAPITRE IV		58
1.	État des lieux et perception de la RSE à l'ESHRA	59
1.1.	Un projet de structuration durable : rappeler l'intention de départ	60
1.2.	Une vision partagée mais non formalisée : ce que révèlent les entretiens	60
1.3.	Les limites de la participation : quand le silence dit aussi quelque chose	61
1.4.	Pratiques existantes : entre initiatives individuelles et efforts institutionnels	62
2.	Analyse critique et perspectives de structuration	65
2.1.	Une lecture croisée des enjeux : analyse des cinq dimensions RSE	65
2.1.1.	Vision et gouvernance	65
2.1.2.	Environnement	66
2.1.3.	Social et bien-être	67
2.1.4.	Ancrage local et partenariats	67
2.1.5.	Formation et sensibilisation	68
2.2.	Quels leviers pour structurer la RSE à l'ESHRA ?	69
2.2.1.	Forces identifiées	69
2.2.2.	Faiblesses et écarts	70
2.3.	Le dispositif RSE comme outil fédérateur	70
2.3.1.	Les piliers du dispositif proposé	70
2.3.2.	Objectifs généraux du dispositif proposé	71
2.3.3.	Les engagements clés retenus	71
2.4.	Vers une charte interne : formaliser l'engagement et créer une dynamique durable	72
2.4.1.	Pourquoi une charte interne ?	72
2.4.2.	Objectifs pédagogiques	72
2.4.3.	Objectifs institutionnels	72
2.4.4.	Méthodologie d'évaluation	72
2.5.	Discussion des résultats	72
2.5.1.	Une conscience environnementale encore fragmentée	72
2.5.2.	Le rôle fondamental des parties prenantes internes	73
2.5.3.	Un engagement éducatif en construction	73
2.5.4.	L'ancrage territorial et la dimension éthique : des axes sous-exploités	73
2.5.5.	Une démarche exploratoire pertinente, mais à renforcer	74
CONCLUSION GÉNÉRALE		76
	Limites et obstacles de la recherche	77
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		79
Bibliographie		80
ANNEXES		84
1.	ANNEXE A : Guide d'entretien : axes, questions et explication	85
2.	ANNEXE B : Dispositif exploratoire RSE ESHRA	87
3.	ANNEXE C : Fiches pratiques par service	90
4.	ANNEXE D : Tableau de suivi : niveau de maturité de l'établissement d'un point de vue RSE	92

Liste des tableaux

Tableau 1: Présentation de 3 labels internationaux	47
Tableau 2: Comparatif des labels hôteliers à dimension environnementale et sociale	48
Tableau 3: Profils des personnes interrogées et modalités d'entretiens	54
Tableau 4 : Exemples d'initiatives découvertes à notre observation sur terrain	63
Tableau 5: Axes et objectifs de la RSE de l'ESHRA	70
Tableau 6 : Guide d'entretiens pour toutes les parties prenantes.....	85

Liste des figures

Figure 1: Les 17 ODD	38
Figure 2: Nuage de mots sur la gouvernance vis-à-vis de la RSE	66
Figure 3: Nuage de mots sur l'environnement vis-à-vis de la RSE	66
Figure 4: Nuage de mots sur le social vis-à-vis de la RSE	67
Figure 5: Nuage de mots sur les partenaires vis-à-vis de la RSE	68
Figure 6 : Nuage de mots sur la formation vis-à-vis de la RSE	69

Liste des abréviations

EHL : École Hôtelière de Lausanne

ESG : Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance

ESHRA : École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger

GSTC : Global Sustainable Tourism Council

ODD : Objectifs de Développement Durable

OMT : Organisation mondiale du tourisme

PMR : Personne à Mobilité Réduite

RSE : responsabilité sociale des entreprises

SDF : personne Sans Domicile Fixe

ISO : International Organization for Standardization

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le secteur de l'hôtellerie constitue un pilier fondamental de l'économie touristique, jouant un rôle moteur dans la création d'emplois, la stimulation des échanges culturels et la dynamisation des territoires. En 2022, les recettes générées par l'hôtellerie en France, par exemple, se sont élevées à plusieurs milliards d'euros, illustrant son effet multiplicateur sur l'économie locale, notamment dans les régions à forte attractivité touristique (IFAE, 2023). L'hôtellerie, en tant qu'activité de service centrée sur l'accueil, le confort et l'expérience client, est profondément ancrée dans les dynamiques sociales, économiques et environnementales contemporaines.

Ces dernières années, le secteur a été confronté à des mutations majeures : la montée du tourisme de masse, la survenue de crises sanitaires mondiales comme la pandémie de COVID-19, les pressions environnementales croissantes, la digitalisation des services et l'évolution des attentes des consommateurs, de plus en plus sensibles aux questions éthiques et écologiques (Agence Eco-Eco, 2022). Les voyageurs sont désormais attentifs à leur impact environnemental et à leur influence sur l'économie locale, ce qui oriente leurs choix en matière d'hébergement et d'activités (EHOnline, 2021).

Dans ce contexte, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'impose comme une réponse structurante aux défis contemporains. Appliquée à l'hôtellerie, la RSE recouvre des engagements concrets dans trois dimensions principales : environnementale (réduction de l'empreinte carbone, maîtrise de la consommation d'énergie et d'eau, gestion des déchets, préservation de la biodiversité), sociale (amélioration des conditions de travail, bien-être des salariés, lutte contre les discriminations, égalité professionnelle, implication dans la communauté locale) et économique (satisfaction client, promotion des circuits courts, soutien à l'économie locale, transparence avec les parties prenantes) (SCHOOL, 2022).

Des groupes hôteliers internationaux comme Accor, avec son programme Planet 21, ou Hilton, via sa plateforme LightStay, ont déjà intégré ces dimensions dans leur stratégie globale, illustrant l'engagement du secteur à différents niveaux (EHOnline, 2021). Cependant, la diffusion des pratiques RSE demeure inégale, notamment dans les PME hôtelières ou dans les contextes où la régulation est encore peu développée (Agence Eco-Eco, 2022).

Les institutions de formation en hôtellerie occupent une position stratégique pour diffuser une culture de durabilité et de responsabilité. Elles forment les professionnels de demain et ont la responsabilité de transmettre non seulement des savoirs techniques, mais aussi des

valeurs éthiques et écologiques. De nombreux établissements disposent de leur propre infrastructure hôtelière, ce qui leur permet d'expérimenter et de démontrer, en conditions réelles, la mise en œuvre de pratiques responsables (Université d'Angers, 2023).

L'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA) illustre cette dynamique. Établissement public à double vocation pédagogique et opérationnelle, l'ESHRA déploie un programme RSE structuré autour de trois axes : environnemental (réduction de la consommation énergétique, gestion des déchets, lutte contre le gaspillage alimentaire), social (égalité, lutte contre les discriminations, sécurité au travail) et économique (satisfaction client, promotion des circuits courts, transparence). Sa position à l'interface de l'enseignement supérieur, de l'innovation managériale et de la réalité de terrain en fait un cadre d'analyse pertinent pour penser l'intégration de la RSE dans un établissement hôtelier de formation (ESHRA).

L'étude de la mise en œuvre d'une stratégie RSE dans un établissement hôtelier de formation comme l'ESHRA permet d'interroger les conditions, les leviers et les limites de cette intégration. Elle invite à croiser une analyse théorique du concept de RSE avec une approche empirique centrée sur les pratiques effectives, afin d'identifier les facteurs de succès et les obstacles à la généralisation de la RSE dans le secteur hôtelier de formation.

CHAPITRE I
CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

1. Contexte de l'étude

Le secteur hôtelier est de plus en plus soumis à des exigences en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), poussé par des attentes réglementaires, des demandes des consommateurs et des investisseurs, comme en témoignent les travaux de l'UE (2019) et Kim & Ham (2016). Cette dynamique a conduit à la multiplication de certifications comme Green Key, ISO 14001 ou EarthCheck, qui évaluent principalement les pratiques opérationnelles des hôtels (Font, 2019). Cependant, la littérature scientifique présente une limite notable : alors que de nombreuses études analysent l'impact économique de ces certifications (Alonso-Almeida, 2015) ou les motivations des hôtels à les obtenir (Dodds, 2017), très peu s'intéressent à leur intégration dans les curricula des écoles de formation hôtelière (Ben Youssef, 2022). Cette lacune est d'autant plus frappante que des recherches récentes montrent que moins de 30% des écoles hôtelières européennes incluent un module RSE obligatoire (Gössling, 2023), et que les formations restent souvent centrées sur des compétences techniques au détriment des soft skills RSE (Deale, 2021).

Ce manque de recherche sur le lien entre certifications RSE et pédagogie hôtelière, particulièrement visible dans les revues spécialisées comme l'International Journal of Hospitality Management ou le Journal of Sustainable Tourism, constitue un angle mort académique problématique, car il risque de perpétuer un décalage entre les formations dispensées et les besoins réels du secteur en matière de durabilité.

1.1. Question de recherche

Cette étude vise à combler cette lacune en proposant un dispositif RSE fondé sur un benchmark des labels hôteliers existants, cette démarche devra être alignée avec les besoins et les objectifs stratégiques de notre lieu de stage l'ESHRA d'Alger.

À la suite de ce contexte, nous posons la question de recherche suivante :

« Comment un dispositif exploratoire de RSE peut-il contribuer à construire une démarche structurée de responsabilité sociétale dans un établissement hôtelier de formation comme l'ESHRA d'Alger ? »

Cette question principale nous a permis de déterminer les sous-questions suivantes, afin de mieux delimitier notre recherche :

- Quelles sont les perceptions et représentations de la RSE parmi les différentes parties prenantes internes de l'ESHRA (direction, personnel, enseignants, étudiants) ?
- Quels éléments de la gouvernance, des pratiques environnementales, sociales et pédagogiques peuvent constituer une base pour une future démarche RSE ?
- Dans quelle mesure un dispositif exploratoire (questionnaires, entretiens, benchmark) permet-il d'amorcer une réflexion collective vers une charte RSE ?

1.2. Les objectifs de l'étude

L'objectif principal de ce projet de fin d'étude est d'explorer les fondations nécessaires à la mise en place d'une démarche RSE dans un établissement hôtelier de formation, à travers un dispositif provisoire permettant de recueillir les attentes, perceptions et pratiques internes, en vue d'une future structuration.

Dans le cadre de son projet "*Vision 2030 – Smart & Green Campus*", l'ESHRA servira de terrain d'étude pour tester la pertinence et la faisabilité de la démarche formulée.

Pour y parvenir, le projet se concentrera sur une démarche basée sur les sous-objectifs suivants :

- Identifier les perceptions et les niveaux de sensibilisation à la RSE parmi les parties prenantes internes de l'ESHRA.
- Analyser les pratiques actuelles en matière d'environnement, de responsabilité sociale et de gouvernance au sein de l'établissement.
- Repérer les obstacles et les opportunités internes à l'intégration progressive de la RSE.
- Proposer des pistes préliminaires pour alimenter la réflexion sur une future charte RSE adaptée au contexte de l'ESHRA.

1.3. Raisons du choix du thème

Notre intérêt pour ce sujet naît à la fois de notre passion pour l'hôtellerie et de la prise de conscience que la transition écologique et le respect des enjeux sociétaux sont devenus essentiels pour l'avenir du secteur. Sensibles aux questions de durabilité et d'innovation, nous souhaitons comprendre comment les établissements peuvent adopter des pratiques plus responsables tout en maintenant une qualité de service et une expérience client irréprochables.

Aujourd'hui, l'hôtellerie connaît une profonde transformation : les certifications responsables occupent une place croissante dans la gestion et l'attractivité des établissements. Face à l'évolution des réglementations environnementales et à l'intérêt grandissant des clients pour des pratiques durables, il devient indispensable d'analyser cette dynamique. Ce travail de recherche s'inscrit ainsi dans une double perspective : explorer le rôle des certifications RSE dans le secteur hôtelier et touristique, et proposer des pistes préliminaires pour initier une réflexion sur la RSE au sein de l'ESHRA d'Alger.

1.4. Épistémologie de l'étude

L'épistémologie de cette recherche se divise en 2 parties, posture épistémologique et approche de recherche :

1.4.1. Posture épistémologique

En analysant les référentiels et les certifications hôtelières existantes, nous constatons que leur application et leur perception varient en fonction des contextes, des acteurs impliqués et des particularités des établissements (Certification Hotelcert International – Excellence de Service en Hôtellerie, n.d.). Il ne s'agit donc pas d'une norme universelle appliquée de manière uniforme, mais d'un ensemble de pratiques modelées par des dynamiques locales, organisationnelles et culturelles (Deneault, 2003).

Dans cette perspective, l'adoption d'une posture épistémologique interprétativiste s'avère la plus adaptée pour atteindre les objectifs de ce travail. Ce paradigme considère que la réalité sociale ne peut être comprise qu'en tenant compte du sens que les acteurs lui attribuent. Ainsi, l'analyse des représentations, des discours et des pratiques liées à la RSE dans le contexte spécifique de l'ESHRA repose sur une compréhension fine des logiques d'action et des expériences vécues par les parties prenantes.

1.4.2. Approche de recherche

Cette recherche adopte une méthodologie qualitative à visée exploratoire, ancrée dans une posture interprétativiste. Elle vise à comprendre en profondeur les représentations, les attentes et les dynamiques internes liées à la RSE dans un établissement hôtelier de formation.

Dans un premier temps, un benchmark qualitatif des principaux écolabels hôteliers sera

réalisé afin d'identifier les critères, valeurs et logiques d'action qui pourraient nourrir une réflexion adaptée au contexte hybride d'un établissement à la fois formateur et exploitant, comme l'ESHRA.

Ce travail sera complété par la conduite d'entretiens semi-directifs auprès de différentes parties prenantes internes à l'ESHRA (personnel administratif, enseignants, étudiants, responsables pédagogiques.). L'objectif est de faire émerger, à travers leurs discours, des pistes de sens et des éléments concrets pouvant alimenter une future démarche RSE.

L'ensemble de ces données permettra de proposer un dispositif exploratoire contextualisé, non pas comme une charte figée, mais comme une base de réflexion évolutive, construite à partir de la compréhension fine des perceptions et pratiques existantes.

1.4.3. Justification du choix méthodologique

La nature de notre problématique, centrée sur l'exploration des perceptions, des pratiques et des attentes liées à la responsabilité sociétale dans un établissement hôtelier de formation, appelle à une approche méthodologique qualitative. En effet, dans un contexte où il n'existe pas encore de dispositif structuré de RSE à l'ESHRA, il apparaît pertinent de privilégier une démarche d'investigation ouverte, soucieuse de saisir la complexité des réalités sociales propres à l'établissement. Le choix de la posture interprétativiste se justifie par la volonté de comprendre les significations que les acteurs internes attribuent à la notion de RSE, aux enjeux de durabilité, ainsi qu'aux initiatives ou contraintes perçues dans leur environnement de travail ou d'apprentissage.

Contrairement à une approche quantitative qui viserait à tester des hypothèses ou à généraliser des résultats, la méthode qualitative permet de s'ancrer dans le vécu, les discours et les représentations des individus, en tenant compte du contexte spécifique dans lequel ils évoluent. Elle favorise ainsi une lecture fine des dynamiques internes et des interactions entre les différentes parties prenantes internes, nécessaires pour identifier les conditions favorables ou défavorables à l'émergence d'une culture RSE.

Par ailleurs, cette méthodologie est cohérente avec l'objectif de proposer un dispositif exploratoire souple et contextualisé, qui ne vise pas à imposer un modèle normatif, mais à nourrir une réflexion progressive sur les possibilités d'intégrer la RSE dans le fonctionnement et la mission éducative de l'ESHRA. L'analyse qualitative permettra donc de recueillir des données riches et nuancées, essentielles pour produire des recommandations préliminaires en vue d'une future structuration de la démarche RSE.

1.5. Pertinence de l'étude

Ce mémoire ne vise pas à élaborer une charte RSE aboutie et directement applicable, mais plutôt à poser les fondations d'une réflexion stratégique autour de la responsabilité sociétale au sein de l'ESHRA d'Alger. Dans un contexte où les pratiques RSE sont encore peu formalisées, l'objectif est de construire un dispositif exploratoire permettant de mieux comprendre les représentations, les attentes et les leviers d'action identifiés par les parties prenantes internes.

À travers une analyse qualitative des référentiels existants et la conduite d'entretiens semi-directifs, ce travail entend proposer des pistes de réflexion concrètes et adaptées à la réalité de l'établissement, tout en s'inscrivant dans les exigences du secteur hôtelier en matière de durabilité et d'engagement sociétal. Il s'agit donc d'une démarche préliminaire, destinée à éclairer les conditions de mise en place d'une future politique RSE, en cohérence avec la double mission pédagogique et opérationnelle de l'ESHRA.

1.5.1. Pertinence sur le plan théorique

Cette étude contribue à la littérature académique en examinant la question des certifications écologiques dans un contexte encore peu exploré : celui des établissements de formation hôtelière. Bien que de nombreuses recherches aient étudié les écolabels dans l'hôtellerie classique, peu d'études se sont intéressées à leur adaptation et leur mise en œuvre dans des établissements ayant une double fonction pédagogique et opérationnelle.

Ainsi, cette recherche permettra de :

- Analyser les conditions d'application des écolabels hôteliers dans un contexte hybride tel que celui de l'ESHRA, où se conjuguent des objectifs pédagogiques et des impératifs de gestion opérationnelle.
- Explorer les points de convergence et de divergence entre les principaux référentiels écologiques existants, afin de dégager des éléments adaptables aux réalités d'un établissement hôtelier de formation.
- Élaborer un dispositif exploratoire contextualisé, susceptible de nourrir une réflexion stratégique sur l'intégration progressive de la RSE à l'ESHRA, et d'ouvrir la voie à des adaptations futures dans des structures similaires, répondant ainsi à un manque identifié dans la littérature sur les démarches RSE dans les établissements de formation hôtelière.

1.5.2. Pertinence sur le plan managérial

D'un point de vue managérial, les résultats de cette étude offriront des recommandations concrètes aux gestionnaires d'établissements de formation et d'exploitation hôtelière, leur permettant d'intégrer plus efficacement les principes du développement durable dans leur fonctionnement quotidien.

Plus spécifiquement, cette recherche permettra :

- Identifier les leviers d'engagement durables pertinents dans les établissements hôteliers de formation, en tenant compte de l'articulation entre exigences pédagogiques, contraintes opérationnelles et attentes des parties prenantes internes.
- Fournir des repères managériaux pour initier une réflexion structurée autour de la RSE, en s'inspirant de normes et référentiels existants tout en adaptant leur lecture aux spécificités organisationnelles de structures hybrides comme l'ESHRA.
- Favoriser une dynamique progressive d'intégration de la RSE, en mettant en lumière les conditions favorables à l'implication des acteurs internes (direction, formateurs, étudiants) et à l'émergence d'un cadre stratégique soutenable pour une hôtellerie responsable en contexte éducatif.

Enfin, le dispositif exploratoire proposé dans cette étude pourra constituer un point d'appui stratégique pour les établissements hôteliers de formation souhaitant amorcer une démarche RSE. En les aidant à mieux cerner les attentes des parties prenantes et à s'aligner progressivement sur les standards environnementaux reconnus, ce travail offre une base réflexive utile pour renforcer leur positionnement en tant qu'acteurs responsables, en phase avec les exigences croissantes du marché et des institutions.

1.6. Lieu de stage

Le secteur hôtelier en Algérie évolue progressivement vers des pratiques plus durables, en réponse aux enjeux environnementaux et aux attentes croissantes des clients.

Dans ce contexte, l'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA) constitue un terrain d'étude pertinent. En tant qu'établissement de référence en matière de formation hôtelière en Algérie, l'ESHRA joue un double rôle : un centre de formation qui prépare les futurs professionnels du secteur aux standards internationaux de l'hôtellerie et de

la restauration et aussi un établissement d'hébergement et d'événementiel accueillant une clientèle variée, allant des étudiants, aux professionnels et entreprises.

Cette dualité en fait un cas d'étude unique, car elle confronte l'application des pratiques durables à des exigences pédagogiques et opérationnelles spécifiques.

2. Présentation de l'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA)

Dans cette section nous parlerons de notre établissement de stage ESHRA et de son projet Vision 2030 – Smart & Green Campus.

2.1. Présentation de l'ESHRA

L'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA) est un établissement d'enseignement supérieur, spécialisé dans la formation aux métiers de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme. Située à Aïn Benian, sur les hauteurs d'Alger, l'ESHRA a été fondée pour répondre aux besoins croissants du secteur par la Société d'Investissement Hôtelier (SIH) en 2014. Elle bénéficiait d'un partenariat académique avec l'École Hôtelière de Lausanne (EHL), référence mondiale en matière de formation hôtelière, ce qui lui confère une solide crédibilité et une reconnaissance à l'échelle internationale, avant que cette dernière soit remplacé par l'Université d'Angers.

L'école propose des formations initiales et continues, allant du niveau technicien jusqu'au bachelor, tout en intégrant une forte dimension pratique grâce à son centre hôtelier intégré, qui fait office de laboratoire d'application réel. En plus de ses fonctions pédagogiques, l'ESHRA accueille également des événements institutionnels et professionnels, ce qui la positionne comme un acteur hybride, à la fois établissement d'enseignement supérieur et structure hôtelière. Elle forme ainsi non seulement des étudiants, mais aussi des professionnels en reconversion, tout en participant activement au développement du tourisme et de l'hospitalité en Algérie (ESHRA).

L'ESHRA se distingue par son ambition de former une nouvelle génération de professionnels responsables, capables de répondre aux défis contemporains liés à la qualité de service, à la digitalisation, à l'expérience client et au développement durable. Elle s'inscrit dans une vision d'excellence, d'ouverture et d'innovation, en phase avec les standards internationaux (ESHRA).

L'ESHRA déploie un programme RSE consistant qui s'articule autour de trois dimensions, selon le site de l'établissement :

- Dimension Environnementale : Englobe les actions visant la préservation de l'environnement telles que les pratiques respectueuses de l'écosystème, la réduction de la consommation énergétique, la gestion des déchets et la diminution des émissions de gaz à effet de serre.

- Dimension Sociale : Implique le respect des droits des employés, l'amélioration de l'égalité entre les membres de l'équipe, la lutte contre les discriminations, et la garantie d'un environnement de travail sûr.
- Dimension Économique : Englobe la satisfaction des clients, l'instauration d'une tarification juste, la promotion des circuits courts et des fournisseurs locaux, ainsi que la transparence dans les relations avec les parties prenantes.

2.2. Présentation du projet Vision 2030 – Smart & Green Campus

Dans une démarche proactive face aux mutations du secteur hôtelier et touristique, l'ESHRA a lancé une initiative stratégique "*Vision 2030 – Smart & Green Campus*". Ce projet vise à faire évoluer l'école vers un modèle intégré de durabilité, de digitalisation et d'innovation pédagogique, en cohérence avec les 17 ODD et les exigences de la transition écologique et numérique. L'ambition est claire : "*faire de l'ESHRA un campus exemplaire, intelligent, écologique et collaboratif, pionnier en Afrique et en Méditerranée.*"

Vision 2030 repose sur cinq piliers fondamentaux :

- Le Smart Campus : déploiement de solutions numériques pour améliorer la gestion des espaces, la pédagogie et l'expérience utilisateur.
- Le Green Campus : réduction de l'empreinte écologique de l'établissement (énergie, eau, déchets, alimentation durable...).
- Le Learning Lab : évolution des méthodes pédagogiques vers des approches actives, collaboratives et centrées sur les compétences.
- Le Hub d'innovation : espace d'expérimentation et d'ouverture vers les entreprises, start-ups et institutions.
- L'Écosystème collaboratif : implication de toutes les parties prenantes (étudiants, enseignants, personnel, partenaires) dans la co-construction du projet.

2.3. Vers une intégration progressive de la RSE à l'ESHRA

Ce travail de recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire visant à initier une réflexion stratégique sur l'intégration de la responsabilité sociétale au sein de l'ESHRA d'Alger. Plutôt que de proposer une charte RSE aboutie, il s'agit ici de poser les premiers jalons d'une éventuelle structuration future, en identifiant les représentations, les pratiques existantes et les attentes des parties prenantes internes. À travers une analyse des référentiels du secteur

et des données issues du terrain, notre objectif est de favoriser l'émergence d'un cadre de référence adapté aux spécificités pédagogiques et managériales de l'école.

Cette étude contribue ainsi à alimenter la dimension responsable de la Vision 2030 de l'ESHRA, en fournissant des éléments d'analyse et des pistes d'action pour renforcer l'ancrage durable des pratiques hôtelières et éducatives. Elle participe à la dynamique institutionnelle de transformation de l'école, en soutenant une orientation plus responsable, inclusive et innovante de l'hospitalité de demain.

CHAPITRE II
CADRE THÉORIQUE

1. Revue de littérature

Afin d'élaborer une démarche RSE adaptée et fiable pour un hôtel de formation tel que l'ESHRA, une lecture empirique devait être effectuée permettant ainsi de cerner les concepts clés, les enjeux actuels et les dynamiques en jeu. Cette revue de littérature a ainsi pour objectif de poser les fondements théoriques du mémoire de recherche, en explorant les notions de tourisme durable, d'hôtellerie durable, de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), ainsi que le rôle des parties prenantes et des labels dans cette transition. Elle permet également d'identifier les évolutions récentes du secteur et les bonnes pratiques déjà mise en place, qui pourraient nourrir la construction d'une démarche RSE pertinente et réaliste.

1.1. Vers une hôtellerie durable : impacts, évolutions et engagements

L'industrie hôtelière est un pilier central de l'économie touristique mondiale, les revenus sont considérables mais une pression environnementale croissante existe. Selon les dernières données du World Travel & Tourism Council (Travel & Tourism Economic Impact Research (EIR), 2024), le secteur contribuerait à hauteur de 10 900 milliards de dollars au PIB mondial en 2024, soit près de 10% de l'activité économique globale. Cette performance économique masque une réalité environnementale préoccupante : le secteur hôtelier serait responsable d'environ 5% des émissions mondiales de CO₂ (PEETERS, 2015), un chiffre qui s'explique principalement par sa dépendance aux énergies fossiles, en d'autres termes les énergies non renouvelables sont les plus utilisées dans le secteur. En effet, comme le soulignent ces mêmes auteurs, près de 75% de la consommation énergétique du tourisme est imputable aux transports seulement, alors que les établissements hôteliers sont d'importants consommateurs d'énergie pour leurs opérations quotidiennes, tel que le chauffage, la climatisation et l'éclairage.

Les émissions carbonees ne sont pas les seuls débordement environnementaux, l'industrie hôtelière exerce une pression considérable sur les ressources hydriques. Chapagain et Hoekstra (2007) ont quantifié cette empreinte hydrique, révélant que les touristes consomment de l'eau non seulement pour leurs besoins personnels, mais aussi à travers les services annexes des établissements, l'entretien des espaces verts par le personnel est aussi une importante de sollicitation de cette énergie. Cette consommation atteint des niveaux préoccupants dans les régions où les ressources en eau sont déjà limitées, posant la question de la durabilité à long terme.

Face à ce constat, la prise de conscience des acteurs principaux, dirigeants et clients, ne tarda pas. Chen et Tung (2014) observent qu'un nombre considérable de clients commencent à privilégier des établissements dits 'green hotels', même lorsque cela touche à leurs finances. Cette évolution des attentes des consommateurs, associée à un cadre réglementaire de plus en plus strict, pousse les hôteliers à repenser leurs visions de travail et à intégrer des pratiques plus durables dans leur gestion quotidienne.

1.2. La RSE en hôtellerie fondements et dimensions clefs

La pyramide de Carroll (1991) constitue l'un des modèles théoriques les plus influents pour appréhender la RSE dans le secteur hôtelier. Ce cadre conceptuel hiérarchise les responsabilités des entreprises en quatre niveaux interdépendants. À la base se trouve la responsabilité économique, fondamentale pour tout établissement hôtelier qui doit avant tout assurer sa viabilité financière. Vient ensuite la responsabilité légale, consistant à respecter l'ensemble des réglementations locales et internationales (comme les normes ISO 14001 pour la gestion environnementale). Le troisième niveau, éthique, dépasse le simple respect des lois pour englober les comportements attendus par la société envers les différentes parties prenantes (équité envers les employés, transparence envers les clients). Enfin, au sommet de la pyramide, la responsabilité philanthropique concerne les actions volontaires visant à améliorer la qualité de vie des communautés (programmes de soutien local, partenariats avec des ONG). (Carroll, 1991)

L'application de ce modèle au secteur hôtelier met en lumière l'importance d'une approche équilibrée. Comme le souligne Carroll (1991), "négliger un niveau compromet l'ensemble de l'édifice RSE". Un hôtel très actif en philanthropie (par exemple à travers des dons à des œuvres caritatives) mais qui ne respecterait pas ses obligations légales en matière de traitement des déchets perdrait toute crédibilité aux yeux des parties prenantes. De même, une stratégie purement économique ignorant les dimensions éthiques (conditions de travail, discrimination) s'avérerait contre-productive à moyen terme.

L'approche par les parties prenantes développée par Freeman (1984) offre un cadre complémentaire pour analyser la RSE dans l'hôtellerie. Ce modèle considère que la performance durable d'une organisation dépend de sa capacité à identifier et satisfaire les attentes légitimes de l'ensemble de ses stakeholders : clients, employés, fournisseurs, actionnaires, mais aussi communautés locales et autorités publiques.

Dans le contexte hôtelier, cette théorie prend une dimension particulièrement concrète. Les clients, par exemple, expriment des attentes croissantes en matière de pratiques

écoresponsables (réduction des déchets, économies d'énergie). Les employés recherchent des conditions de travail équitables et des opportunités de formation. Les investisseurs, quant à eux, sont de plus en plus sensibles aux critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) dans leurs décisions de financement.

Freeman (1984) insiste sur la nécessité de mettre en place des mécanismes formels de dialogue avec ces différentes parties prenantes. Pour un établissement hôtelier, cela peut se traduire par la création de comités RSE associant des représentants des différents services, l'organisation de consultations régulières avec les clients (via des enquêtes de satisfaction incluant des questions environnementales), ou encore la mise en place de partenariats avec les fournisseurs locaux. L'étude montre que "les hôtels qui institutionnalisent ces échanges améliorent significativement leur résilience face aux crises et leur capacité d'innovation".

La méta-analyse exhaustive conduite par Chan en 2021, synthétisant les résultats de 120 études scientifiques sur les pratiques environnementales dans l'hôtellerie, fournit des indications précieuses pour les gestionnaires soucieux d'améliorer leur performance écologique. Parmi les mesures les plus efficaces identifiées figurent la gestion optimisée des déchets (permettant une réduction moyenne de 30% des volumes), l'installation de capteurs de mouvement pour l'éclairage (économisant jusqu'à 25% d'électricité), et l'établissement de partenariats avec des producteurs locaux (réduisant l'empreinte carbone liée au transport des marchandises). L'auteur met cependant en garde contre les approches partielles : "Un hôtel ne peut se contenter d'implémenter une ou deux mesures isolées sans risquer d'être accusé de greenwashing". Il recommande plutôt d'identifier 3 à 5 axes stratégiques prioritaires (comme l'objectif "zéro plastique" ou la réduction de la consommation d'eau) et de les suivre grâce à des indicateurs clairs et mesurables. (Chan, 2021)

La recherche comparative menée par Jobin Kaithlin en 2024 apporte un éclairage précieux sur l'impact des certifications environnementales. En analysant les performances de 20 établissements asiatiques (dont la moitié certifiés LEED ou Green Globe), les chercheurs ont constaté que les hôtels certifiés généraient 70% de réservations supplémentaires sur les plateformes en ligne par rapport à leurs concurrents non certifiés. Cette étude, s'appuyant à la fois sur des données de réservation et des entretiens qualitatifs, révèle que les labels jouent principalement un rôle de réassurance pour les clients, souvent sceptiques face aux auto-déclarations des établissements. Un enseignement clé de cette recherche est que *"les certifications doivent s'accompagner d'une communication pédagogique pour être*

pleinement efficaces", d'où la recommandation d'investir dans des supports explicatifs (affiches, écrans, documentation en chambre) expliquant concrètement les actions menées par l'hôtel. (Kaithlin, 2024).

La vaste étude transnationale menée par Kim et ses collaborateurs en 2020 auprès de 1,000 employés d'hôtels en Asie et en Europe établit des corrélations significatives entre bien-être au travail et performance organisationnelle. Les données collectées sur 18 mois montrent que les établissements offrant des avantages comme des horaires flexibles, des espaces de détente ou des programmes de santé mentale enregistrent une augmentation de 20% de l'engagement des collaborateurs. Plus remarquable encore, les employés percevant leur employeur comme socialement responsable démontrent 35% plus d'initiative dans la proposition d'idées durables. Ces résultats plaident pour l'allocation d'au moins 2% du budget RH à des programmes de qualité de vie au travail et la création de comités bien-être associant les représentants du personnel. (Kim M. K., 2020)

1.3. RSE et performance : enjeux économiques et relation client

L'étude menée par Bohdanowicz et ses collaborateurs dans 50 établissements hôteliers européens démontre de manière empirique le lien positif entre pratiques RSE et performance commerciale. Les chercheurs ont observé que les hôtels intégrant des actions sociales (comme l'emploi local et les programmes de formation) et environnementales (tels que la réduction de la consommation énergétique) enregistraient une augmentation moyenne de 15% de leur taux d'occupation. Cette recherche combine l'analyse de données financières avec des enquêtes clients, révélant notamment que 70% des voyageurs d'affaires interrogés déclaraient privilégier les établissements dotés de certifications RSE reconnues. Ces résultats suggèrent que pour les gestionnaires hôteliers, l'investissement dans des labels visibles comme Green Key ou EarthCheck peut constituer un avantage compétitif significatif, particulièrement sur le segment B2B où la sensibilité aux enjeux de développement durable est particulièrement marquée. (Bohdanowicz, 2005)

1.4. Écolabels et certifications : outils d'engagement ou de marketing ?

Les écolabels se sont imposés comme des outils stratégiques pour les établissements souhaitant démontrer leur engagement environnemental. Leroux et Pupion (2018) définissent ces certifications comme "des marques de reconnaissance attestant qu'un hôtel respecte des standards environnementaux stricts dans ses opérations". Leur développement s'est accéléré depuis que 2017 a été déclarée "Année internationale du tourisme durable pour

le développement" par les Nations Unies (ONU TOURISME , 2017), créant une dynamique favorable à leur adoption.

L'impact des écolabels sur le comportement des consommateurs a fait l'objet de nombreuses études. Lee et al. (2019) ont ainsi démontré, à travers une enquête menée dans un hôtel sri-lankais, que "la présence d'écolabels améliore significativement la perception de l'établissement par les clients, augmentant leur volonté de payer un prix premium et renforçant leur intention de fidélité". Ces résultats s'expliquent par le rôle de signal que jouent ces certifications, réduisant l'asymétrie d'information entre l'hôtel et ses clients quant aux pratiques environnementales réelles.

Cependant, l'adoption des écolabels ne va pas sans difficultés. Comme le notent Leroux et Pupion (2018), "de nombreux hôteliers, particulièrement dans les petites structures indépendantes, perçoivent ces certifications comme une forme de bureaucratisation coûteuse et contraignante". Les investissements nécessaires pour obtenir et maintenir ces labels, les audits, les équipements et les formations, peuvent en effet représenter un obstacle majeur pour les établissements aux ressources limitées. C'est souvent la pression concurrentielle qui finit par convaincre les réticents, certains hôtels adoptant les certifications principalement pour ne pas paraître en retard par rapport à leurs concurrents, plutôt que par conviction environnementale profonde.

L'enquête menée en 2021 auprès de 502 clients d'hôtels 3 et 4 étoiles en Espagne apporte des insights précieux sur la perception des certifications. Les résultats indiquent que les pratiques environnementales vérifiées améliorent l'image de l'hôtel de 37% et renforcent significativement la confiance des clients. L'étude révèle également une différence genrée notable : les femmes accordent 22% plus d'importance aux certifications écologiques que les hommes lors de leur choix d'hébergement. Ces résultats, bien que limités géographiquement à l'Espagne, soulignent l'importance d'adapter sa communication RSE en fonction des segments de clientèle. (López, 2017)

1.5. Études de cas et recommandations stratégiques

Le rapport "Planète 21" publié par le groupe Accor en 2020 présente les résultats concrets de sa stratégie de développement durable mise en œuvre entre 2015 et 2020 dans 1,600 établissements. Les données internes révèlent une réduction de 30% de l'empreinte carbone du groupe, obtenue notamment grâce au déploiement de systèmes intelligents de gestion énergétique. Le programme inclut également un volet social ambitieux, avec 90% des fournisseurs audités sur des critères RSE et un objectif de 100% d'approvisionnement responsable en produits alimentaires d'ici 2025. Ce cas d'école illustre l'importance d'intégrer

des clauses RSE contraignantes dans tous les contrats fournisseurs et de mettre en place un système de notation transparent des partenaires. (Accor, 2020)

L'analyse du programme "*Serve 360*" de Marriott International en 2021 démontre l'impact des certifications sur la satisfaction client. Les données montrent que les 1,200 hôtels du groupe ayant obtenu la certification Green Key enregistrent une augmentation de 12% de leur satisfaction client moyenne. La stratégie, alignée sur les Objectifs de Développement Durable de l'ONU, inclut des cibles ambitieuses comme la réduction de 45% des émissions de CO2 d'ici 2025. Un enseignement clé de cette expérience est l'importance de l'implication des employés dans la conception des initiatives RSE : les hôtels ayant mis en place des groupes de travail transversaux incluant des représentants de chaque service ont vu l'adoption de ces pratiques augmenter de 60%. (SERVE 360 REPORT, 2021)

La recherche qualitative de Jones et son équipe en 2022, basée sur des entretiens avec 50 directeurs d'hôtel, identifie les principaux obstacles à l'implémentation de la RSE. Les coûts initiaux arrivent en tête (cités par 45% des répondants), suivis par le manque d'expertise interne (30%) et la difficulté à mesurer l'impact réel des actions (25%). L'étude met en lumière plusieurs solutions innovantes, notamment les partenariats avec des universités locales qui permettent de réduire les coûts de mise en œuvre de 40% tout en bénéficiant d'une expertise académique. Ces résultats suggèrent aux hôteliers d'explorer systématiquement les possibilités de subventions (comme le programme européen LIFE) et de collaborations avec des institutions de recherche.

Le rapport prospectif de Deloitte sur l'avenir de l'hôtellerie durable prédit que 80% des établissements intégreront la RSE dans leur stratégie core d'ici 2030 (Goulden, 2023).

L'analyse identifie trois innovations clés qui devraient transformer le secteur :

- Les matériaux de construction biosourcés,
- Les systèmes circulaires pour la gestion des déchets alimentaires,
- L'utilisation de la blockchain pour assurer la traçabilité des chaînes d'approvisionnement. (Bien qu'interdite dans le contexte algérien actuel)

Les auteurs recommandent aux groupes hôteliers de créer des fonds d'innovation dédiés, représentant au moins 5% de leur budget annuel, pour se préparer à ces évolutions.

En 2024, l'engagement de l'EHL en matière de responsabilité sociétale s'est traduit par une série d'initiatives concrètes et mesurables qui démontrent une volonté claire d'intégrer la durabilité au cœur de sa stratégie globale (EHL – Social & Environmental Report 2024, 2024). L'année a notamment été marquée par une préparation intensive à la certification B

Corp, incitant l'établissement à modifier ses statuts pour intégrer la gouvernance par les parties prenantes, à renforcer son code de conduite, à structurer un processus de sélection des fournisseurs plus responsable, et à finaliser un questionnaire d'évaluation de 250 items couvrant les cinq domaines du référentiel B Corp : gouvernance, travailleurs, communauté, environnement et clients. En parallèle, une simplification de la structure juridique a été engagée pour mieux aligner l'organisation sur ses ambitions de développement durable.

Sur le plan pédagogique, un effort significatif a été accompli pour intégrer les enjeux de durabilité dans les programmes académiques. Un projet de cartographie a révélé que 77 % des enseignants interrogés intègrent déjà la durabilité dans leurs cours, bien que 30 % aient exprimé le besoin d'un accompagnement plus poussé, ce qui a donné lieu à de nouvelles formations et à la diffusion de bonnes pratiques. En 2024, 37 % des publications scientifiques de l'institution étaient liées aux Objectifs de Développement Durable (ODD), avec une prédominance pour les thématiques du travail décent (ODD 8), de la consommation responsable (ODD 12) et de l'éducation de qualité (ODD 4). Par ailleurs, deux nouvelles spécialisations ont été lancées : un parcours en « *Sustainable Management* » à Passugg et un master en « *CSR & Sustainable Transformation* » en partenariat avec Moët Hennessy, visant à former des leaders capables d'articuler responsabilité et performance dans le secteur du luxe et de l'hôtellerie.

Sur les campus, plusieurs initiatives concrètes ont renforcé l'impact environnemental et social de l'institution. À Singapour, de nouveaux filtres en céramique ont permis une réduction de 30 % de la consommation d'électricité liée à la climatisation entre janvier 2024 et janvier 2025. À Lausanne, les émissions de carbone liées à la construction du nouveau campus ont été entièrement compensées, et l'obtention du label *FISU Healthy Campus Platine*, avec 98 critères sur 100 validés, atteste d'une attention soutenue à la santé et au bien-être des étudiants. Sur le plan énergétique, le plan climat 2024-2030 prévoit une feuille de route détaillée visant la neutralité carbone d'ici 2050, avec la prise en compte des émissions de Scope 3 dans le calcul de l'empreinte carbone. Les émissions ont été recalculées rétroactivement selon le protocole GHG, incluant notamment les biens achetés, les investissements, les transports et la mobilité des étudiants.

La conférence annuelle *Women in Leadership* a réuni plus de 100 participantes et a été saluée comme un levier de progression dans la reconnaissance du leadership féminin dans l'hôtellerie. Toutefois, certains écarts de perception persistent : 73 % des hommes

considèrent leur environnement de travail comme psychologiquement sûr, contre seulement 53 % des femmes, ce qui a conduit à la mise en place de groupes de discussion et d'actions correctives pour 2025.

La dimension communautaire n'a pas été en reste. En 2024, plus de 1 200 postes de travail et 1 000 chaises ont été donnés à des associations locales à Lausanne. Trois mille sept cent quatre-vingt-dix-sept uniformes usagés ont été remis à une organisation d'upcycling. Une plateforme de bénévolat a permis d'organiser une Semaine de la Solidarité, durant laquelle 100 kg de vêtements et 30 kg de produits essentiels ont été collectés. À Passugg, la création du « Sustainability Lab » a marqué un tournant en instaurant un lien entre agriculture, hôtellerie et formation, avec comme premier projet l'optimisation des chaînes de valeur durable dans les Alpes. Ce même campus a aussi obtenu le label Ibex Fairstay et a accueilli le tout premier Sustainability Summit, réunissant 80 experts et partenaires régionaux.

Enfin, la participation aux classements internationaux reflète les progrès réalisés. EHL figure désormais dans le top 300 mondial du *Times Higher Education Impact Ranking* pour les ODD 8 et 12, avec une progression notable de son score global (de 46,8 en 2022 à 57,8 en 2024). De plus, le dépôt officiel de la candidature B Corp en décembre 2024 laisse entrevoir une certification possible en 2025, consolidant les efforts entrepris. Tous ces éléments démontrent que la RSE à EHL n'est pas une stratégie périphérique mais bien un levier de transformation organisationnelle et pédagogique, intégré à l'ensemble des activités de l'institution.

Les travaux mobilisés dans cette recherche ont offert un cadre conceptuel riche et structurant, permettant de mieux cerner les enjeux de la RSE dans le secteur hôtelier et éducatif. Les analyses de Peeters et Gössling (2015) sur l'impact environnemental du tourisme et celles de Hoekstra et Chapagain (2007) sur la rareté de l'eau ont souligné l'urgence de repenser les pratiques dans les établissements hôteliers. En parallèle, l'approche comportementale de Tung et Chen (2014) a mis en évidence les leviers de l'engagement des consommateurs envers des établissements plus responsables, renforçant l'idée que la durabilité peut aussi être un vecteur d'attractivité. Sur le plan théorique, le modèle de la pyramide de Carroll (1991) et l'approche par les parties prenantes de Freeman (1984) ont apporté des fondements solides pour structurer une réflexion RSE intégrée, multidimensionnelle et inclusive. Mon travail s'inscrit dans cette continuité, en apportant une application concrète de ces cadres dans un contexte encore peu exploré : celui d'un établissement hôtelier de formation en

Algérie. Contrairement à Chan (2021) qui soulignait les freins à l'adoption de pratiques bas carbone dans l'hôtellerie, cette étude cherche à identifier des leviers réalistes, construits à partir des réalités du terrain. Enfin, les études sur la certification verte et les cas d'entreprises comme Accor, Marriott ou l'EHL ont servi d'inspirations pratiques pour envisager une démarche RSE adaptée, crédible et progressive.

Ainsi, cette recherche vise à combler un vide empirique en proposant une démarche localisée, mobilisant les apports internationaux tout en tenant compte des spécificités d'un établissement algérien, à la croisée des enjeux de formation et de durabilité.

2. Cadre conceptuel

Dans cette partie, il s'agira de définir les concepts clés mobilisés dans le cadre de ce travail de recherche, afin d'en préciser les contours théoriques et d'en comprendre les enjeux. Cette clarification conceptuelle est essentielle pour poser les fondations de l'analyse, en s'appuyant sur une revue de la littérature scientifique et professionnelle existante. Nous aborderons ainsi successivement les notions de tourisme durable, d'hôtellerie responsable, de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), ainsi que les théories liées aux parties prenantes et aux labels environnementaux.

2.1. L'importance croissante du tourisme durable dans le secteur hôtelier

Le secteur hôtelier, pierre angulaire de l'industrie mondiale du tourisme, est confronté à une pression croissante concernant son impact environnemental et social. Le modèle traditionnel d'hospitalité, souvent caractérisé par une forte consommation de ressources et une considération limitée pour les écosystèmes et les communautés locales, est de plus en plus remis en question par une prise de conscience mondiale croissante des enjeux de durabilité.

Le tourisme durable, au-delà de simples initiatives écologiques, représente un changement de paradigme vers une approche holistique qui intègre la viabilité économique, la gestion environnementale et l'équité sociale. Cela implique non seulement de minimiser les impacts négatifs, mais aussi de contribuer activement au bien-être des destinations et de leurs habitants (Le tourisme durable : définitions, enjeux et acteurs du tourisme, n.d.)

Pour les établissements hôteliers de formation, l'adoption des principes du tourisme durable est particulièrement significative. Ces institutions ont une double responsabilité : former les futurs professionnels de l'hôtellerie avec les connaissances et les compétences nécessaires pour naviguer dans un secteur en évolution rapide et servir d'exemples vivants des meilleures pratiques en matière d'opérations hôtelières durables (Classe de 2de professionnelle métiers de l'hôtellerie-restauration - Onisep, n.d.). En intégrant la durabilité dans leur curriculum et leurs pratiques opérationnelles, les hôtels de formation peuvent jouer un rôle essentiel dans la formation d'un secteur hôtelier plus responsable et résilient.

L'urgence croissante des défis environnementaux et sociaux, associée à l'évolution des préférences des consommateurs et des cadres réglementaires, positionne le tourisme durable non seulement comme une tendance souhaitable, mais comme un impératif fondamental pour le succès et la viabilité à long terme du secteur hôtelier.

Simultanément, les gouvernements mettent en œuvre des réglementations et l'adoption d'écolabels se généralise, indiquant une évolution plus large du secteur vers une plus grande responsabilité environnementale (Gentric, 2013).

Les hôtels de formation, comme indiqué dans le Rapport (2024) sont particulièrement bien placés pour répondre à cela en formant les futurs professionnels et en démontrant un leadership en matière

de pratiques durables. Cette convergence de la demande, de la réglementation et de l'éducation souligne l'importance fondamentale du tourisme durable pour l'avenir du secteur hôtelier.

L'intégration des principes du tourisme durable n'est plus facultative pour le secteur hôtelier; elle devient une exigence fondamentale pour le succès économique, la responsabilité environnementale et la légitimité sociale.

2.2. Définition des fondements du tourisme durable

2.2.1. Définitions globales et principes fondamentaux

L'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), principale organisation internationale dans le domaine du tourisme, définit le tourisme durable comme "un tourisme qui tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil" (OMT). Cette définition, constamment réitérée dans diverses sources, met l'accent sur une approche holistique qui considère l'interconnexion des dimensions économiques, sociales et environnementales. Cette définition souligne l'importance d'une perspective à long terme, garantissant que le développement touristique répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs besoins. Elle met également en évidence la nécessité d'équilibrer les besoins des diverses parties prenantes, y compris les touristes, les professionnels du tourisme, l'environnement et les communautés d'accueil.

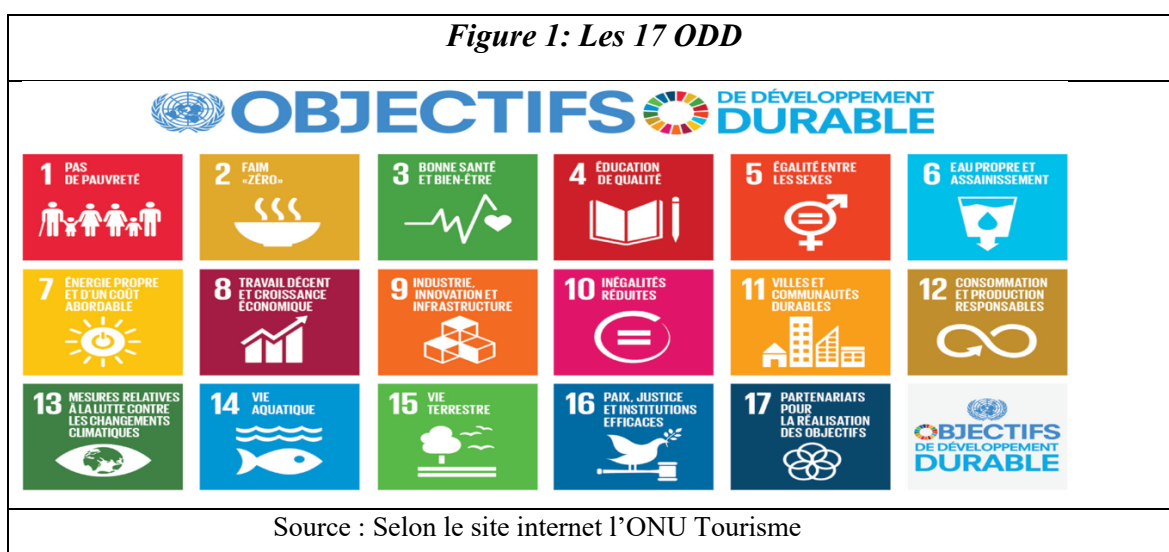
La Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement (1992), lors de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, a énoncé 27 principes pour le développement durable qui fournissent un cadre crucial pour la compréhension du tourisme durable. L'OMT et les Principes de Rio, bien qu'originaires de contextes différents, convergent sur l'idée fondamentale que le tourisme durable nécessite une approche équilibrée et intégrée qui tient compte du bien-être à long terme des personnes et de la planète, avec une participation active de toutes les parties prenantes. La définition de l'OMT fournit une compréhension sectorielle spécifique de la durabilité, en mettant l'accent sur les trois piliers et les besoins des parties prenantes. Les Principes de Rio, quant à eux, offrent des directives éthiques et orientées vers l'action plus larges, applicables à tous les secteurs du développement, y compris le tourisme. L'alignement entre ces deux cadres souligne les principes universellement acceptés d'équilibre entre le développement et les considérations environnementales et sociales, ainsi que l'importance de l'inclusivité et d'une vision à long terme.

Le tourisme durable est fondé sur les principes d'équilibre des impacts économiques, sociaux et environnementaux, en mettant l'accent sur la satisfaction des besoins du présent et de l'avenir tout en engageant toutes les parties prenantes concernées.

2.2.2. Objectifs à long terme et objectifs de développement durable

Les objectifs à long terme du tourisme durable sont étroitement liés au Programme 2030 des Nations Unies pour le développement durable et à ses 17 Objectifs de Développement Durable (ODD). Le tourisme durable est explicitement mentionné dans les cibles des Objectifs 8 (Travail décent et croissance économique), 12 (Consommation et production responsables) et 14 (Vie aquatique). Le tourisme a le potentiel de contribuer, directement ou indirectement, à l'ensemble des 17 ODD (Le tourisme dans le Programme 2030, n.d.). La plateforme "Tourisme pour les ODD" de l'ONU Tourisme élabore davantage ces liens, fournissant des ressources et des exemples de la manière dont le secteur du tourisme peut contribuer à chacun des 17 objectifs. L'intégration du tourisme durable aux ODD souligne son rôle essentiel dans la réalisation d'un avenir plus équitable et durable pour tous, démontrant son impact au-delà du secteur touristique immédiat. Le lien explicite entre le tourisme durable et les cibles spécifiques des ODD témoigne de son importance reconnue dans le programme mondial de développement. La cartographie détaillée des contributions potentielles du tourisme à l'ensemble des 17 ODD souligne sa pertinence intersectorielle et sa capacité à relever un large éventail de défis interconnectés, du développement économique et de l'inclusion sociale à la protection de l'environnement et à l'action climatique.

La vision à long terme du tourisme durable est fermement ancrée dans le cadre des ODD, le positionnant comme un catalyseur clé pour atteindre les objectifs mondiaux de durabilité dans les domaines économique, social et environnemental.



2.2.3. L'Interconnexion entre le tourisme durable et le secteur hôtelier

Le secteur hôtelier, en particulier les hôtels, fait partie intégrante de l'industrie du tourisme et assume une responsabilité importante dans la promotion des pratiques de tourisme durable. Les hôtels, en tant que principaux consommateurs de ressources comme l'énergie et l'eau et importants producteurs de déchets (Durabilité de l'hôtellerie et du tourisme et RSE pour favoriser une croissance durable dans le secteur de l'hôtellerie un guide à l'intention des entrepreneurs), ont une empreinte environnementale considérable. Leur adoption de pratiques durables est donc cruciale pour réduire l'impact environnemental global du secteur du tourisme.

Au-delà des considérations environnementales, le secteur hôtelier joue également un rôle essentiel dans la durabilité sociale et économique des destinations. Les hôtels sont des employeurs clés, contribuant aux économies locales par la création d'emplois et l'achat de biens et de services. Ils ont également la responsabilité de respecter l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil et de veiller à ce que leurs activités profitent aux populations locales.

La relation entre le tourisme durable et le secteur hôtelier est symbiotique. Le tourisme durable fournit un cadre pour une croissance et un développement responsables dans le secteur, tandis que l'engagement du secteur hôtelier en faveur de la durabilité est essentiel pour atteindre les objectifs plus larges du tourisme durable au niveau de la destination. Les hôtels sont à l'avant-garde de l'expérience touristique, interagissant directement avec les voyageurs et influençant leur perception de la durabilité d'une destination (Ovtchinnikoff, 2025). Leurs pratiques dans des domaines tels que la gestion des ressources, la réduction des déchets et l'engagement communautaire ont un impact direct et significatif sur la durabilité environnementale, sociale et économique du produit touristique et de la destination dans son ensemble (Pietri, n.d.). Un engagement en faveur de la durabilité de la part du secteur hôtelier peut également stimuler l'innovation et l'adoption de pratiques plus responsables dans l'ensemble de la chaîne de valeur du tourisme.

Le secteur hôtelier, en particulier les hôtels, est un pilier essentiel de l'avancement du tourisme durable, avec la responsabilité de minimiser les impacts négatifs et de maximiser les contributions positives à l'environnement, à la société et aux économies locales.

2.3. Pratiques durables dans le secteur hôtelier

2.3.1. Relever les défis environnementaux clés

Les hôtels adoptent de plus en plus des stratégies pour réduire leur consommation d'énergie et passer à des sources d'énergie plus propres. Cela comprend la mise en place de systèmes d'éclairage à faible consommation d'énergie, tels que les LED, l'installation de thermostats intelligents et de systèmes de gestion des bâtiments pour optimiser le chauffage et la climatisation, et l'investissement dans des technologies d'énergies renouvelables comme les panneaux solaires (Durabilité de l'hôtellerie et du tourisme et RSE pour favoriser une croissance durable dans le secteur de l'hôtellerie un guide à l'intention des entrepreneurs). De nombreux hôtels étudient également les possibilités d'achat d'électricité auprès de sources renouvelables (ACCOR, 2023). L'adoption croissante de technologies écoénergétiques et de sources d'énergie renouvelables dans le secteur hôtelier reflète une double motivation : réduire l'impact environnemental et réaliser d'importantes économies de coûts opérationnels à long terme.

Comme souligné dans l'article (2013), les coûts énergétiques représentent une part importante des dépenses de fonctionnement des hôtels. Les investissements dans l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables réduisent non seulement les émissions de carbone, mais entraînent également une diminution des factures de services publics, créant ainsi une forte incitation économique parallèlement aux avantages environnementaux. La disponibilité et l'abordabilité croissantes de ces technologies accélèrent encore leur adoption.

La priorité à l'efficacité énergétique par le biais de mises à niveau technologiques et la transition vers des sources d'énergie renouvelables sont des étapes fondamentales pour les hôtels qui cherchent à minimiser leur empreinte environnementale et à améliorer leurs performances économiques (Zein, 2008).

La mise en œuvre d'une stratégie de gestion des déchets complète et intégrée est cruciale pour les hôtels afin de minimiser leur impact environnemental, de réduire leurs coûts opérationnels et de contribuer à une économie plus durable et circulaire.

2.3.2. Favoriser la responsabilité sociale et l'ancrage local

La responsabilité sociale dans le secteur hôtelier s'étend au-delà des préoccupations environnementales pour englober le bien-être des employés, de la communauté locale et de la société en général (Ehonline, n.d.). Les hôtels se concentrent de plus en plus sur la promotion de conditions de travail équitables, y compris des salaires justes, des possibilités de formation et de développement, et un environnement de travail sûr et sain. L'engagement auprès de la communauté locale est un autre aspect clé de la responsabilité sociale. Cela peut

impliquer de privilégier l'embauche locale, de s'approvisionner en biens et services auprès de fournisseurs locaux, de soutenir les entreprises et initiatives locales, et de respecter les cultures et traditions locales. Les hôtels peuvent également contribuer à la communauté locale en soutenant des événements locaux, en s'associant à des artisans locaux et en promouvant le patrimoine culturel de la région auprès des clients (Ibourk, 2014). En s'engageant activement dans des pratiques socialement responsables et en favorisant des relations solides avec la communauté locale, les hôtels peuvent améliorer leur réputation, établir la confiance avec les parties prenantes et contribuer au bien-être général et au développement durable de la destination (Lacalle, 2023). Une politique RSE solide qui comprend la responsabilité sociale et l'ancrage local peut considérablement améliorer la réputation d'un hôtel et fidéliser la clientèle. Soutenir l'économie locale et respecter la culture locale profite non seulement à la communauté, mais crée également une expérience plus authentique et enrichissante pour les clients, ce qui entraîne un bouche-à-oreille positif et une satisfaction accrue de la clientèle.

Favoriser la responsabilité sociale et s'ancrer activement dans la communauté locale sont essentiels pour que les hôtels établissent des relations solides et durables avec leurs parties prenantes et contribuent au bien-être à long terme de la destination.

2.3.3. Répondre aux impératifs économiques de la durabilité dans l'hôtellerie

Bien qu'il puisse y avoir des investissements initiaux nécessaires à la mise en œuvre de pratiques durables, celles-ci entraînent souvent des avantages économiques importants à long terme pour les hôtels. La réduction de la consommation d'énergie et d'eau, ainsi qu'une gestion efficace des déchets, se traduisent directement par des coûts d'exploitation inférieurs. La durabilité peut également stimuler l'innovation, conduisant au développement de nouveaux produits et services qui plaisent au segment croissant de voyageurs soucieux de l'environnement et du social. Les hôtels perçus comme durables peuvent attirer une clientèle plus large et potentiellement pratiquer des prix plus élevés. La durabilité est de plus en plus reconnue comme un moteur clé de la valeur économique dans le secteur hôtelier, offrant des opportunités de réduction des coûts, de croissance des revenus et de compétitivité accrue. L'adoption de pratiques durables peut améliorer la rentabilité à long terme d'un hôtel en optimisant l'utilisation des ressources et en attirant un marché croissant de consommateurs soucieux de l'environnement et du social. Ce scénario gagnant-gagnant démontre que la durabilité et le succès économique ne s'excluent pas mutuellement, mais peuvent plutôt se renforcer mutuellement (La durabilité peut-elle être un moteur de revenus pour l'hôtellerie et la restauration ?, n.d.).

L'adoption de la durabilité n'est pas seulement un impératif éthique pour les hôtels, mais aussi une stratégie économique saine qui peut conduire à une amélioration des performances financières et à une viabilité à long terme.

2.3.4. Répondre aux attentes des clients, des employés et des parties prenantes

Les clients sont de plus en plus conscients des impacts environnementaux et sociaux de leurs choix de voyage et recherchent activement des options d'hébergement plus durables. Ils attendent des hôtels qu'ils mettent en œuvre des pratiques durables et sont souvent disposés à soutenir ceux qui le font (Gaillard, 2022). Les employés sont également de plus en plus intéressés à travailler pour des organisations qui démontrent un engagement envers la durabilité et la responsabilité sociale. Les efforts de durabilité d'un hôtel peuvent améliorer son attractivité en tant qu'employeur et contribuer à l'engagement et à la fidélisation des employés (Leaderia, 2025). Diverses autres parties prenantes, y compris les communautés locales, les investisseurs, les organismes de réglementation et les ONG, ont des attentes croissantes envers les hôtels pour qu'ils fonctionnent de manière responsable et durable. Répondre à ces attentes est crucial pour maintenir une réputation positive, établir des relations solides et assurer la légitimité et le succès à long terme. Répondre de manière proactive aux attentes de durabilité de leurs diverses parties prenantes n'est pas seulement une question de responsabilité sociale des entreprises, mais un facteur clé pour améliorer la compétitivité d'un hôtel, attirer les talents et favoriser des relations à long terme fondées sur la confiance et des valeurs partagées. Les données précédentes indiquent une tendance claire des clients et des employés à privilégier la durabilité lorsqu'ils font des choix sur les lieux de séjour et de travail.

Répondre à ces attentes est crucial pour que les hôtels conservent un avantage concurrentiel et favorisent des relations à long terme avec leurs principales parties prenantes. Comprendre et répondre efficacement aux attentes de durabilité des clients, des employés et des autres parties prenantes est primordial pour que les hôtels prospèrent dans le paysage en évolution du secteur hôtelier.

2.4. Le Rôle de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans le secteur hôtelier

2.4.1. Comprendre la RSE : définitions et cadres

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans le secteur hôtelier fait référence à l'intégration de considérations environnementales, sociales et éthiques dans les opérations commerciales d'un hôtel et ses interactions avec toutes les parties prenantes. Elle va au-delà

de la conformité légale et englobe les actions volontaires qui abordent les impacts plus larges de l'hôtel sur la société et l'environnement.

L'ISO 26000 est une norme internationale qui fournit des lignes directrices sur la responsabilité sociétale. Elle décrit sept sujets centraux pertinents pour toutes les organisations, y compris les hôtels : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les pratiques de travail, l'environnement, les bonnes pratiques d'exploitation, les questions relatives aux consommateurs et l'engagement communautaire et le développement local (ISO, 2010). Bien que l'ISO 26000 ne soit pas certifiable, elle sert de cadre précieux pour l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de RSE.

L'Union Européenne (UE) définit la RSE comme "la responsabilité des entreprises pour leurs effets sur la société" (Pact Mondiale, n.d.), cette approche souligne la nécessité pour les entreprises d'intégrer les préoccupations sociales, environnementales, éthiques, relatives aux consommateurs et aux droits de l'homme dans leur stratégie et leurs opérations commerciales. Elle met également en évidence l'importance d'engager les parties prenantes pour identifier et aborder efficacement ces préoccupations. L'ISO 26000 et la définition de la RSE de l'UE fournissent des cadres complets mais distincts pour comprendre et mettre en œuvre des pratiques commerciales responsables dans le secteur hôtelier.

L'ISO 26000 offre une structure thématique détaillée, tandis que la définition de l'UE met l'accent sur l'impact sociétal plus large et l'engagement des parties prenantes. L'ISO 26000 fournit un niveau de guidance granulaire à travers ses sept sujets centraux, permettant aux hôtels d'aborder systématiquement divers aspects de la responsabilité sociale. La définition de l'UE, d'autre part, offre un principe plus général, soulignant la responsabilité de l'entreprise pour son impact global sur la société. Comprendre les deux cadres permet aux hôtels d'adopter une approche globale et contextuellement pertinente de la RSE.

La RSE dans le secteur hôtelier est un concept aux multiples facettes englobant un large éventail de responsabilités environnementales, sociales et éthiques, guidé par des normes internationales comme l'ISO 26000 et des cadres régionaux tels que la définition de l'UE.

2.4.2. Dimensions clés de la RSE pour les opérations hôtelières

Pour les opérations hôtelières, les dimensions clés de la RSE (Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : Qu'est-ce que c'est ?, 2023) comprennent:

- La responsabilité environnementale, axée sur la minimisation de l'empreinte environnementale de l'hôtel grâce à la conservation de l'énergie et de l'eau, à la réduction des déchets et aux pratiques d'approvisionnement durables.

- La responsabilité sociale implique la promotion de pratiques de travail équitables, la garantie du bien-être des employés, l'engagement et le soutien des communautés locales, le respect des droits de l'homme et la promotion de la diversité et de l'inclusion.
- La responsabilité économique consiste à assurer la viabilité économique à long terme de l'hôtel tout en contribuant au développement économique de la communauté locale, en pratiquant des opérations commerciales équitables et éthiques et en soutenant les fournisseurs locaux.
- La gouvernance organisationnelle est une dimension cruciale qui sous-tend tous les aspects de la RSE. Elle implique l'établissement d'un leadership éthique, la garantie de la transparence et de la responsabilité dans la prise de décision et l'intégration des principes de la RSE dans la gestion et la stratégie globale de l'hôtel.

Ces quatre dimensions clés de la RSE sont interconnectées et tout aussi importantes pour que les hôtels atteignent une véritable durabilité et créent des impacts positifs à tous les niveaux. Une stratégie RSE holistique exige que les hôtels tiennent compte de leurs responsabilités dans les domaines environnemental, social, économique et de la gouvernance. Négliger l'une de ces dimensions peut compromettre l'efficacité et la crédibilité globales des efforts de RSE. Par exemple, un hôtel pourrait mettre en œuvre d'excellentes pratiques environnementales, mais ne pas garantir des conditions de travail équitables, ce qui entraînerait des impacts sociaux négatifs et des risques pour sa réputation.

Une stratégie RSE complète dans le secteur hôtelier doit aborder les dimensions environnementale, sociale, économique et de la gouvernance de manière intégrée et équilibrée afin d'assurer la durabilité à long terme et des résultats positifs pour les parties prenantes.

2.4.3. Les bénéfices attendus : performance, image, mobilisation des équipes

La mise en œuvre d'une stratégie RSE solide offre de nombreux avantages aux hôtels. Elle peut entraîner une amélioration des performances financières grâce à des économies de coûts résultant de l'efficacité des ressources et à une fidélisation accrue de la clientèle. Elle améliore l'image et la réputation de l'hôtel, attirant les clients soucieux de l'environnement et du social. De plus, les initiatives de RSE peuvent accroître l'engagement et la motivation des employés, ce qui se traduit par une amélioration de la qualité du service et une réduction du roulement du personnel (Péan, 2023). Les avantages d'une stratégie RSE solide s'étendent

à de multiples domaines des opérations d'un hôtel, contribuant à la fois à son succès financier et à son impact positif sur la société et l'environnement. Les extraits soulignent l'amélioration de la rentabilité, l'amélioration de l'image de marque et l'augmentation de la fidélisation de la clientèle. Ces avantages interconnectés démontrent que la RSE n'est pas simplement un coût d'exploitation, mais un moteur stratégique de création de valeur à long terme pour les hôtels (Gentric, 2013).

La mise en œuvre d'une stratégie RSE complète et authentique génère des avantages importants pour les hôtels, améliorant leurs performances financières, leur image de marque et l'engagement de leurs employés, contribuant ainsi à leur durabilité et à leur succès à long terme.

2.5. L'évolution des chartes RSE et leur rôle stratégique

2.5.1. Typologie des chartes RSE

Les chartes RSE dans le secteur hôtelier ont évolué de déclarations générales d'intention environnementale à des documents plus complets englobant des engagements sociaux, éthiques et économiques (Bentalha, 2017).

Ces chartes servent de déclaration formelle des valeurs et des principes d'un hôtel en matière de responsabilité d'entreprise. Les chartes RSE dans l'hôtellerie peuvent être largement classées en chartes volontaires, élaborées et adoptées par des hôtels individuels ou des groupes hôteliers en fonction de leurs propres valeurs et objectifs de durabilité (Charte RSE : 12 exemples concrets pour votre entreprise, n.d.), et celles motivées par des exigences réglementaires ou la recherche de certifications et de labels spécifiques (Gentric, 2013). L'évolution des chartes RSE dans l'hôtellerie reflète une compréhension croissante de la nature multidimensionnelle de la responsabilité d'entreprise, passant d'une focalisation étroite sur les questions environnementales à une prise en compte plus large des impacts sociaux, éthiques et économiques. Les premiers efforts de RSE dans le secteur hôtelier se concentraient souvent principalement sur les initiatives environnementales. Cependant, à mesure que le concept de RSE a mûri, les chartes hôtelières ont également évolué, intégrant de plus en plus des engagements liés aux pratiques de travail, à l'engagement communautaire, à l'approvisionnement éthique et à la gouvernance. Cette évolution indique une approche plus holistique et intégrée de la responsabilité d'entreprise au sein du secteur. En d'autres termes, les chartes RSE dans l'hôtellerie sont diverses dans leur portée et leurs moteurs, allant des engagements volontaires aux exigences réglementaires et se concentrant sur divers aspects de la responsabilité environnementale, sociale et éthique.

2.5.2. Les chartes : outil de structuration, de pilotage et de communication

Les chartes RSE servent d'outil stratégique pour les hôtels en fournissant un cadre pour la fixation d'objectifs de durabilité, la définition de directives opérationnelles et l'établissement de cibles mesurables. Elles contribuent à intégrer les principes de durabilité dans la stratégie commerciale de base et à guider la prise de décision à tous les niveaux de l'organisation. En interne, les chartes RSE facilitent la communication et l'engagement des employés en articulant clairement les valeurs, les engagements et les attentes de l'hôtel en matière de durabilité.

Cette compréhension partagée peut favoriser une culture de durabilité et encourager la participation des employés aux initiatives de RSE. En externe, les chartes RSE agissent comme un puissant outil de communication, transmettant l'engagement de l'hôtel en faveur de pratiques responsables aux clients, aux partenaires commerciaux, aux communautés locales et aux autres parties prenantes. Cette transparence peut améliorer la réputation de l'hôtel, renforcer la confiance des parties prenantes et attirer les clients soucieux de l'environnement et du social.

Les chartes RSE sont plus que de simples documents de politique ; ce sont des instruments stratégiques qui fournissent une orientation, facilitent la communication et améliorent la réputation d'un hôtel en tant qu'entreprise responsable. En énonçant clairement les engagements de durabilité d'un hôtel et en fournissant un cadre d'action, les chartes RSE garantissent que ces principes ne sont pas seulement des idéaux abstraits, mais qu'ils sont traduits en pratiques opérationnelles concrètes. Une communication efficace du contenu de la charte, tant en interne qu'en externe, sensibilise, favorise l'engagement et renforce la crédibilité et l'image de marque de l'hôtel aux yeux de ses parties prenantes.

Les chartes RSE sont un outil essentiel pour les hôtels afin d'intégrer stratégiquement la durabilité dans leurs opérations, de communiquer efficacement leurs engagements et d'établir des relations solides avec les parties prenantes.

2.6. Les labels et standards RSE dans l'hôtellerie

À travers le monde, les labels RSE se multiplient pour encourager les organisations à adopter des pratiques plus responsables sur les plans social, environnemental et économique. Des initiatives comme le label La-Fabrique illustrent cette dynamique, en valorisant les

démarches engagées et en guidant les entreprises vers des standards plus durables. Ces labels jouent un rôle clé dans la structuration des politiques RSE à l'échelle internationale.

2.6.1. Présentation des labels existants

Le secteur hôtelier dispose de plusieurs labels et standards RSE reconnus internationalement qui fournissent des cadres pour la mise en œuvre et la communication des efforts de durabilité. (Guide des labels écologiques en hôtellerie et restauration , n.d.)

Les trois labels les plus répandus dans le monde sont :

Tableau 1: Présentation de 3 labels internationaux

	<p>The Green Key 1er label de tourisme durable c'est le principal label international avec plus de 3000 structures réparties dans plus de 56 pays qui détiennent ce label. Tout type d'hébergement peut demander à être certifié par ce label reconnu par le GSTC (critères mondiaux du tourisme durable), de l'hôtel au camping. (BOWO, n.d.)</p>
	<p>EU Ecolabel Il s'agit du système de labellisation green volontaire de l'Union européenne. Les hébergements conformes à cette norme ont un faible impact énergétique, limitent leur production de déchets et favorisent les pratiques environnementales responsables. C'est le seul label vert officiellement reconnu dans toute l'Union européenne. (HOLIABLE, n.d.)</p>
	<p>Earth Check Une certification également très utilisée dans le secteur de l'hôtellerie, elle permet aux structures de tourisme d'améliorer leur performance RSE. La principale différence avec les autres labels, c'est que celui-ci est payant afin de pouvoir bénéficier d'un accompagnement durable. Cela peut paraître moins rentable, toutefois, c'est un choix à faire, mais investir dans la RSE peut être très avantageux sur le long terme. (Earthcheck, n.d.)</p>

(Source : élaboré par nous-même)

Ces trois labels représentent des approches distinctes de la certification de durabilité dans le secteur hôtelier, chacun avec son propre axe, ses critères et sa portée géographique spécifiques. Green Key est connu pour sa présence internationale et ses critères environnementaux complets. L'Ecolabel européen bénéficie du soutien officiel de l'UE et possède des normes environnementales rigoureuses. EarthCheck propose une approche axée sur l'analyse comparative avec une portée plus large englobant les aspects sociaux et culturels en plus des aspects environnementaux. Comprendre ces différences permet aux hôtels de choisir le label qui correspond le mieux à leurs objectifs de durabilité et à leur marché cible spécifique.

Les hôtels ont le choix entre différents labels et standards RSE crédibles, chacun offrant un cadre différent pour démontrer leur engagement envers la durabilité.

Voici une comparaison entre les trois labels cités, mettant en avant les critères de chacun :

Tableau 2: Comparatif des labels hôteliers à dimension environnementale et sociale

Nom du Label	Portée Géographique	Principaux Domaines d'Intervention	Nombre Approximatif de Critères	Critère commun
Green Key	Internationale	Gestion environnementale (énergie, eau, déchets, achats, etc.), responsabilité sociale	Plus de 60 impératifs et conseillés	Réduction de l'impact environnemental (énergie, eau, déchets). Politique d'achats responsables. Intégration sociale et formation du personnel. Implication des parties prenantes. Communication transparente des engagements.
Écolabel européen	Union Européenne	Réduction des impacts environnementaux tout au long du cycle de vie	22 obligatoires et 45 optionnels	
EarthCheck	Mondiale	Performance environnementale et sociale globale	10 domaines clés de performance avec critères variables	

(Source : élaboré par nous-même suivant les sites internet de chaque labels)

2.6.2. Critères d'évaluation et d'alignement sectoriel

Les critères d'évaluation de chaque label sont conçus pour aborder les impacts environnementaux et sociaux les plus importants des opérations hôtelières. Les critères de Green Key couvrent un large éventail d'aspects opérationnels, de la gestion environnementale et de la formation du personnel à la consommation des ressources et à la réduction des déchets (BOWO, n.d.). Les critères de l'Ecolabel européen (HOLIABLE, n.d.) mettent l'accent sur la réduction des principaux impacts environnementaux tout au long du cycle de vie du service, y compris l'efficacité énergétique et hydrique, la gestion des déchets et l'utilisation de produits durables. Le programme EarthCheck (Earthcheck, n.d.) utilise une approche d'analyse comparative, comparant la performance d'un hôtel aux moyennes et aux meilleures pratiques du secteur selon divers indicateurs environnementaux et sociaux. Les critères d'évaluation de ces labels sont généralement bien alignés sur les principaux défis et opportunités environnementaux et sociaux auxquels le secteur hôtelier est confronté, offrant

une voie structurée aux hôtels pour améliorer leurs performances en matière de durabilité dans les domaines pertinents.

Les critères de Green Key, de l'Ecolabel européen et d'EarthCheck abordent tous les principaux impacts environnementaux des opérations hôtelières, tels que la consommation d'énergie et d'eau, la production de déchets et l'utilisation de produits chimiques. Beaucoup incluent également des critères liés à la responsabilité sociale, à l'engagement communautaire et aux achats durables, reflétant une approche globale de la durabilité qui correspond aux besoins et aux attentes plus larges du secteur.

Les hôtels peuvent utiliser les critères d'évaluation de ces labels comme feuille de route pour identifier les domaines où ils peuvent améliorer leurs pratiques de durabilité et s'aligner sur les meilleures pratiques du secteur.

2.7. Les spécificités d'un établissement hôtelier de formation

2.7.1. Double mission : pédagogique et hôtelière

Un établissement hôtelier de formation fonctionne avec une double mission unique : il opère comme un véritable hôtel générateur de revenus tout en servant d'environnement d'apprentissage pour les étudiants qui se destinent à une carrière dans l'hôtellerie. Cette double nature présente à la fois des opportunités distinctes et des défis spécifiques pour l'intégration de la durabilité (EHL, 2024).

D'un point de vue opérationnel, l'hôtel de formation est confronté aux mêmes impacts environnementaux et sociaux que tout autre hôtel, ce qui nécessite la mise en œuvre de pratiques durables liées à la consommation d'énergie et d'eau, à la gestion des déchets et à l'engagement local.

Cependant, la mission pédagogique ajoute une autre couche de complexité, nécessitant l'intégration des principes de durabilité dans le curriculum et l'implication active des étudiants dans les initiatives de RSE.

La double mission d'un établissement hôtelier de formation crée une synergie unique où les pratiques opérationnelles durables peuvent directement éclairer l'expérience éducative, et les approches pédagogiques peuvent stimuler l'innovation et l'engagement dans les initiatives de durabilité au sein des opérations hôtelières.

L'environnement de l'hôtel de formation constitue un "laboratoire vivant" où les étudiants peuvent appliquer directement les connaissances théoriques de la durabilité aux opérations hôtelières réelles. Cette expérience pratique peut conduire à une compréhension plus approfondie des défis et des opportunités associés à l'hôtellerie durable. Inversement, l'accent

pédagogique peut favoriser la créativité et les solutions innovantes aux défis de la durabilité au sein des opérations de l'hôtel, car les étudiants et les professeurs apportent de nouvelles perspectives et des connaissances fondées sur la recherche.

La double mission d'un établissement hôtelier de formation nécessite une approche holistique de la durabilité qui intègre à la fois les pratiques opérationnelles et le curriculum éducatif, créant un environnement d'apprentissage et de mise en œuvre unique.

2.7.2. Importance d'une RSE exemplaire comme outil éducatif et d'image

Pour un établissement hôtelier de formation, l'adoption et la présentation de pratiques de RSE exemplaires ne sont pas seulement un impératif opérationnel, mais aussi un puissant outil éducatif.

En démontrant un engagement fort envers la durabilité dans tous les aspects de ses opérations, l'établissement peut efficacement inculquer ces valeurs aux futurs professionnels de l'hôtellerie. L'intégration de la RSE dans le curriculum par le biais d'études de cas, de projets et d'activités pratiques au sein des opérations hôtelières offre aux étudiants une expérience pratique et une compréhension plus approfondie des principes et des pratiques de l'hôtellerie durable (SCHOOL, 2022).

Une RSE exemplaire au sein d'un établissement hôtelier de formation sert de puissant outil pédagogique, façonnant les valeurs, les connaissances et les compétences des futurs leaders de l'hôtellerie et favorisant une culture de durabilité au sein du secteur. En observant et en participant à des pratiques durables concrètes, les étudiants développent une compréhension plus profonde de leur importance et apprennent à les mettre en œuvre efficacement. Cette approche pratique est beaucoup plus percutante que l'apprentissage théorique seul et garantit que les diplômés entrent dans le secteur avec un fort engagement envers la durabilité.

Un établissement hôtelier de formation a une occasion importante d'utiliser ses initiatives de RSE comme composante essentielle de sa mission éducative, préparant les futurs professionnels à être des champions de la durabilité dans le secteur hôtelier.

2.7.3. Intégration des étudiants, formateurs et partenaires dans la démarche

Une stratégie RSE réussie et percutante au sein d'un établissement hôtelier de formation nécessite l'implication et l'engagement actifs de tous les membres de sa communauté : étudiants, formateurs et partenaires industriels. Les étudiants peuvent être intégrés dans la démarche RSE par divers moyens, tels que la participation à des projets axés sur la durabilité, la contribution à l'élaboration et à la mise en œuvre d'initiatives RSE au sein des opérations hôtelières et la fourniture de précieux commentaires sur les efforts de durabilité de

l'établissement (RSE en hôtellerie, un engagement pour un tourisme durable). Les formateurs jouent un rôle crucial en intégrant les principes et pratiques de durabilité dans leur curriculum d'enseignement, en servant de modèles de comportement responsable et en encadrant les étudiants dans leurs projets liés à la RSE (SCHOOL, 2022).

Les établissements de partenariats avec des acteurs de l'industrie, tels que des hôtels durables, des entreprises locales et des organisations environnementales, peut fournir des ressources précieuses, une expertise, des possibilités de mentorat et des expériences d'apprentissage concrètes pour les étudiants, enrichissant le programme RSE de l'établissement et renforçant ses liens avec le secteur hôtelier au sens large (Lyfe).

Une approche collaborative et inclusive de la RSE, impliquant les étudiants, les formateurs et les partenaires, favorise un sentiment d'appropriation partagée, améliore l'expérience d'apprentissage et garantit que les efforts de durabilité de l'établissement hôtelier de formation sont pertinents, percutants et alignés sur les besoins et les meilleures pratiques de l'industrie. L'intégration des étudiants leur fournit des compétences pratiques et un sentiment d'appropriation des initiatives de durabilité. Les formateurs veillent à ce que la durabilité soit un élément essentiel de l'expérience éducative. Les partenaires industriels apportent des perspectives et des opportunités concrètes, comblant le fossé entre la théorie et la pratique. L'engagement actif des étudiants, des formateurs et des partenaires dans la démarche RSE est essentiel pour créer un programme dynamique, percutant et durable au sein d'un établissement hôtelier de formation, favorisant une culture de responsabilité et préparant les futurs professionnels à ouvrir la voie vers un secteur hôtelier plus durable.

CHAPITRE III

CHAPITRE MÉTHODOLOGIQUE

Introduction de chapitre

Dans ce chapitre, nous présentons en détail la méthodologie adoptée pour la réalisation de ce travail de recherche. Compte tenu de l'évolution du contexte de collecte, nous avons finalement opté pour une approche qualitative à visée interprétative, centrée sur la compréhension fine des perceptions, pratiques et enjeux liés à la responsabilité sociétale dans un établissement hôtelier de formation.

1. Approche méthodologique

Afin d'élaborer ce mémoire de recherche, nous avons initialement envisagé une approche mixte séquentielle exploratoire. Cependant, au fil de l'enquête de terrain et en raison du faible taux de réponse à nos questionnaires, nous n'étions dans l'incapacité de la continuer. De ce fait, notre démarche s'est articulée autour d'une recherche qualitative approfondie, plus adaptée à la nature exploratoire et contextuelle du sujet.

Ce choix méthodologique repose sur l'idée que les pratiques RSE ne peuvent être étudiées de manière standardisée ou décontextualisée. Elles sont influencées par des facteurs culturels, organisationnels et relationnels, spécifiques à chaque établissement. Une approche interprétative permet ainsi de comprendre les logiques d'acteurs, les représentations partagées et les dynamiques internes propres à l'ESHRA.

Notre travail s'inscrit également dans une logique de recherche-action, dans la mesure où l'ensemble de la réflexion a été menée en immersion au sein de l'établissement, dans le cadre de notre stage pratique (Bradbury). L'objectif n'était pas uniquement de produire une analyse académique, mais aussi de formuler des pistes concrètes pour ancrer la durabilité dans le fonctionnement quotidien de l'école.

2. Phase qualitative

Ci-dessus toute la méthodologie appliquée lors de nos différentes étapes de recherche qualitative.

2.1. Benchmark qualitatif

Nous avons commencé par un benchmark qualitatif des principaux écolabels hôteliers reconnus internationalement. Ce travail a permis d'identifier les dimensions récurrentes mobilisées dans ces référentiels : gouvernance, environnement, social, relations externes et formation.

Le benchmarking est défini comme un processus d'analyse comparative visant à repérer les meilleures pratiques (Camp, 2006); (Spendolini, 1992) ce qui nous a permis d'alimenter la réflexion stratégique et de concevoir les premiers outils d'enquête.

2.2. Entretiens semi-directifs

À la suite de la faible participation à l'enquête quantitative, une seconde phase qualitative a été mise en place sous forme d'entretiens semi-directifs menés auprès de parties prenantes stratégiques : enseignants, responsables, étudiants.

Ces entretiens ont permis de recueillir des données riches et contextualisées, relatives aux attentes, obstacles et opportunités liés à l'instauration d'une charte RSE au sein de l'établissement.

Les participants ont été choisis pour leur rôle stratégique ou leur expertise spécifique, nous avons résumé cela dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3: Profils des personnes interrogées et modalités d'entretiens

Interviewé	Fonction	Profil	Date et durée
Interviewé 1	Responsable pédagogique	Enseignant chercheur avec plus de 15 ans d'expérience.	20/04/2025 20 minutes
Interviewé 2	Cadre pédagogique	Ancien étudiant de l'ESHRA avec 10 ans d'expérience dans le domaine hôtelier.	21/04/2025 30 minutes
Interviewé 3	Enseignant RSE	Plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de la RSE et de l'enseignement.	22/04/2025 35 minutes
Interviewé 4	Étudiant 1	Étudiant en fin de cycle licence.	23/04/2025 35 minutes
Interviewé 5	Étudiant 2	Étudiant en fin de cycle licence.	24/04/2025 30 minutes

(Source : élaboré par nous-même selon les entretiens faits au niveau de l'ESHRA)

2.3. Modalité des entretiens semi-directifs

Chaque entretien a été établi en tête à tête dans les bureaux de chacun, et la bibliothèque pour les étudiants. Le guide d'entretien, [Annexe A](#), était le même pour toutes les parties prenantes sauf pour quelques questions qui nécessitaient des connaissances techniques.

2.4. Durée de l'enquête

Les entretiens semi-directifs se sont déroulés sur une semaine, avec une moyenne de 30 à 35 minutes par entretien. Les données issues de ces entretiens ont été retranscrites et analysées de manière qualitative.

2.5. Outils d'analyse de données qualitatives

Afin d'analyser nos entretiens semi-directifs nous avons suivi les étapes suivantes :

- Analyse thématique : une méthode qualitative qui consiste à identifier, regrouper et interpréter des thèmes ou idées clés dans un corpus de données qualitatives. (Lannoy, 2012)
- Codage manuel : le processus d'attribution systématique de codes (mots-clés ou expressions) à des unités de sens dans les données qualitatives. (Qu'est-ce que : le codage manuel, s.d.)
- Regroupement des codes en thèmes : une fois les codes attribués, ceux-ci sont regroupés en catégories thématiques plus larges qui structurent l'analyse. (Lannoy, 2012)
- Analyse transversale : comparer les entretiens entre eux pour identifier convergences et divergences dans les discours selon les profils des répondants est une pratique courante en analyse qualitative, qui enrichit la compréhension des données et permet une interprétation plus fine. (Villegas, n.d.)
- Illustration par verbatims : l'utilisation d'extraits directs (verbatim) des participants pour illustrer chaque thème est une pratique reconnue qui ancre l'analyse dans les propos réels, donnant ainsi de la crédibilité et de la profondeur à l'interprétation. (Villegas, n.d.)

3. Limitations

L'une des principales limites rencontrées dans le cadre de ce travail concerne l'impossibilité de mettre en œuvre la phase quantitative initialement prévue. Trois questionnaires distincts avaient pourtant été rigoureusement élaborés, chacun adapté à une catégorie de parties prenantes internes de l'ESHRA : le personnel, les responsables/enseignants, et les étudiants. Ces instruments intégraient des échelles de Likert, des formulations inversées pour réduire les biais de réponse, ainsi que des indicateurs en lien direct avec les dimensions clés de la

RSE (gouvernance, environnement, social, formation, ancrage territorial). Ils avaient pour objectif de fournir un socle de données mesurables, permettant de consolider les résultats qualitatifs et de valider certaines tendances observées sur le terrain.

Malgré ces préparations, le taux de réponse obtenu a été trop faible pour permettre une exploitation statistique fiable. Cette situation a imposé une réorientation méthodologique vers une approche exclusivement qualitative, centrée sur les entretiens semi-directifs et le benchmark des écolabels hôteliers.

Bien que cette adaptation ait permis de maintenir la cohérence globale de la recherche, elle constitue une limite en termes de représentativité et de généralisation des résultats. La diversité des perceptions internes n'a pu être captée que partiellement, à travers les témoignages recueillis lors des entretiens. Cela réduit la portée des conclusions, notamment en ce qui concerne la comparaison entre les différents groupes d'acteurs.

Néanmoins, les outils quantitatifs construits dans le cadre de ce mémoire, bien qu'inutilisés à ce stade, demeurent des apports méthodologiques pertinents. Ils pourront être réactivés et ajustés lors d'une future phase de diagnostic participatif à l'ESHRA, si les conditions de mobilisation du personnel et des étudiants s'améliorent. Ils constituent ainsi une base concrète pour une démarche RSE plus structurée et inclusive à moyen terme.

Ainsi, bien que cette étude ne débouche pas sur l'élaboration d'une charte aboutie, elle contribue à poser les jalons d'une réflexion stratégique sur la responsabilité sociétale au sein des établissements hôteliers de formation. Le chapitre suivant présentera les résultats du benchmark et des entretiens qualitatifs réalisés, afin d'alimenter cette première phase exploratoire.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS ET DISCUSSION

Dans ce chapitre nous allons présenter et discuter les résultats que nous avons obtenues, en commençant avec l'état des lieux et la perception de la RSE au niveau de l'ESHRA. Cette analyse nous permettra de justifier notre livrable à l'établissement donc « *les jalons d'une réflexion stratégique.* »

1. État des lieux et perception de la RSE à l'ESHRA

Dans cette première partie nous allons présenter nos résultats et faire une analyse superficielle de ses derniers, permettant ainsi de faire un diagnostic profond de l'ESHRA, ses besoins et ses attentes en matière de RSE.

Commençons par le benchmark, les résultats nous ont servi à définir nos axes de travail, ce qui été la base de toutes réflexions. Nous avons diagnostics 4 axes pouvons être appliqué au niveau l'ESHRA : Environnement, Qualité de vie au travail & équité sociale, Ancrage local & solidarité et pour finir Gouvernance responsable. Ce sont les axes qui se répètent dans la totalité des labels internationaux, néanmoins l'ESHRA est un établissement de formation avant toute chose.

Afin d'adapter la démarche et ses axes, les observations directes sur terrain étaient plus que nécessaires. Elles nous ont permis de repérer certains dispositifs en place allant dans le sens d'une gestion responsable nous pouvons par exemple parler de l'infrastructure de l'ESHRA, mais aussi des incohérences, notamment en matière de communication interne, de coordination des initiatives, et de suivi des actions. Ce diagnostic préliminaire met ainsi en lumière un potentiel réel, mais encore insuffisamment structuré, pour l'intégration d'une politique RSE cohérente et durable à l'échelle de l'établissement. Pour remédier à cela nous avons pensé à ajouter un cinquième axe porté sur la formation.

Les résultats des questionnaires, quant à eux, indiquent un désengagement total, tant du côté du personnel que des étudiants, mais révèlent également un manque de clarté quant aux actions concrètes menées par l'institution, et cela s'est traduit par un taux de réponses presque nul.

Les entretiens qualitatifs menés auprès des responsables pédagogiques, des enseignants, ainsi que des étudiants, nous ont mis en évidence une envie croissante de mettre en place cette culture mais sans plan précis en tête, des initiatives existent mais cela reste insuffisant pour avoir des résultats concrets.

1.1. Un projet de structuration durable : rappeler l'intention de départ

Dans le cadre de sa démarche d'excellence, l'ESHRA a initié le projet "*Vision 2030 – Smart & Green Campus*", une initiative interne visant à positionner l'établissement comme une référence en matière de durabilité et d'innovation pédagogique. Au-delà de son impact local, ce projet s'inscrit dans une logique plus large, comme l'a souligné l'un des responsables interrogés : "*en tant qu'entité du groupe SIH, l'ESHRA a également pour mission de soutenir les autres établissements du groupe, notamment à travers la formation continue.*"

Cette dimension stratégique, peu visible de l'extérieur, témoigne de l'importance d'une approche RSE structurée, non seulement pour l'école elle-même, mais aussi pour l'ensemble du réseau auquel elle appartient.

L'objectif de ce travail de recherche est d'explorer les leviers, freins et perceptions associés à la mise en place d'une démarche RSE dans un établissement hôtelier de formation tel que l'ESHRA. Cette étude vise à offrir une base réflexive solide, en identifiant les éléments clés pouvant, à terme, orienter l'émergence d'un cadre structurant en matière de responsabilité sociétale.

L'approche utilisée a révélé un contexte organisationnel où la RSE est encore floue, souvent réduite à sa seule dimension environnementale, ou perçue comme un levier économique comme la si bien dit un de nos interviewé "*la RSE c'est du business*", parfois déconnecté des valeurs pédagogiques de l'établissement. Cette diversité de lectures souligne l'importance d'un travail de clarification, de sensibilisation et de structuration progressive de la démarche RSE, en cohérence avec l'identité hybride et les missions de l'ESHRA.

La réalité au niveau de l'ESHRA fait qu'uniformiser les connaissances et régler les bonnes pratiques à faire qu'elles soient communes ou individuelles est primordiale.

1.2. Une vision partagée mais non formalisée : ce que révèlent les entretiens

Les entretiens menés auprès des différents acteurs de l'ESHRA nous ont permis d'émerger plusieurs perceptions et attentes vis-à-vis de la démarche RSE. Globalement, une volonté d'agir est clairement perceptible. Plusieurs interlocuteurs ont évoqué des actions déjà en place, parfois informelles, traduisant une certaine sensibilité environnementale ou sociale. Toutefois, cette volonté reste souvent freinée par un manque de structuration globale, un déficit de communication interne, et l'absence d'une vision commune chez les acteurs d'un même groupe de partie prenante.

Certains discours ont souligné l'importance de la formation des étudiants comme levier d'impact à long terme, mais également la nécessité que l'établissement lui-même incarne les principes qu'il souhaite transmettre, notamment en matière d'exemplarité et de gestion

durable. Pendant que certains veulent imposer cette vision d'autres veulent créer une culture au sein de l'école afin de devenir une référence à l'échelle nationale.

Quant à de l'attractivité est apparu à plusieurs reprises : dans un contexte concurrentiel, une posture affirmée en matière de RSE pourrait renforcer l'image de l'ESHRA, tant auprès des futurs étudiants que des partenaires institutionnels ou économiques.

Enfin l'analyse des différents entretiens a révélé une certaine dispersion des discours : si des termes ou idées revenaient de manière récurrente au sein d'un même entretien, ils n'étaient pas nécessairement partagés d'un interlocuteur à l'autre.

1.3. Les limites de la participation : quand le silence dit aussi quelque chose

Bien que l'importance de la phase quantitative ait été clairement communiquée à l'ensemble des parties prenantes, le taux de réponse aux questionnaires s'est révélé extrêmement faible, malgré les relances régulières. Sur environ 450 étudiants, seuls 7 ont pris le temps d'y répondre, tandis que parmi les 80 employés opérationnels, seulement 2 ont participé, et parmi la soixantaine d'enseignants et responsables, 3 réponses ont été enregistrées.

Ce non-retour considérable ne peut être interprété comme un simple échec méthodologique : il constitue en lui-même un résultat significatif, qui nous a permis de revoir notre approche.

Nous pouvons interpréter ce "silence" des répondants comme :

- Une méconnaissance du projet,
- Un manque d'appropriation des enjeux RSE,
- Une culture encore peu ancrée en la matière au sein de l'établissement,
- Un manque d'engagement de la direction dans la communication de ce projet.

Ce constat suggère que les publics cibles n'ont pas nécessairement perçu leur rôle dans l'élaboration de la démarche RSE comme essentiel, alors même que notre démarche visait à construire un outil participatif, réaliste et immédiatement mobilisable.

Cette situation met en lumière une limite importante de notre dispositif initial : l'absence de sensibilisation préalable au projet « *Vision 2030 – Smart & Green Campus* », qui aurait permis de mieux contextualiser la démarche et de mobiliser davantage les participants. En rejoignant l'ESHRA dans le cadre de projet, nous pensions trouver une équipe consciente, mais dès les premiers jours, nous avons observé une culture RSE peu existante malgré les dispositifs mis en place.

Face à cette carence de données quantitatives, nous avons choisi de ne pas écarter cette phase, mais plutôt de l'interpréter comme un indicateur pertinent du niveau d'engagement et de compréhension des enjeux RSE.

Ce constat a également renforcé l'importance de l'analyse qualitative, plus riche en contenu et plus apte à révéler les perceptions et les dynamiques internes à l'établissement.

N'ayant pas de résultats quantitatifs satisfaisants nous nous attendions à une phase qualitative plus fructueuse. Notre principal constat était que les résultats issus des entretiens semi-directifs se sont révélés particulièrement hétérogènes, reflétant la diversité des points de vue, des niveaux d'information et des priorités selon les fonctions occupées au sein de l'établissement. Cette absence d'uniformité dans les discours recueillis témoigne à la fois d'une pluralité d'approches vis-à-vis de la RSE et d'un manque de vision partagée. Si certains interlocuteurs ont exprimé une réelle sensibilité aux enjeux du développement durable et une volonté de structuration, d'autres ont manifesté une méconnaissance partielle du projet ou une perception limitée à leur domaine d'activité.

Cette diversité des réponses, a rendu l'analyse plus complexe, mais constitue un indicateur précieux de l'état de maturité organisationnelle de l'ESHRA face à la RSE, et souligne la nécessité de formaliser cette nouvelle culture.

L'un de nos interviewés a parlé *“d’instaurer cette culture RSE dans le règlement intérieur de l’école et de revoir les contrats étudiants pour qu’elle y soit présente aussi”* suivant ainsi notre envie de départ créer un dispositif fonctionnel et pas seulement un attribue commercial.

1.4.Pratiques existantes : entre initiatives individuelles et efforts institutionnels

L'observation au niveau de l'ESHRA nous a permis de comprendre leur mode de fonctionnement, entre autres les initiatives RSE qui étaient mise en place au niveau de l'établissement sans pour autant que les acteurs directs ne le sachent.

Le tableau ci-dessus représente nos axes de recherches, les dispositifs déjà mis en place au niveau de l'École et son utilisation :

Tableau 4 : Exemples d'initiatives découvertes à notre observation sur terrain

Axe	Dispositif	Utilisation
Environnement	Poubelle de tri sélectifs	Non utilisées
Qualité de vie au travail & équité sociale	Module de travail en groupe	Groupe de travail non homogène
Gouvernance responsable	Réunion quotidienne entre les responsables de département	Aucune communication formelle n'est mise en place
Ancrage local & solidarité	Collecte de bouchons pour les enfants de la lune	L'information n'a pas été communiqué, il y'a juste une jarre de collecte sans explications
Formation	Module RSE obligatoire pour tous les étudiants	Module dispensé en L3 donc en fin de cycle pour la majorité des étudiants

(Source : élaboré par nous-même selon observation sur terrain)

Les actions sont mises en place mais méconnues des parties prenantes, nous nous sommes donc demander pourquoi ? La réponse est venue d'elle-même lors d'un entretien avec un des étudiants : *“j'ai déjà vu les choses dont vous me parler mais personnellement je ne vois pas l'utilité de tous cela si personne ne nous en parler, je suis à l'école de 8h à 16h pour étudier seulement.”* L'étudiant s'est montré réceptif à l'idée de découvrir les bonnes pratiques en matière de développement durable, dans une double perspective : contribuer à l'évolution de son école et renforcer ses compétences en vue d'acquérir un avantage concurrentiel à son entrée dans le monde professionnel.

Pour conclure, cette première partie pratique nous a permis donc de confirmer les axes sur lesquels reposera notre dispositif, identifier les points forts de l'ESHRA en matière de RSE et les limites auxquelles nous avons fait face tout au long du temps passé dans leur local. Donnant place ainsi à la dernière phase de travail, la conception du dispositif RSE de l'ESHRA.

2. Analyse critique et perspectives de structuration

L'analyse croisée des données issues des entretiens semi-directifs, des questionnaires administrés aux différentes parties prenantes, ainsi que des observations effectuées sur le terrain, nous ont permis d'établir la structure du dispositif RSE, avant de passer à la conception nous reverront des notions théoriques en les croisant cette fois avec les résultats du diagnostic établi dans la première partie.

2.1. Une lecture croisée des enjeux : analyse des cinq dimensions RSE

Dans cette partie, l'analyse des données et informations collectées (entretiens, questionnaires et observations) est approfondie à la lumière du cadre conceptuel. Les cinq axes retenus permettent de dresser un diagnostic structuré des enjeux actuels, des écarts identifiés et des leviers d'action pour mettre en place la RSE au niveau de l'ESHRA. Nous avons essayé d'illustrer mots répétés durant nos entretiens avec des nuages de mots pour chaque Axe.

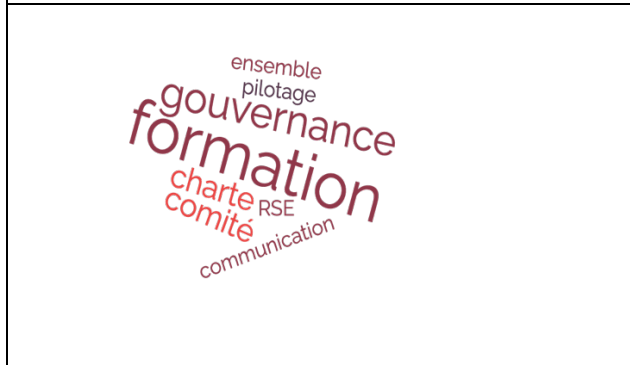
2.1.1. Vision et gouvernance

La gouvernance désigne les modes de décision, de pilotage stratégique et d'engagement des parties prenantes autour d'une vision commune. En RSE, elle implique transparence, cohérence des actions et alignement des valeurs organisationnelles avec les objectifs durables.

Dans ce contexte, les entretiens révèlent une volonté stratégique incarnée dans le projet "*Vision 2030 – Smart & Green Campus*". Cependant, cette vision semble encore peu partagée ou comprise au sein de l'établissement. Les personnels interrogés, selon leur fonction, affichent des degrés très variables de connaissance du projet. Le manque de communication structurée et d'outils de pilotage est souvent mentionné et nécessaire.

Si la direction porte une ambition claire et structurée, celle-ci gagnerait à être davantage diffusée auprès des équipes pédagogiques et opérationnelles. La création d'un comité RSE, la formalisation d'une feuille de route et la mise en place de bilans périodiques pourraient renforcer la gouvernance durable de l'établissement.

Figure 2: Nuage de mots sur la gouvernance vis-à-vis de la RSE



Source : Élaboré par nous-même suivant les résultats des entretiens

Ce nuage reflète une volonté d'engagement stratégique, mais révèle également une absence de structuration claire et partagée.

2.1.2. Environnement

La dimension environnementale de la RSE couvre la gestion des ressources naturelles, la réduction de l'empreinte carbone, la lutte contre le gaspillage et la promotion des pratiques écoresponsables.

Aucunes actions n'existent à l'ESHRA, mais l'infrastructure est là et n'attend qu'à d'être utilisée. Le personnel opérationnel semble peu impliqué, faute de consignes claires ou de sensibilisation spécifique.

L'absence de politique environnementale formalisée limite la portée des efforts actuels. Des actions simples pourraient être rapidement déployées, par actions simples nous parlons uniquement de communication.

Figure 3: Nuage de mots sur l'environnement vis-à-vis de la RSE



Source : Élaboré par nous-même suivant les résultats des entretiens

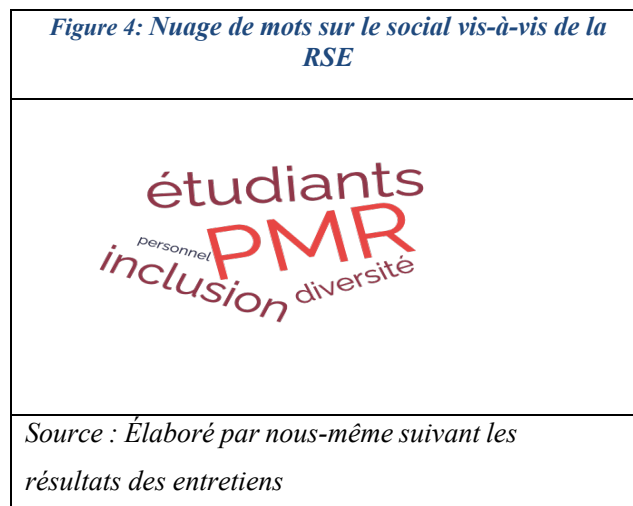
Les termes dominants témoignent d'une sensibilité aux enjeux écologiques, bien que les actions concrètes restent encore peu formalisées.

2.1.3. Social et bien-être

La responsabilité sociale recouvre les conditions de travail, la qualité de vie au travail, l'inclusion, la diversité, et l'équilibre vie professionnelle/personnelle.

Le personnel exprime des attentes fortes en matière de reconnaissance et de conditions de travail, mais les canaux d'expression sont limités. Du côté des étudiants, un besoin d'écoute, de soutien psychologique et d'activités collectives se fait ressentir. L'ambiance générale est décrite comme "correcte mais il existe mieux" pour reprendre les termes d'un étudiant.

L'amélioration du dialogue social, la mise en place de cellules d'écoute ou d'enquêtes internes sur le bien-être seraient des leviers efficaces.



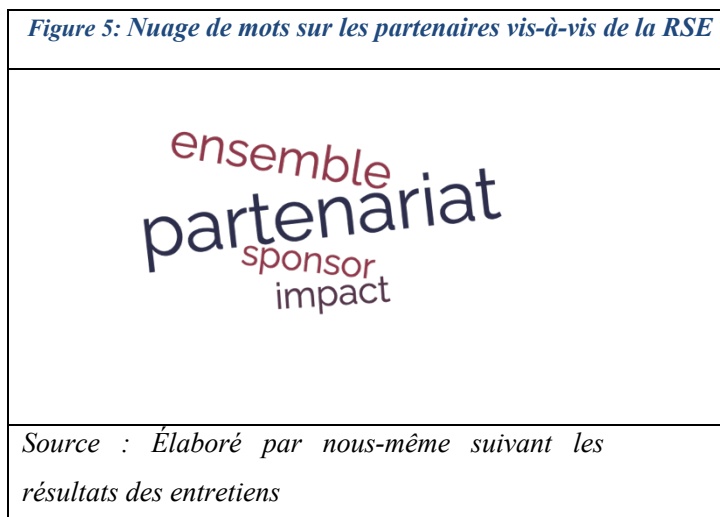
Les préoccupations autour du climat social, de la reconnaissance et du bien-être au travail apparaissent comme des priorités transversales.

2.1.4. Ancrage local et partenariats

L'ancrage territorial désigne la capacité d'une organisation à agir en interaction avec son environnement local ; entreprises, institutions, associations, à travers des partenariats, des projets communs et des retombées positives sur le territoire.

L'ESHRA bénéficie déjà de liens avec des acteurs du secteur par le biais des différents évènements qu'ils organisent ou le volet formation continue. Toutefois, la logique de partenariat durable reste peu formalisée, leurs partenaires sont l'entreprise de télécommunication Mobilis, qui n'a encore pas fait de communiqué RSE selon nos recherches.

Formaliser des partenariats responsables, soutenir des projets locaux ou organiser des événements ouverts à la communauté renforcerait la visibilité et la légitimité de l'école dans son écosystème, dans cette optique des actions sont déjà mises en place mais sans inclure les étudiants. Nous citerons leur *Iftar* durant le Ramadan 2025 avec la distribution de repas pour les SDF, cette information nous a été donné par l'un de nos interviewé et a fortement été relié sur les réseaux sociaux de l'école.



La collaboration avec les acteurs du territoire est perçue comme un levier de développement encore sous-exploité.

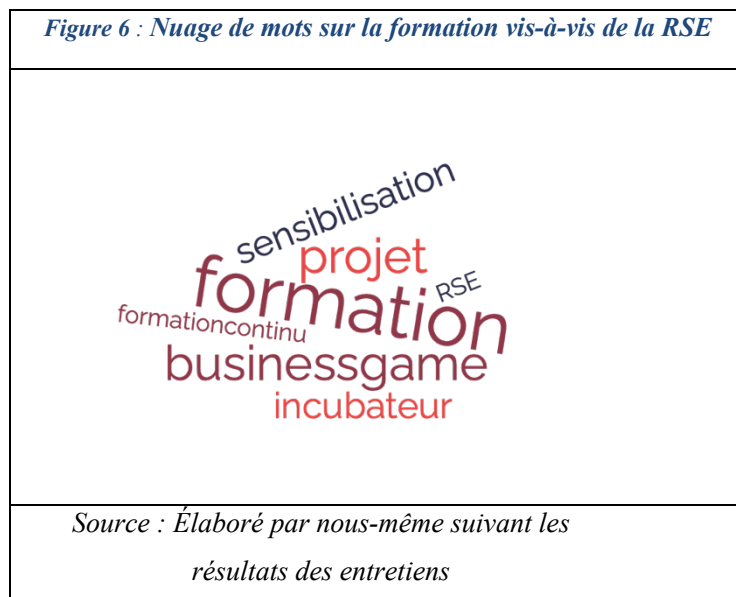
2.1.5. Formation et sensibilisation

La formation est à la fois un levier interne de transformation et un vecteur d'impact externe, notamment dans les écoles où la transmission de valeurs durables est centrale.

Si la sensibilisation au développement durable existe dans certains modules, elle n'est pas intégrée de manière transversale. Les étudiants expriment une curiosité, mais peu d'entre eux perçoivent la RSE comme un pilier de leur parcours. Les enseignants eux-mêmes ne partagent pas tous la même vision du sujet.

Formaliser un module RSE purement pratique en organisant des ateliers, inviter des professionnels engagés, ou encore valoriser les projets étudiants liés à la durabilité permettrait de positionner l'ESHRA comme un acteur formateur et responsable. De plus, nous avons pu avoir l'avis d'un Alumni de l'ESHRA qui y travaille maintenant, "*le retour de l'ambassadeur de valeur est pour moi une priorité pour que ce projet aboutis*", en approfondissant un peu plus sa réflexion, nous avons compris que pendant le partenariat ESHRA X EHL, il existait des personnes responsables de partager et communiquer les valeurs de l'école. Aujourd'hui et dans le cadre de ce projet "*Vision 2030 – Smart & Green*

Campus”, toutes personnes présentes au niveau de ESHRA se doit de devenir ambassadeur de valeurs.



Un besoin fort de formation, de pédagogie RSE et d'exemplarité ressort, avec des attentes envers l'encadrement.

2.2. Quels leviers pour structurer la RSE à l'ESHRA ?

Les constats précédents servent de base pour identifier les priorités d'action et les leviers à mobiliser pour structurer une démarche RSE progressive, adaptée au contexte d'un établissement de formation hôtelière comme l'ESHRA.

2.2.1. Forces identifiées

Plusieurs atouts peuvent être valorisés pour initier une dynamique durable au sein de l'ESHRA :

- Une volonté affirmée au niveau de la direction, incarnée dans le projet "*Vision 2030 – Smart & Green Campus*".
- Une image d'excellence déjà reconnue, qui peut être renforcée par un engagement RSE visible.
- Une population étudiante curieuse, globalement réceptive aux thématiques environnementales et sociétales.
- Une position stratégique au sein du groupe SIH, renforçant les synergies inter-établissements.

2.2.2. Faiblesses et écarts

Malgré ces atouts, plusieurs fragilités freinent l'émergence d'une réelle culture RSE :

- Une méconnaissance générale des enjeux de durabilité, tant chez les étudiants que chez le personnel et les responsables.
- Un taux de participation très faible aux enquêtes et démarches collaboratives, révélateur d'un désengagement ou d'un manque de sensibilisation.
- L'absence de structuration des actions déjà existantes, qui restent ponctuelles et isolées.
- Une gouvernance encore verticale, avec peu d'instances de dialogue et de pilotage partagé.

2.3. Le dispositif RSE comme outil fédérateur

Dans une logique d'alignement avec les enjeux internes identifiés, le benchmark des labels existants et les perceptions recueillies lors des entretiens, le dispositif RSE proposé repose sur une organisation claire, structurée autour de cinq piliers fondamentaux. Chaque pilier décline des objectifs stratégiques et des engagements opérationnels, adaptés au contexte spécifique de l'ESHRA.

2.3.1. Les piliers du dispositif proposé

La démarche s'articule autour de cinq axes majeurs, représentatifs des dimensions classiques de la RSE dans le secteur de l'hôtellerie durable :

Tableau 5: Axes et objectifs de la RSE de l'ESHRA

Axes	Objectifs principaux
Vision et gouvernance responsable	Définir un cap clair, impliquer les parties prenantes internes, assurer un pilotage transparent et évolutif de la stratégie RSE.
Environnement	Réduire l'empreinte écologique de l'établissement en intégrant des pratiques écoresponsables dans les usages quotidiens.
Social, bien-être et équité	Promouvoir le respect, la diversité, l'inclusion et de bonnes conditions de travail pour tous les acteurs de l'école.

Formation et sensibilisation	Intégrer les enjeux du développement durable dans les contenus pédagogiques, renforcer les compétences et la culture RSE.
Ancrage territorial et partenariats durables	Créer des synergies locales, collaborer avec des acteurs engagés, et renforcer la contribution positive de l'ESHRA à son territoire.

(Source : Élaboré par nous-même selon le dispositif RSE proposé)

Le dispositif proposé complet se trouve en [Annexe B](#), avec les engagements de chaque Axe. Pour faciliter la compréhension nous avons proposé, visible en [Annexe C](#), des fiches pratiques pour les services les plus utilisés selon les responsables de l'école. Les fiches pratiques peuvent facilement être accrochées au niveau des locaux de chaque service.

2.3.2. Objectifs généraux du dispositif proposé

Chaque pilier poursuit un ou plusieurs objectifs transversaux. De manière globale, le dispositif vise à :

- Formaliser une démarche RSE claire, visible et engageante.
- Donner un cadre à des initiatives déjà existantes mais dispersées.
- Fédérer l'ensemble des parties prenantes autour d'un projet commun.
- Préparer les étudiants à devenir des professionnels responsables.

2.3.3. Les engagements clés retenus

Pour rendre cette démarche opérationnelle et concrète, des engagements spécifiques sont associés à chaque axe sans pour autant être mentionné dans le document final

- Mettre en place un comité RSE interne, pour la réussite et la maîtrise de l'axe 1
- Réduire progressivement la consommation de plastique à usage unique, une action primordiale du l'axe 2.
- Organiser des ateliers bien-être pour les étudiants et personnels, sans quoi l'axe 3 n'existerait pas.
- Intégrer un module sur la RSE sous forme de cours pratiques, Axe 4.
- Nouer des partenariats avec des acteurs locaux engagés qui partagent la même vision, Axe 5.

2.4. Vers une charte interne : formaliser l'engagement et créer une dynamique durable

2.4.1. Pourquoi une charte interne ?

Créer une charte propre à l'ESHRA permet d'adapter les critères aux réalités locales, de valoriser les bonnes pratiques internes et de sensibiliser la communauté éducative à la RSE de manière progressive. Néanmoins cela nous paraît prématurer de penser à une charte à ce stade du projet, cela nous a été confirmé par l'un de nos interviewé qui disait que « *le projet est encore à un stade embryonnaire* ». L'engagement de toutes les parties prenantes est nécessaire pour créer une charte réelle.

2.4.2. Objectifs pédagogiques

- Former les futurs professionnels de l'hôtellerie aux enjeux durables dès leur cursus.
- Créer une culture d'exemplarité et d'innovation responsable.
- Renforcer l'attractivité de l'école auprès des étudiants et partenaires internationaux

2.4.3. Objectifs institutionnels

Une charte propre à l'ESHRA pourra ouvrir une porte au Branding ESHRA instaurer ainsi cette culture et la commercialisé.

2.4.4. Méthodologie d'évaluation

La charte s'appuiera sur un diagnostic RSE par le biais des check-list, nous avons établi une proposition en [Annexe D](#), permettant de connaître le niveau de maturité de l'établissement vis-à-vis de la RSE. Les seuils et calculs devront être fixés par le comité RSE afin de s'adapter à leur vision stratégique.

2.5. Discussion des résultats

Les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche permettent d'apporter un éclairage pertinent sur les dynamiques RSE au sein d'un établissement hôtelier de formation tel que l'ESHRA. En confrontant les données recueillies aux références théoriques et aux travaux antérieurs, cette discussion vise à évaluer la portée, les limites et l'originalité des enseignements tirés de cette recherche. Elle permet également d'identifier les leviers potentiels de renforcement des pratiques RSE dans ce type de structure.

2.5.1. Une conscience environnementale encore fragmentée

Notre étude met en évidence une forte hétérogénéité dans la compréhension de la RSE parmi les différentes parties prenantes internes. Certains associent cette notion exclusivement à l'écologie, tandis que d'autres y projettent une vision plus économique ou stratégique. Ce constat fait écho aux travaux de Chan (2021), qui identifie le manque de clarté dans les définitions opérationnelles de la RSE comme un frein majeur à la réduction de l'empreinte carbone dans l'hôtellerie. Cela souligne l'importance, pour des établissements comme l'ESHRA, d'adopter une vision claire et partagée des objectifs de durabilité, à travers des dispositifs pédagogiques et des actions de sensibilisation adaptés.

2.5.2. Le rôle fondamental des parties prenantes internes

La théorie des parties prenantes développée par Freeman (1984) s'avère particulièrement pertinente pour interpréter nos résultats. En effet, notre enquête montre que les dynamiques de RSE à l'ESHRA sont étroitement liées au degré d'implication et à la perception de légitimité des différents groupes (personnel, étudiants, direction). Lorsque ces parties prenantes ne se sentent pas consultées ou concernées, l'appropriation des démarches RSE s'en trouve affaiblie. Cela valide l'idée selon laquelle une gouvernance participative et inclusive est un levier indispensable pour ancrer durablement les principes de responsabilité sociétale dans les pratiques quotidiennes.

2.5.3. Un engagement éducatif en construction

La dimension éducative de la RSE, largement soulignée dans le rapport de l'EHL (2024), est encore peu structurée à l'ESHRA, bien qu'elle soit perçue comme essentielle par plusieurs enquêtés. Cela confirme les observations de Tung et Chen (2014), selon lesquels l'intention de soutenir les pratiques écoresponsables est fortement influencée par l'éducation et la sensibilisation préalable des individus. L'absence d'un cadre pédagogique explicite pour la RSE à l'ESHRA représente donc à la fois une lacune et une opportunité de développement stratégique.

2.5.4. L'ancrage territorial et la dimension éthique : des axes sous-exploités

Nos résultats montrent que les actions en lien avec l'ancrage territorial (coopération locale, ouverture culturelle, partenariats) et la dimension éthique (gouvernance transparente, équité, inclusion) sont rarement perçues comme faisant partie intégrante de la RSE. Or, comme le rappelle Carroll (1991) dans sa pyramide de la RSE, ces dimensions forment la base morale et sociale sur laquelle reposent les engagements environnementaux. Leur faible visibilité

dans le discours des répondants suggère un besoin de revalorisation de ces piliers, non seulement dans la stratégie institutionnelle, mais également dans la communication interne.

2.5.5. Une démarche exploratoire pertinente, mais à renforcer

Enfin, l'approche méthodologique choisie a permis de poser les fondations d'un dispositif RSE adapté au contexte particulier d'un établissement de formation. Elle rejoint les recommandations de Peeters et Gössling (2015), qui insistent sur la nécessité d'outils d'évaluation souples et évolutifs pour mesurer les impacts environnementaux dans le tourisme. Toutefois, comme le souligne Hoekstra et Chapagain (2007), toute démarche durable doit s'inscrire dans une gestion intégrée des ressources, notamment en eau, ce qui reste un chantier à approfondir à l'ESHRA.

Les écarts entre les discours, les pratiques et les attentes ont mis en lumière plusieurs priorités d'action, notamment en matière de gouvernance, de formation et de mobilisation des parties prenantes. Ces constats ont nourri la conception d'une démarche RSE adaptée au contexte et aux ambitions de l'école. Elle se veut à la fois un outil fédérateur, un levier stratégique et un cadre d'action concret pour accompagner l'ESHRA dans sa transition vers un modèle de développement durable.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche avait pour objectif principal d'explorer les conditions de mise en œuvre d'une démarche RSE au sein de l'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA), en s'appuyant sur les standards internationaux du secteur hôtelier. En adoptant une méthodologie qualitative enrichie par un benchmark des labels hôteliers, des entretiens semi-directifs et des questionnaires à visée exploratoire, l'étude a permis d'identifier les axes structurants autour desquels une telle démarche pourrait se construire. Les résultats mettent en évidence un besoin de structuration, de clarification des rôles, et de sensibilisation des différentes parties prenantes internes (personnel, enseignants, étudiants). L'analyse qualitative suggère cinq dimensions fondamentales pouvant servir de socle à une future stratégie RSE : la gouvernance responsable, l'engagement environnemental, la dimension sociale et éthique, la formation durable et l'ancrage territorial.

La gouvernance responsable, fondée sur la transparence, l'exemplarité et la participation, apparaît comme un levier essentiel. L'engagement environnemental, inspiré des écolabels hôteliers, souligne l'importance d'une gestion rigoureuse des ressources et d'une culture écologique. La dimension sociale met en avant l'équité, le bien-être et le respect des droits. La formation durable appelle à intégrer les enjeux RSE dans les parcours pédagogiques. Enfin, l'ancrage territorial valorise les partenariats locaux et l'ouverture vers l'écosystème externe.

Ces orientations, bien qu'alignées avec les principes généraux des labels et référentiels internationaux, doivent être adaptées au double ancrage pédagogique et opérationnel de l'ESHRA. L'étude met également en lumière une série de freins, notamment une compréhension fragmentée de la RSE, mais aussi des opportunités, comme l'implication croissante des étudiants ou la volonté de certains responsables.

En ce sens, cette recherche apporte une contribution originale à la littérature sur la RSE appliquée aux établissements de formation hôtelière en Algérie, en proposant une grille de lecture adaptée et contextualisée. Elle ouvre également des perspectives pour la conception future d'outils ou de référentiels spécifiques à ce type de structure, à partir des éléments explorés.

Limites et obstacles de la recherche

Grâce à cette étude approfondie, nous avons pu comprendre les critères RSE notamment en hôtellerie. Nous avons ainsi pu proposer un modèle comprenant les différentes dimensions dans ce secteur. Cependant cette recherche a rencontré quelques obstacles :

- La collecte de données a été un obstacle vu le manque de réponses des parties prenantes internes.
- Les parties prenantes externes de l'établissement n'ont pu être prise en compte lors de notre travail.
- Le manque d'informations uniformisées chez les porteurs du projet.
- La décentralisation de certains aspects stratégique au niveau de la direction générale du groupe SIH.

Cette étude présente une limite importante : le dispositif élaboré repose essentiellement sur des contributions internes, ce qui restreint sa portée. En l'absence d'une consultation des parties prenantes externes (partenaires, clients, institutionnels et actionnaires), il ne peut pleinement prétendre à une représentativité globale. Pour aboutir à un référentiel réellement ancré dans la réalité de l'écosystème de l'ESHRA, une future démarche devrait intégrer l'avis de l'ensemble des acteurs concernés.

***RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES***

Bibliographie

- Lannoy, P. (2012). *L'analyse thématique*. Récupéré sur <https://medecine-generale.sorbonne-universite.fr/wp-content/uploads/2020/09/Analyse-thematique.pdf>
- Qu'est-ce que : le codage manuel*. (s.d.). Récupéré sur [statisticseasily](https://fr.statisticseasily.com/glossario/what-is-manual-coding-comprehensive-guide/):
<https://fr.statisticseasily.com/glossario/what-is-manual-coding-comprehensive-guide/>
- Villegas, F. (s.d.). *L'analyse thématique : Qu'est-ce que c'est et comment le faire ?* Récupéré sur Questionpro : <https://www.questionpro.com/blog/fr/analyse-thematique/>
- Lacalle, E. (2023, juin 20). *Comment développer une démarche RSE en hôtellerie ?* Récupéré sur Mews: <https://www.mews.com/fr/blog/rse-hotellerie>
- Théorie des parties prenantes*. (s.d.). Récupéré sur Ecolearn:
<https://ecolearn.com/glossaire/theorie-parties-prenantes/>
- Le tourisme durable*. (s.d.). Récupéré sur Tourisme équitable : <https://www.tourisme-equitable.org/le-tourisme-durable/>
- Ilker Etikan, I. E.-T. (2015, decembre 22). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics (Volume 5, Issue 1)*, pp. 1-4.
- Bryson, J. M. (2004). Récupéré sur *Public Management Review*, 6(1):
<https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>
- Spendolini, M. J. (1992). Récupéré sur <https://doi.org/10.1177/088636879202400505>
- Camp, R. C. (2006). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. New York.
- PLUYE, P. (2021). Récupéré sur [scienceetbiencommun](https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/evaluationpolpub/chapter/les-methodes-mixtes/):
<https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/evaluationpolpub/chapter/les-methodes-mixtes/>
- Bradbury, R. &. (s.d.). *The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. SAGE Publications 2eme edition .
- Guide des labels écologiques en hôtellerie et restauration*. (s.d.). Récupéré sur BOWO:
<https://www.bowo.fr/blog/guide-des-labels-ecologiques-en-hotellerie-et-restauration-2>
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* 34(4), 39-48.
- Freeman, R. (1984). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Cambridge University Press. Récupéré sur <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Certification Hotelcert International – Excellence de Service en Hôtellerie*. (s.d.). Récupéré sur international.afnor: <https://international.afnor.com/boutique/type-de-prestation/certifications-de-services/hotelcert-international-qualite/>
- Deneault, M. A. (2003, Novembre 2003 7). Récupéré sur <https://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/4527/1/000106796.pdf>
- Travel & Tourism Economic Impact Research (EIR)*. (2024). Récupéré sur World Travel & Tourism Council : <https://wtcc.org/research/economic-impact>
- PEETERS, G. &. (2015). Assessing tourism's global environmental impact 1900-2050. *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 23, n°5, 639-659.
- Arjen Y. Hoekstra, A. K. (2007). *Globalization of Water: Sharing the Planet's Freshwater Resources*.
- Tung, M.-F. C.-J. (2014). Developing an extended Theory of Planned Behavior model to predict consumers' intention to visit green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36:221–230.
- Chan, E. (2021). Why do hotels find reducing their carbon footprint difficult? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 33 No. 5, pp. 1646-1667.
- Kaithlin, J. (2024). Green Certification and Its Impact on Hotel Marketability and Profitability. *Journal of Modern Hospitality*, Vol. 3, Issue No. 2, pp 39 – 51.

- Kim, M. K. (2020). Corporate social responsibility, employee engagement, well-being and the task performance of frontline employees. *Management Decision*, Vol. 59 No. 8, pp. 2040-2056.
- Bohdanowicz, P. (2005). European Hoteliers' Environmental Attitudes: Greening the Business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 188-204.
- (2017). Récupéré sur ONU TOURISME : <https://www.unwto.org/fr/archive/press-release/2017-01-10/2017-est-l-annee-internationale-du-tourisme-durable-pour-le-developpement>
- Pupion, E. L. (2018). Factors of adoption of eco-labelling in hotel industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 129.
- Thamarasi Kularatne a, C. W. (2019). Do environmentally sustainable practices make hotels more efficient? A study of major hotels in Sri Lanka. *Tourism Management*, 71:213-225.
- López, P. M.-C. (2017). Customer responses to environmentally certified hotels: the moderating effect of environmental consciousness on the formation of behavioral intentions. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(3):1-18.
- SERVE 360 REPORT. (2021). Récupéré sur [serve360.marriott.com](https://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2021/09/2021_Serve_360_Report.pdf):
- Accor. (2020). *RAPPORT INTÉGRÉ 2020*.
- Goulden, K. (2023). *Une feuille de route pour l'hôtellerie durable*. Récupéré sur Deloitte : https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/en_gb/docs/industries/consumer/2024/gx-sustainable-hospitality-new.pdf
- EHL – Social & Environmental Report 2024. (2024). Récupéré sur Industry EHL: https://industry.ehl.edu/hubfs/2024_RSE_CSR_Report.pdf
- Alonso-Almeida, M. M.-P. (2015). Diffusion of sustainability certifications in the hospitality industry. *Tourism Management Perspectives*, 14, 34-40.
- Ben Youssef, K. &. (2022). Sustainability in hospitality education: A content analysis of curricula. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 34(2), 123-135.
- Deale, C. S. (2021). Sustainability in hospitality education: A conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 877-896.
- Gössling, S. H. (2023). The evolution of sustainable tourism research. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(1), 1-19.
- Kim, Y. J. (2016). Restaurants' disclosure of nutritional information as a corporate social responsibility initiative: Customers' attitudinal and behavioral responses. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 96-106.
- Font, X. G. (2019). Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected areas. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(10), 1654-1673.
- Dodds, R. &. (2017). CSR among Canadian mass tour operators: Good awareness but little action. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 36-54.
- Européenne, U. (2019). Directive (UE) 2019/904 sur la réduction de l'incidence de certains produits en plastique sur l'environnement. *Journal officiel de l'Union européenne*.
- Le tourisme durable : définitions, enjeux et acteurs du tourisme*. (s.d.). Récupéré sur Tourisme équitable : <https://www.tourisme-equitable.org/le-tourisme-durable/>
- Classe de 2de professionnelle métiers de l'hôtellerie-restauration - Onisep*. (s.d.). Récupéré sur <https://www.onisep.fr/ressources/univers-formation/formations/lycees/classe-de-2de-professionnelle-metiers-de-l-hotellerie-restauration>
- Gentric, A. F.-L. (2013). L'engagement environnemental du secteur hôtelier : proposition d'un modèle conceptuel. *Management & Avenir* 2013/8 N° 66, 31 - 50 .

- Hôtel du Palais part of The Unbound, H. (2024). *Rapport RSE FR*. Récupéré sur <https://www.hyatt.com/content/dam/hotel/property/sites/assets/unbound/biqub/documents/BIQUB-RAPPORT-RSE-FR.pdf>
- OMT. (s.d.). *Tourisme de développement durable*. Récupéré sur ONU Tourisme: <https://www.unwto.org/fr/tourisme-developpement-durable>
- Unis, N. (1992). DÉCLARATION DE RIO SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT. *A/CONF.151/26 (Vol. I)*. Rio.
- Le tourisme dans le Programme 2030*. (s.d.). Récupéré sur ONU Tourisme : <https://www.unwto.org/fr/le-tourisme-dans-le-programme-2030>
- capital, F. (s.d.). *Durabilité de l'hôtellerie et du tourisme et RSE pour favoriser une croissance durable dans le secteur de l'hôtellerie un guide à l'intention des entrepreneurs*. Récupéré sur FasterCapital: <https://fastercapital.com/fr/contenu/Durabilite-de-l-hotellerie-et-du-tourisme-et-RSE-pour-favoriser-une-croissance-durable-dans-le-secteur-de-l-hotellerie---un-guide-a-l-intention-des-entrepreneurs.html>
- pietri, I. (s.d.). *Hôtellerie de demain: durable et écologique*. Récupéré sur Lepietri : <https://lepietri.com/blog/lhotellerie-de-demain-durable-et-ecologique/>
- Ovtchinnikoff, L. (2025). *Secteur de l'Hospitalité et crise climatique et environnementale : un double impact que l'on ne peut plus ignorer*. Récupéré sur Ecotable: <https://ecotable.fr/blog/articles/les-impacts-du-changement-climatique-sur-lhospital>
- ACCOR, G. (2023). *Accor et l'innovation dans les Achats : cinq manières d'accompagner la transition de l'hôtellerie vers un modèle plus durable*. Récupéré sur GroupAccor: <https://group.accor.com/fr-FR/Actualites/2023/09/innovation-procurement-sustainability>
- Zein, K. (2008). *Guide de bonne gestion environnementale en hôtellerie*. Récupéré sur Sustainable business Association : <https://m3.ithq.qc.ca/collection/00000139.pdf>
- Ehonline. (s.d.). *HÔTELLERIE : POURQUOI ADOPTER UNE DÉMARCHE RSE ?* Récupéré sur Ehonline : <https://www.ehonline.eu/hotellerie-adopter-demarche-rse/>
- Lacalle, E. (2023, 12 6). *Engagement communautaire : quels avantages pour votre hôtel ?* Récupéré sur Mews: <https://www.mews.com/fr/blog/engagement-communautaire-secteur-hotellerie>
- Ibourk, A. (2014). *Emploi décent et tourisme durable. Téoros: Revue de recherche en tourisme*, 109–118. Récupéré sur https://www.academia.edu/48313153/Emploi_d%C3%A9cent_et_tourisme_durable
- La durabilité peut-elle être un moteur de revenus pour l'hôtellerie et la restauration ?* (s.d.). Récupéré sur WiseFins: <https://wisefins.com/fr/la-durabilite-peut-elle-etre-un-moteur-de-revenus-pour-lhotellerie-et-la-restauration/>
- Leaderia. (2025, avril 28). *Durabilité dans l'hôtellerie : plus qu'une tendance, une nécessité pour les recrutements*. Récupéré sur Leaderia: <https://www.leaderia.com/news/durabilite-dans-lhotellerie-plus-quune-tendance-une-necessite-pour-les-recrutements/>
- Gaillard, G. (2022, juin 14). *Les nouvelles attentes écologiques des clients d'hôtels*. Récupéré sur Luniwave: <https://www.luniwave.com/blog/les-nouvelles-attentes-ecologiques-des-clients-dhotels>
- ISO. (2010). *ISO 26000 Responsabilité sociétale*. Récupéré sur ISO: <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>
- Pact Mondiale, R. F. (s.d.). *Qu'est ce que la RSE ?* Récupéré sur Pact Mondiale, Réseaux France : <https://pactmondial.org/rse-mode-d-emploi/quest-ce-que-la-rse/>
- hotelliere, I. (2023, avril 4). *Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : Qu'est-ce que c'est ?* Récupéré sur Industrie Hôtellerie : <https://www.industrie->

- hoteliere.com/2023/04/04/responsabilite-societale-des-entreprises-rse%E2%80%89-quest-ce-que-cest%E2%80%89/
- Péan, A. (2023, juin 10). *Adopter une démarche RSE dans l'hôtellerie*. Récupéré sur Civitime: <https://www.civitime.com/rse/rse-hotel>
- Bentalha, A. H. (2017). *Impact des pratiques de la RSE sur la performance commerciale des entreprises touristiques : Cas des établissements hôteliers de Fès*.
- Charte RSE : 12 exemples concrets pour votre entreprise*. (s.d.). Récupéré sur TEAMUPP: <https://teamupp.fr/charte-rse/>
- Stratégie RSE*. (s.d.). Récupéré sur B&B HOTELS: <https://bbhotels-group.com/fr/notre-demarche-rse/>
- EHL. (2024, MAI). *Nos hôtels-écoles: la passion de l'apprentissage!* Récupéré sur info.ehl: https://info.ehl.edu/hubfs/HFThun/HFT_Broschuere_Das_Leben_im_Schulhotel_A5_fr_Web.pdf
- Lyfe, I. (s.d.). Récupéré sur <https://www.institutlyfe.com/espace-entreprises/>
- IFAE. (2023). *L'hôtellerie en France : Impact sur l'économie*. Récupéré sur Institut Français d'Analyse Économique: <https://www.ifae.fr/impact-hotellerie-economie>
- Agence Eco-Eco. (2022). *L'hôtellerie face aux attentes en matière de RSE et de développement durable*. Récupéré sur <https://www.agenceecoeco.fr/hotellerie-rse-developpement-durable>
- EHOnline. (2021). *Pourquoi adopter une démarche RSE dans l'hôtellerie ?* . Récupéré sur <https://www.ehonline.fr/rse-hotellerie>
- SCHOOL, E. B. (2022). *RSE en hôtellerie, un engagement pour un tourisme durable*. Récupéré sur ESI BUSINESS SCHOOL: <https://www.esi-business-school.com/alternance-et-entreprises/les-secteurs-dactivites/rse-hotellerie-tourisme-durable/>
- Université d'Angers. (2023). *Une nouvelle convention avec l'ESHRA*. Récupéré sur <https://www.univ-angers.fr/eshra-convention>
- (s.d.). Récupéré sur BOWO: <https://www.bowo.fr/blog/guide-des-labels-ecologiques-en-hotellerie-et-restauration-2>
- (s.d.). Récupéré sur HOLIABLE: <https://www.holiabile.com/fr/actus/comprendre/label-tourisme-durable/>
- (s.d.). Récupéré sur Earthcheck: <https://earthcheck.org/what-we-do/certification/earthcheck-certified/>
- (s.d.). Récupéré sur ESHRA: <https://www.eshra.dz>

ANNEXES

1. ANNEXE A : Guide d'entretien : axes, questions et explication

Bonjour, je me présente YAHIAOUI Lyna Fadila, étudiante à l'école nationale supérieure de management dans la spécialité management marketing. Dans le cadre de votre projet “*Vision 2030 – Smart & Green Campus*”, je m’occupe de la conception d’une charte orientée RSE propos a votre établissement. Pour cela, j’ai élaboré certaines questions qui me permettront de cerner et de comprendre vos besoins.

Tableau 6 : Guide d'entretiens pour toutes les parties prenantes

Axe	Question	Explication
AXE 1		
Vision, Gouvernance et Engagement RSE	Comment définiriez-vous la mission sociétale de l'ESHRA ?	Demander leur vision du rôle de l'ESHRA dans la société, au-delà de la formation (ex : éthique, contribution au secteur).
Vision, Gouvernance et Engagement RSE	Quelles devraient être les priorités RSE d'un établissement hôtelier de formation ?	Quelles actions RSE sont les plus importantes pour une école comme l'ESHRA, selon eux.
Vision, Gouvernance et Engagement RSE	L'ESHRA doit-elle formaliser une charte ou un label RSE ? Pourquoi ?	Demander s'ils pensent qu'un document officiel ou label interne RSE est nécessaire, et pourquoi.
Vision, Gouvernance et Engagement RSE	Quel rôle peut jouer la direction dans le pilotage RSE ?	Voir si la direction doit être moteur de la RSE ou si ce rôle doit être partagé.
AXE 2		
Environnement et Pratiques Durables	Quelles actions environnementales sont les plus urgentes à l'ESHRA ?	Demander leur avis sur ce qu'il faut changer rapidement pour réduire l'impact écologique.
Environnement et Pratiques Durables	Existe-t-il déjà des initiatives écologiques à l'ESHRA ?	Voir s'ils connaissent des efforts écolos déjà en place.
Environnement et Pratiques Durables	La sensibilisation étudiante par ateliers ou challenges verts est-elle pertinente ?	Demander si ce genre d'activités est utile et réaliste pour les étudiants.
AXE 3		
Social et Bien-être	Quels sont les besoins sociaux à adresser à l'ESHRA ?	Parler du bien-être des étudiants/personnel, égalité, santé, etc.

Social et Bien-être	Faut-il inclure des actions pour la diversité et l'inclusion ?	Est-ce que l'école doit agir pour inclure toutes les personnes (origine, genre, PMR...).
Social et Bien-être	La RSE peut-elle améliorer l'attractivité de l'ESHRA ?	Demander si la RSE rendrait l'école plus attirante pour les étudiants ou partenaires.
AXE 4		
Relations Externes et Ancrage Territorial	Quel est le rôle des partenaires extérieurs dans la stratégie RSE ?	Demander si les entreprises, fournisseurs, etc., peuvent aider dans la démarche RSE.
Relations Externes et Ancrage Territorial	Faut-il formaliser des exigences RSE avec les fournisseurs ?	Voir si l'école doit poser des conditions durables à ses prestataires (produits écologiques, conditions éthiques...).
Relations Externes et Ancrage Territorial	Comment renforcer l'impact local de l'ESHRA d'un point de vue RSE ?	Idées pour mieux contribuer à la communauté locale (ex : projets locaux, partenariats).
AXE 5		
Formation et Sensibilisation à la RSE	Comment la RSE est-elle intégrée dans les programmes pédagogiques ?	Demander si et comment on parle déjà de RSE en cours.
Formation et Sensibilisation à la RSE	Un module RSE obligatoire ou projet de fin d'étude serait-il pertinent ?	Est-ce qu'un cours ou un projet spécial sur la RSE serait utile ?
Formation et Sensibilisation à la RSE	Quelle place donner à l'apprentissage par l'action (défis, projets) ?	Demander si les étudiants apprennent mieux en faisant des projets concrets.
AXE 6		
Conclusion	Avez-vous des recommandations pour favoriser l'adoption de la charte ?	Des idées pratiques pour que la charte soit bien acceptée par tous.
Conclusion	Quelles sont les conditions de réussite de la charte ?	Demander ce qu'il faut faire ou éviter pour que ça fonctionne.
Conclusion	Êtes-vous favorable à un label RSE interne ? Pourquoi ?	Voir s'ils soutiendraient un label spécial ESHRA pour valoriser les efforts RSE.

Source : *Élaboré par nous-même selon nos différentes lectures*

2. ANNEXE B : Dispositif exploratoire RSE ESHRA

AXE 1 – ENVIRONNEMENT

Objectif : Réduire notre impact écologique et promouvoir une gestion responsable des ressources

Engagements :

1. Réduction des consommations d'énergie :
 - Installation d'équipements à basse consommation
 - Extinction systématique des lumières et appareils hors usage
 - Sensibilisation des usagers à l'économie d'énergie
2. Maîtrise de la consommation d'eau :
 - Entretien régulier du réseau pour éviter les fuites
 - Réducteurs de débit dans les sanitaires et cuisines
 - Suivi mensuel des consommations
3. Tri et valorisation des déchets :
 - Mise en place de zones de tri dans tous les espaces
 - Formation du personnel au tri
 - Réduction des déchets alimentaires (gestion des portions, dons, compostage)
4. Démarche anti-plastique :
 - Suppression progressive des plastiques à usage unique
 - Promotion de contenants réutilisables
5. Espaces verts et biodiversité :
 - Végétalisation des espaces intérieurs et extérieurs
 - Entretien écologique des espaces verts
 - Intégration de la biodiversité locale (plantes, insectes auxiliaires)

PILIER 2 – QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL & ÉQUITÉ SOCIALE

Objectif : Créer un environnement de travail sain, respectueux et valorisant

Engagements :

1. Bien-être des collaborateurs :
 - Espaces de pause confortables et propres
 - Écoute et traitement des situations de stress ou conflits
2. Égalité et diversité :

- Zéro tolérance face aux discriminations
 - Recrutement équitable basé sur les compétences
 - Encouragement à la mixité des métiers
3. Formation continue et évolution professionnelle :
- Accès à des formations internes et externes pour tous
 - Plan de développement des compétences
 - Évaluation régulière et transparente
4. Dialogue social :
- Réunions régulières d'expression collective
 - Enquêtes anonymes de satisfaction du personnel
 - Prise en compte des suggestions d'amélioration

PILIER 3 – ANCRAGE LOCAL & SOLIDARITÉ

Objectif : S'inscrire dans le territoire et tisser des liens durables avec les acteurs locaux

Engagements :

1. Approvisionnement responsable :
- Priorité aux produits locaux, de saison et éthiques
 - Collaboration avec des producteurs et artisans de la région
2. Partenariats solidaires :
- Accueil de projets sociaux ou éducatifs
 - Dons de nourriture ou matériel à des associations
 - Actions collectives avec les écoles ou quartiers voisins
3. Événements responsables :
- Réduction de l'empreinte environnementale des événements
 - Accessibilité, inclusion et ouverture au public local
 - Intégration de la thématique RSE dans la programmation

PILIER 4 – FORMATION, SENSIBILISATION & INNOVATION

Objectif : Faire de l'ESHRA un acteur moteur de la transition durable par la pédagogie

Engagements :

1. Intégration du développement durable dans les formations :
- Modules et cas pratiques sur les enjeux environnementaux et sociaux
 - Ateliers participatifs, conférences, visites pédagogiques

2. Sensibilisation des parties prenantes :

- Campagnes internes (affichage, mail, jeux pédagogiques)
- Journées thématiques (zéro déchet, alimentation durable...)
- Implication des étudiants dans des projets concrets

3. Expérimentation et innovation :

- Tests de solutions écoresponsables (équipement, produits verts...)
- Valorisation des idées émanant du personnel et des étudiants

PILIER 5 – GOUVERNANCE RESPONSABLE

Objectif : Piloter la démarche RSE avec méthode, transparence et participation

Engagements :

1. Mise en place d'un comité RSE :

- Composé de représentants des différents services y compris les étudiants
- Chargé du suivi, de l'évaluation et de l'évolution de la charte

2. Suivi des indicateurs clés :

- Taux de tri des déchets, consommation d'eau/énergie, satisfaction interne...

- Rapport annuel synthétique diffusé à toute la communauté

3. Participation collective :

- Boîte à idées ouverte toute l'année
- Enquête annuelle auprès du personnel et des étudiants
- Valorisation des bonnes pratiques par des récompenses internes

3. ANNEXE C : Fiches pratiques par service

Service Hôtellerie / Hébergement

Objectifs : Propreté durable – Sobriété énergétique – Confort responsable

À faire au quotidien :

- Éteindre lumières et clim' dès qu'une chambre est vide
- Signaler les fuites ou les ampoules grillées immédiatement
- Proposer aux clients de réutiliser serviettes et draps
- Utiliser des produits d'entretien ecolabellisés
- Trier les déchets dans les offices (papier, plastique, verre...)
- Ne pas laisser couler l'eau pendant le nettoyage

Service Restauration / Cuisine

Objectifs : Moins de gaspillage – Produits locaux – Gestion responsable

À faire au quotidien :

- Peser et suivre les restes pour limiter les pertes
- Utiliser les produits de saison et de proximité quand c'est possible
- Adapter les portions au type de repas (buffet, menu fixe...)
- Recycler l'huile et les déchets organiques
- Interdire les bouteilles et gobelets plastiques
- Fermer l'eau entre deux rinçages

Enseignants / Formateurs

Objectifs : Transmission des valeurs – Sensibilisation – Innovation

À faire régulièrement :

- Intégrer des exemples concrets de RSE dans les cours
- Impliquer les étudiants dans des projets responsables (projet zéro plastique, menus verts...)
- Organiser des visites, rencontres ou ateliers autour de la durabilité
- Participer à l'évaluation des pratiques RSE de l'établissement
- Encourager la prise d'initiative et le débat sur les enjeux de société

Administration / Bureaux

Objectifs : Sobriété numérique – Moins de papier – Communication verte

À faire au quotidien :

- Privilégier les envois numériques afin de limiter les impressions

- Éteindre les ordinateurs le soir et pendant les pauses longues
- Trier papier, plastique et cartouches
- Favoriser les réunions en visio-conférence si cela évite des déplacements inutiles

Maintenance / Technique

Objectifs : Entretien durable – Suivi énergétique – Réactivité

À faire régulièrement :

- Suivre les consommations d'eau et d'électricité (relevés mensuels)
- Installer ou proposer des équipements économes (LED, mousseurs...)
- Réparer immédiatement toute fuite ou dysfonctionnement signalé
- Participer à la mise en place des systèmes de tri dans les différents services
- Assurer la bonne aération des locaux (qualité de l'air)
- Utiliser des matériaux et produits d'entretien durables

4. ANNEXE D : Tableau de suivi : niveau de maturité de l'établissement d'un point de vue RSE

Pilier	Indicateur (KPI)
Environnement	<ul style="list-style-type: none">• % de réduction de consommation d'énergie par an• % de déchets triés
Qualité de vie au travail	<ul style="list-style-type: none">• Taux de satisfaction du personnel• Nombre de formations bien-être proposées
Engagement local	% d'achats effectués auprès de fournisseurs locaux
Éducation et innovation	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de modules RSE intégrés dans la formation• Projets RSE étudiants lancés
Gouvernance responsable	Nombre de réunions RSE par an

