

MASTER TOURISME

Parcours « Management et Ingénierie du Tourisme »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) appliquée au Tourisme d'Affaires

Présenté par :

Valentine CHESNOT

Année universitaire : **2023– 2024**

Sous la direction de : **Stéphanie**

BENSALEM

**La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)
appliquée au Tourisme d'Affaires**

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

« Notre droit le plus important est celui d'être responsable »

Gerald AMOS

Remerciements

Avant toute chose, ce travail de recherche est le fruit d'une collaboration étroite avec de nombreuses personnes inspirantes. Elles ont su me soutenir et me conseiller dans chaque étape de la réalisation de ce mémoire de recherche.

Tout d'abord, je souhaiterais remercier mon maître de mémoire, Madame Stéphanie BENSALÉM, qui m'a accompagné sur ce travail de recherche. Merci pour les lectures recommandées ainsi que pour la mise en relation avec des professionnels, notamment lors du salon SO' événements à Toulouse le 24 janvier 2024. Merci également pour les précieux conseils, pour la disponibilité et la réactivité. Enfin, merci de m'avoir soutenu tout au long de ce travail et d'avoir permis l'élaboration de ce mémoire.

De plus, j'aimerais remercier l'ensemble de mes professeurs de Master 1 Management et Ingénierie du Tourisme à l'Institut Supérieur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de l'Alimentation (ISTHIA) de l'Université Toulouse - Jean Jaurès. Merci à Madame Jacinthe BESSIÈRE et Monsieur Sébastien RAYSSAC pour les cours d'initiation à la recherche et de méthodologie. Merci à Monsieur Yves CINOTTI pour les précieux conseils de mise en page donnés tout au long de ce travail. Merci à Madame Kristina T'FELT pour ses conseils en matière d'études qualitatives. Enfin, merci à Madame Danielle CORNOT pour la préparation à la réalisation de ce travail et pour sa bienveillance.

En outre, je désirerais remercier l'ensemble des professionnels ayant participé à la réalisation de ce mémoire, notamment lors de mes entretiens exploratoires. Merci pour le temps accordé à ce travail ainsi que pour les réponses à mes questionnements. Merci d'avoir su me donner des axes d'amélioration et d'avoir partagé les expériences du terrain avec transparence et générosité. Merci pour ces échanges de grande qualité.

Enfin, merci à l'ensemble des étudiants de Master 1 Management et Ingénierie du Tourisme ainsi que ceux de Master 1 Management Hôtellerie Restauration de l'ISTHIA, pour les nombreux échanges et le soutien quotidien. Merci également à ma famille et mes amis d'avoir été présent tout au long de cette année de travail.

Avant-propos

Au cours des dernières années, la RSE a pris une ampleur colossale dans les entreprises françaises, et ce, dans tous secteurs confondus. Cela concerne les micros entreprises, les très petites entreprises (TPE), les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises de taille intermédiaire (ETI) ainsi que les grandes entreprises (GE). En somme, la RSE est l'affaire de tous. De mon point de vue, il s'agit d'un sujet que l'on ne peut plus négliger et auquel chaque individu est appelé à s'intéresser, de près ou de loin.

En tant qu'étudiante en master du parcours Management et Ingénierie du Tourisme, ce sujet me touche particulièrement. En effet, les perspectives professionnelles induites par ce parcours me permettront de manager des équipes. Ainsi, ce mémoire a été l'occasion de me former à un type de management responsable et cela me sera utile pour mon avenir professionnel.

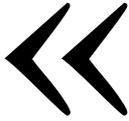
De plus, le choix de ce sujet résulte de mon stage réalisé en 2023 lors de ma Licence 3 Management et Ingénierie du Tourisme, à l'ISTHIA. En effet, j'ai eu l'opportunité de travailler en tant qu'assistante cheffe de projets événementiels dans une agence réceptive événementielle à Barcelone, en Espagne. Au cours de ces cinq mois de stage, très formateurs, j'ai remarqué l'importance croissante des critères RSE dans les appels d'offres provenant de la demande française. Dans certains cas, il n'était plus question de simples critères RSE, mais plutôt d'une approche globale de l'événement qui devait être conforme à une démarche RSE. Étant intéressée par une carrière dans ce secteur, j'ai rapidement compris l'importance d'approfondir ce concept. Cela me permettra de répondre aux attentes de la clientèle et de prendre en compte les enjeux des rencontres d'affaires, une activité qui a un impact environnemental significatif et pour laquelle diverses actions peuvent être mises en place pour plus de responsabilité. En outre, cette approche m'évitera de tomber dans les pièges du *greenwashing* ou du *socialwashing*.

Ce mémoire de recherche repose sur une analyse approfondie de la littérature existante portant sur la RSE et le tourisme d'affaires. Il vise à intéresser les étudiants qui souhaiteraient explorer le tourisme d'affaires intégrant une démarche RSE, tout en offrant une source d'inspiration aux professionnels du secteur désireux de favoriser une collaboration harmonieuse entre les différentes parties prenantes impliquées dans un événement d'affaires

Sommaire

REMERCIEMENTS	5
AVANT-PROPOS	6
SOMMAIRE.....	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	8
PARTIE 1 - LA RSE, UNE DÉMARCHE AU-DELÀ D'UNE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION POUR LES ACTEURS DU TOURISME D'AFFAIRES	9
INTRODUCTION DE LA PARTIE 1	10
CHAPITRE 1 - LA RSE, UNE INITIATIVE VOLONTAIRE AUX NOMBREUSES DIMENSIONS	11
CHAPITRE 2 - LE TOURISME D'AFFAIRES ET SES ACTEURS	25
CHAPITRE 3 - LA DÉMARCHE RSE, MOTEUR DE TRANSFORMATION DU TOURISME D'AFFAIRES.....	37
CONCLUSION DE LA PARTIE 1.....	47
PARTIE 2 - LA SYNERGIE ENTRE LES PARTIES PRENANTES, UN ASPECT ESSENTIEL DANS L'ORGANISATION D'UN ÉVÉNEMENT D'AFFAIRES RSE	48
INTRODUCTION DE LA PARTIE 2	49
CHAPITRE 1 - LA SENSIBILISATION ET LA FORMATION DES PARTIES PRENANTES, DEUX LEVIERS MAJEURS	50
CHAPITRE 2 - LES OUTILS DE COMMUNICATION ET DE COLLABORATION, DEUX ASPECTS PRIMORDIAUX.....	59
CHAPITRE 3 - L'INCLUSION D'UNE RESSOURCE RSE AU SEIN DES COMITÉS DE PILOTAGE, UNE RESSOURCE CRUCIALE	68
CONCLUSION DE LA PARTIE 2.....	76
PARTIE 3 - MÉTHODOLOGIE DÉPLOYÉE ET CHOIX DU TERRAIN D'APPLICATION	77
INTRODUCTION DE LA PARTIE 3	78
CHAPITRE 1 - MÉTHODOLOGIE DU TRAVAIL DE RECHERCHE	79
CHAPITRE 2 - RÉSULTATS OBTENUS	85
CHAPITRE 3 - PERSPECTIVES EN VUE DU MÉMOIRE DE MASTER 2.....	90
CONCLUSION DE LA PARTIE 3.....	96
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	97
BIBLIOGRAPHIE	98
TABLE DES ANNEXES	100
TABLE DES ABRÉVIATIONS	147
TABLE DES FIGURES.....	148
TABLE DES TABLEAUX.....	149
TABLE DES MATIÈRES	150

Introduction générale



QUI VOUDRAIT AVOIR HONTE DE CITER LE NOM DE L'ENTREPRISE POUR LAQUELLE IL TRAVAILLE ? Qui voudrait laisser ses valeurs à la maison en partant au bureau chaque matin ? » (CHOUINARD et STANLEY, 2013, p.27).

Ce type de question occupe une place de plus en plus centrale dans la vie professionnelle des individus. Dans ce contexte, de nombreuses organisations répondent en mettant en place une démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein de leurs activités.

Notre travail de recherche portera sur la RSE appliquée au tourisme d'affaires. Avant toute chose, nous avons choisi d'utiliser l'adjectif « social » plutôt que « sociétal », car notre sujet est davantage associé à une dynamique de cohésion (TRÉBUCQ et DEMERSSEMAN, 2023, p.13).

Dans la première partie de ce mémoire, nous traiterons la question de départ suivante : « Comment les acteurs du tourisme d'affaires en France intègrent-ils une démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans leurs activités ? ». Pour ce faire, nous réaliserons un état de l'art sur la RSE, sur le tourisme d'affaires et ses acteurs en France ainsi que sur la RSE appliquée aux acteurs du tourisme d'affaires.

Dans la deuxième partie, nous répondrons à notre problématique qui découle de notre sujet : « En tenant compte de la demande croissante d'événements d'affaires répondant à des critères RSE, comment remédier efficacement au manque de synergie entre les parties prenantes dans l'organisation de ce type d'événement ? ». Dans ce contexte, nous travaillerons sur trois hypothèses permettant de pallier ce problème :

- La sensibilisation et la formation des parties prenantes, deux leviers majeurs
- L'utilisation d'outils de communication et de collaboration, deux aspects primordiaux
- L'inclusion d'une ressource RSE au sein des comités de pilotage d'un événement d'affaires.

Dans la troisième partie, nous mettrons d'abord en exergue la méthodologie déployée pour ce mémoire, puis nous analyserons les résultats issus de notre enquête qualitative permettant de vérifier la plausibilité de nos hypothèses auprès de professionnels. Enfin, nous exposerons nos perspectives en vue du second mémoire, notamment par le terrain d'application envisagé.

Partie 1 -

La RSE, une démarche au-delà d'une stratégie de différenciation pour les acteurs du tourisme d'affaires

Introduction de la partie 1

DANS CETTE PREMIÈRE PARTIE, nous allons, à travers trois chapitres, définir les notions clés de la question de départ de ce mémoire de recherche « Comment les acteurs du tourisme d'affaires en France intègrent-ils une démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans leurs activités ? ».

Dans un premier chapitre, nous définirons la RSE, une initiative volontaire aux multiples dimensions. Pour ce faire, nous commencerons par démontrer son lien avec le développement durable, en nous penchant sur son évolution historique, sa formalisation institutionnelle et ses objectifs. Ensuite, nous explorerons l'émergence de la RSE en Europe, un concept relativement récent. Nous mettrons en lumière son approche historique ainsi que les différents aspects de sa définition qui suscitent des débats, tout en identifiant les outils disponibles pour promouvoir la RSE. Enfin, nous expliquerons la théorie des parties prenantes, par ses éléments de définition, par ses différentes typologies et par l'importance de son intégration dans le processus décisionnel des organisations.

Dans un deuxième chapitre, nous étudierons le tourisme d'affaires et ses acteurs. Ainsi, nous verrons d'abord que le tourisme d'affaires est un puissant outil marketing pour les organisations, à travers une approche historique, des éléments de définition et par les types d'opérations possibles à travers cette industrie. Ensuite, nous réaliserons un état des lieux du tourisme d'affaires en France, en présentant les tendances de l'offre et celles de la demande, mais aussi en démontrant le poids du tourisme d'affaires dans l'économie nationale. Enfin, nous présenterons les acteurs, en les différenciant entre entreprises organisatrices, prestataires de services et destinations.

Dans un troisième et dernier chapitre, nous montrerons en quoi la démarche RSE est un moteur de transformation pour le tourisme d'affaires. En tant que tendance majeure au sein de l'industrie, nous commencerons par observer les motivations de l'offre et de la demande face à la mise en place d'une démarche RSE. Nous verrons ensuite que l'application de cette démarche transforme profondément l'organisation, aussi bien en interne qu'en externe. Pour finir ce chapitre, nous montrerons que les acteurs du tourisme d'affaires peuvent s'engager par la labellisation, mais aussi par le statut de « société à mission ». Cette première partie fait l'objet d'un état de l'art sur les champs de la RSE, du tourisme d'affaires et de la RSE appliquée au tourisme d'affaires. Ainsi, nous mentionnerons une pluralité d'auteurs pour appuyer nos propos.

Chapitre 1 - La RSE, une initiative volontaire aux nombreuses dimensions

Dans ce premier chapitre, nous allons étudier le concept de RSE. Dans un premier temps, nous expliquerons en quoi il s'agit d'une contribution au développement durable. Ensuite, nous parlerons de l'essor de la RSE. Enfin, nous présenterons la théorie des parties prenantes, une référence centrale du concept.

1. Contribution au développement durable

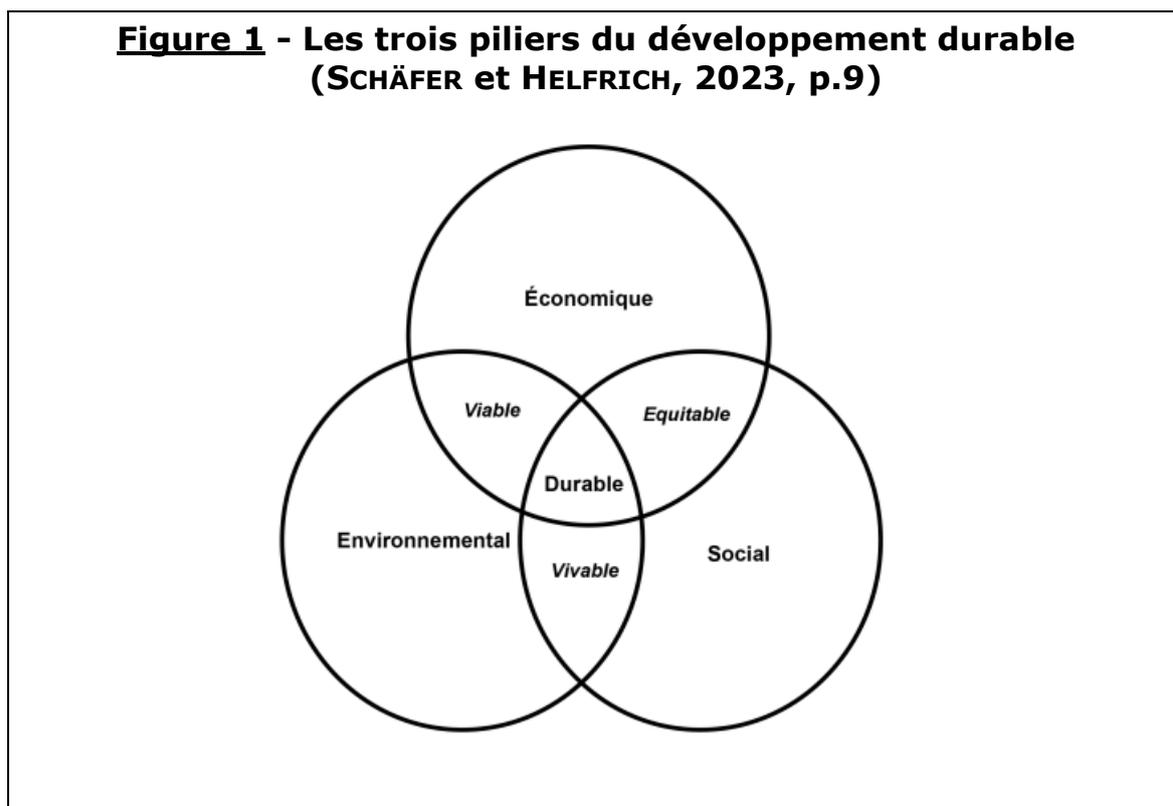
1.1. Genèse du développement durable

Pour débiter ce premier chapitre, il semble nécessaire d'évoquer les fondements de la notion de développement durable. En effet, une multitude d'auteurs écrivant sur le concept de RSE s'accordent à dire que le développement durable est un élément majeur de ce concept. Par conséquent, il est intéressant de se questionner sur les prémices de cette notion.

Tout d'abord, le développement durable vient prendre la place de l'écodéveloppement. L'écodéveloppement, développé dans les années 1960, visait avant tout un développement économique se préoccupant de l'environnement. Cette notion évolue en 1987 grâce à la parution du rapport Brundtland qui énonce pour la première fois le terme de développement durable. Ce rapport en propose la définition suivante : « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (COULLET-DEMAIZIÈRE, 2012, p.8). Pour CAPRON (2010, p.13), cette définition du développement durable « *donne lieu à de nombreuses interprétations et on n'a pas manqué d'en souligner l'imprécision* ». Il précise même que « *la traduction française dominante de sustainable development est elle-même sujette à controverse* » et que « *beaucoup d'auteurs et d'acteurs lui préfèrent "développement soutenable"* ». SCHÄFER et HELFRICH (2023, p.8) estiment quant à eux que le développement durable « *consiste à favoriser un progrès*

économique et une croissance de long-terme, tout en préservant et en valorisant l'environnement, ainsi qu'en respectant l'équité sociale et le bien-être humain ».

À la suite de la publication du rapport Brundtland, de nombreux travaux de recherches sont réalisés. Dans ce contexte paraît le schéma des trois piliers du développement durable, incluant le pilier économique, social et environnemental. Celui-ci est réalisé par Barbier en 1987 sous la forme d'un diagramme de Venn. (SCHÄFER et HELFRICH, 2023, p.8). Cette représentation deviendra par la suite la plus répandue.



Selon CAPRON (2010, p.13), le développement durable repose sur trois dimensions « *qui doivent s'efforcer de concilier l'efficacité économique, le bien-être social et la préservation de l'environnement* ». Il énonce que l'enjeu de cette notion est d' « *œuvrer à un monde vivable, sur une planète viable, avec une société équitable* ». Il ajoute que « *chacune des trois dimensions sera vécue soit comme un objectif, soit comme un moyen, soit comme une condition (voire une contrainte)* ».

1.2. Institutionnalisation du développement durable

D'un point de vue historique, nous pouvons identifier deux temps à l'essor du développement durable, qui se connectent entre eux. En effet, SCHÄFER et HELFRICH (2023, p.10) parlent de deux temporalités.

La première temporalité ferait écho à des événements économiques, sociaux ou environnementaux ayant marqué la fin du XX^e siècle et le début du XXI^e siècle. À titre d'exemples, la première catastrophe écologique d'origine pétrolière en 1967 ou l'accident nucléaire de Tchernobyl en 1986, mais aussi le scandale Nike en 1998 lors de la publication d'une photo d'un enfant pakistanais fabriquant des ballons pour la marque. En découle alors la deuxième temporalité, la temporalité de régulation. Celle-ci peut être divisée en deux phases. La première, entre les années 1960 et 2000, consiste principalement à engager la responsabilité des États. Par conséquent, de grandes rencontres internationales sont organisées. Elles permettront le développement de l'OCDE, le principe du pollueur-payeur en 1972 ainsi que la naissance des COP lors du 2^e sommet de la Terre à Rio en 1992.

La deuxième temporalité, à partir des années 2000, vise désormais les institutions privées. Cette deuxième phase engendrera la loi NRE en 2001, la loi Grenelle I en 2009 et Grenelle II en 2010 ainsi que la loi Pacte en 2019. Elle participe également à l'essor de la norme ISO 26000, qui donne les lignes directrices aux organisations souhaitant adoptées une activité responsable¹.

1.3. Objectifs du développement durable

Tout d'abord, nous pouvons observer une réelle volonté du pouvoir institutionnel à propulser le développement durable. En effet, LÉPINEUX *et al* (2016, p.107) indiquent que

« Ban Ki-Moon, ancien secrétaire général de l'ONU (2007-2016) cautionne un ouvrage intitulé *The age of sustainable development* (Sachs,

¹ ISO, 2014, *Découvrir ISO 26000*, <https://urlz.fr/qaCO>, consulté le 6 janvier 2024

2015) qui résume en 500 pages les objectifs du DD, et par voie de conséquence la feuille de route de la RSE. »

Parallèlement, SCHÄFER et HELFRICH (2023, p.22) précisent qu'en 2015, pour mettre en action le développement durable, l'ONU se met d'accord sur 17 objectifs de développement durable (ODD) universels quantifiables, accompagnés de 169 cibles et indicateurs. Ces derniers visent les gouvernements, les entreprises et autres organisations ainsi que les citoyens.



À titre d'exemple, le gouvernement français a mis en place un programme universel pour y répondre, l'agenda 2030³. Plus précisément, il a adopté une feuille de route à l'horizon 2030

² NATIONS UNIES, 2023, *Objectifs de développement durable*, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/news/communications-material/>, consulté le 4 janvier 2024.

³ MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET DE LA COHESION DES TERRITOIRES, 2023, *Les objectifs de développement durable (ODD)*, <https://www.ecologie.gouv.fr/ODD>, 17 août 2023, consulté le 4 janvier 2024.

qui permet de répondre aux enjeux du développement durable. Ainsi, la France, à son échelle, s'engage à relever six enjeux. Pour cela, le gouvernement a créé un site internet dédié à ces objectifs afin de les faire connaître par la société française et ses acteurs. La France travaille avec 98 indicateurs, coordonnés par l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE). De plus, de nombreux rapports et outils sont mis à disposition des Français pour contribuer aux enjeux de développement durable. En somme, de nombreuses actions sont mises en place par le gouvernement français pour répondre à ces objectifs.

2. L'essor de la RSE, un concept récent en Europe

2.1. Approches historiques et évolution du concept

D'une part, HEALD (1970) a démontré à travers ses travaux que l'émergence de la RSE à l'échelle mondiale a été, au cours de l'histoire, entravée par des événements perturbateurs tels que des guerres, des crises économiques ou encore par des difficultés rencontrées dans certains secteurs d'activité. En effet, dans de telles situations, les enjeux liés à la RSE passent alors en second lieu. Cependant, d'autres événements comme des catastrophes naturelles ont, à l'inverse, stimulé l'essor de la RSE.

D'autre part, selon GOND et IGALENS (2014), *a contrario* de l'idée répandue selon laquelle la RSE serait une nouveauté ou une simple tendance managériale, elle repose en réalité sur des pratiques anciennes qui remontent à plus d'un siècle aux États-Unis. Dans de nombreux pays européens comme la France, sa réapparition récente s'appuie sur une tradition de paternalisme économique. Cependant, son développement en tant que concept académique est plus récent, et Howard BOWEN est souvent reconnu comme le père fondateur de la *corporate social responsibility*, dont est issue la RSE. Son ouvrage de 1953, intitulé « *Social Responsibilities of the Businessman* » est « *un classique parce qu'il présente le contenu opératoire permanent de la RSE* » (LÉPINEUX *et al*, 2016, p.36). La conception états-unienne de Bowen est « *le fruit historique de la rencontre de la religion protestante en particulier*

avec le développement économique de ce pays » (TRÉBUCQ et DEMERSSEMAN, 2023, p.5). Ainsi, CAPRON (2010, p.7) parle d'une

« Vision qui met [...] l'accent sur la bienfaisance comme corollaire du principe de responsabilité individuelle avec le but de corriger les défauts du système, de réparer les abus et les outrages plutôt que de prévenir ou d'anticiper les nuisances ou les dommages causés par l'activité de l'entreprise, dans le dessein de les éviter. »

Cependant, le modèle européen de la RSE ne repose pas sur les mêmes principes puisqu' « en Europe, la notion y est démystifiée, laïque et se confond avec la notion de développement durable » (IMBS et BRAUN, 2011 ; CAPRON et QUAIREL, 2016, cités dans TRÉBUCQ et DEMERSSEMAN, 2023, p.6). TRÉBUCQ et DEMERSSEMAN (2023, p.6) distinguent le modèle anglo-américain du modèle européen. Concernant le premier modèle, il est « plus volontariste » avec « une éthique et une volonté individuelle des managers des entreprises ». Le second modèle quant à lui est « plus institutionnalisé, avec des politiques publiques et un cadre réglementaire négocié, le tout sous l'œil vigilant d'un contrôle social collectif ». Ainsi, pour CAPRON (2005, 2013, cité dans TRÉBUCQ et DEMERSSEMAN, 2023, p.6), « le modèle européen est ex-ante, proactif et s'oriente vers l'anticipation et la prévention des risques alors que le modèle anglo-américain est plutôt ex-post et vise une correction des effets des activités économiques ».

En outre, SCHÄFER et HELFRICH (2023, p.38) évoquent que « la RSE repose sur des émergences géographiques, temporelles et conceptuelles ». Ils distinguent trois phases liées à l'émergence de la RSE. Premièrement, celle de la « RSE implicite » entre les années 1900 et 1950, une période où le concept de RSE n'existe pas encore. Deuxièmement, la « structuration d'une RSE explicite », entre les années 1950 et 1990. Cette phase est d'ailleurs marquée par les travaux de BOWEN (1953). Troisièmement, de 1990 à aujourd'hui, les auteurs parlent d'une « RSE normalisée [...] où les régulations publiques et privées s'emparent du sujet, afin d'harmoniser les pratiques au niveau international ».

Enfin, LÉPINEUX et al (2016, p.62) évoquent qu' « une RSE, déjà fortement structurée aux Etats-Unis est entrée dans la culture européenne à la fin du XX^e siècle avec une extrême vigueur, sous la double impulsion des entreprises multinationales et des forces politiques ». De plus, ils précisent que

« La France a accéléré l'évolution de sa législation dans un sens favorable à la RSE depuis le début des années 2000. Les avancées les plus marquantes se résument schématiquement en trois temps : la loi NRE de 2001, la Charte de l'environnement intégrée au préambule de la Constitution en 2005 ; et les lois consécutives au Grenelle de l'environnement de 2007 » (Ibid., p.121)

2.2. Définitions, principes et questions centrales du concept

Avant toute chose, rappelons qu'il n'y a pas de consensus quant à une définition de la RSE. Selon CAPRON (2010, p.19), *« il ne peut exister de définition unique et courante, compte tenu de la nature et de la diversité des acteurs concernés »*.

Intéressons-nous à l'étymologie du mot responsabilité. Dans son ouvrage, CAPRON (2010, p.20) précise que *« le mot vient du latin respondere et signifie “répondre de”, “se porter garant de” »*. Ainsi,

« La responsabilité implique donc qu'on puisse imputer un acte (dommage ou bienfait) à une personne. À ses origines, d'ailleurs, la RSE s'assimile à la responsabilité individuelle du dirigeant d'entreprise. C'est là que réside une première difficulté puisque l'entreprise, même si on la considère comme une “personne morale”, n'est pas assimilable à une personne physique » (Ibid.)

Afin de définir le concept, nous allons citer les deux définitions les plus courantes. Premièrement, celle du Livre vert de la Commission européenne, qui a adopté en 2001 une définition de la RSE *« comme un acte volontaire et supra-légal »* (SCHÄFER et HELFRICH, 2023, p.42). La définition est la suivante :

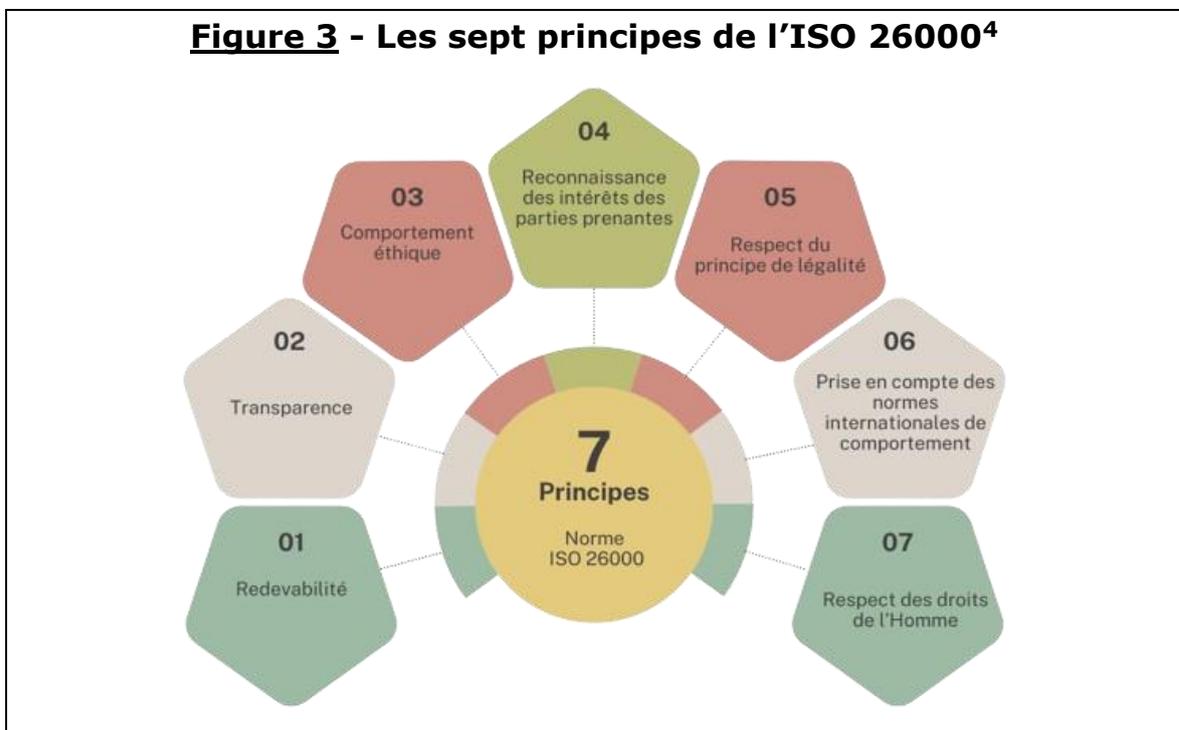
« Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » (CAPRON, 2010, p.23)

Deuxièmement, celle de la norme internationale, publiée par ISO 26000 en 2010, qui définit la RSE comme la

« responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »
(COULLET-DEMAIZIÈRE, 2012, p.10)

Suivant cette définition, la norme ISO 26000 présente sept principes que les organisations devraient respecter.



En outre, la norme ISO 26000 met en avant sept questions centrales qu'il faut prendre en compte pour entreprendre une démarche RSE.

⁴ CHESNOT Valentine, 2024, *Les sept principes de l'ISO 26000*, réalisation personnelle

Figure 4 - Les sept questions centrales de l'ISO 26000⁵



Enfin, pour MAYOL (2024, p.85), les composantes de la RSE sont les partenariats et collaborations, la gouvernance d'entreprise, la formation et l'éducation, l'innovation durable, la durabilité environnementale, l'égalité et la diversité, la transparence ainsi que l'éthique des affaires.

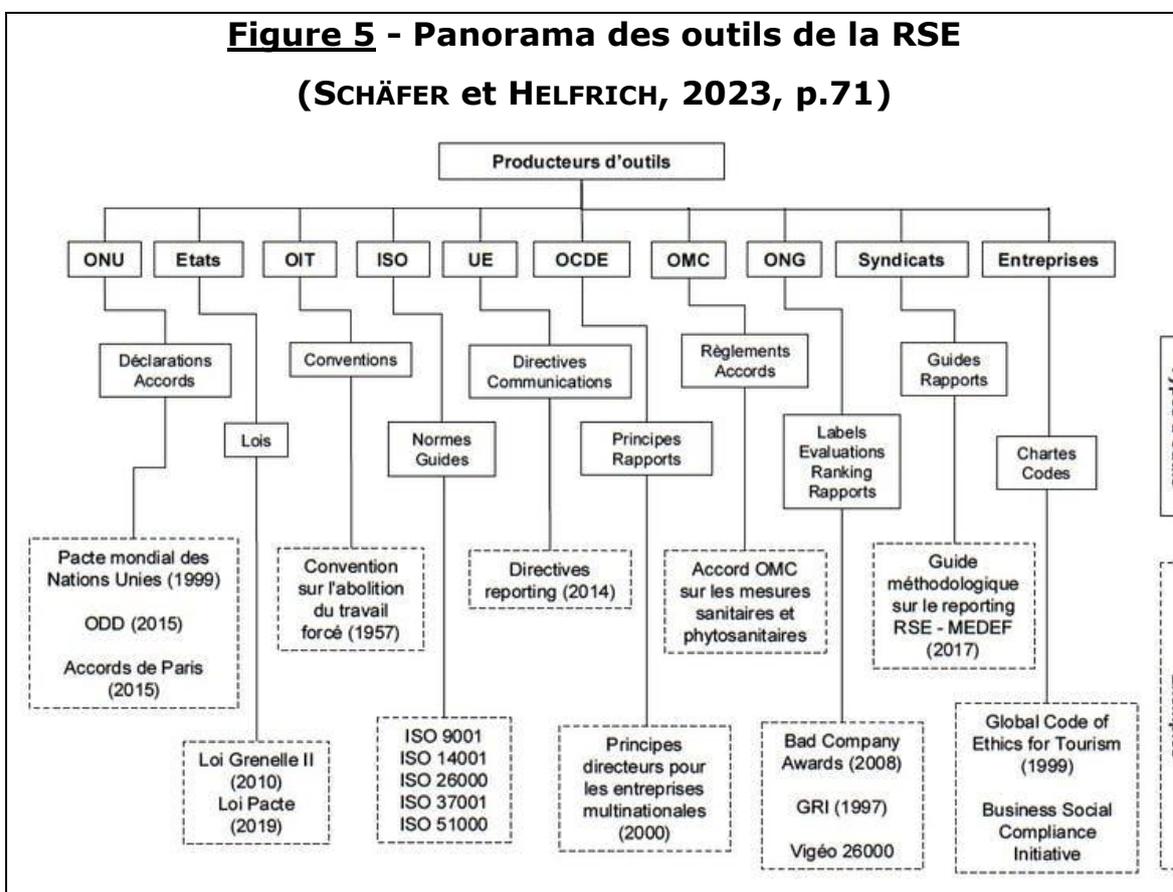
2.3. Outils au service de la RSE

Tout d'abord, il est intéressant de mettre en avant les différents types de régulation de la RSE. SCHÄFER et HELFRICH (2023, p.68) distinguent l'autorégulation, la régulation imposée et la régulation coopérative. L'autorégulation implique la responsabilisation individuelle ou collective des acteurs, se manifestant par des initiatives internes telles que l'adoption d'une charte de conduite au sein d'une entreprise. En revanche, la régulation imposée par des tiers repose sur des mesures d'obligation, d'incitation ou de sanction, notamment au niveau de la réputation. Enfin, la régulation coopérative met l'accent sur une approche multipartite,

⁵ LUCIE 26000, 2017, *La norme ISO 26000*, <https://www.labellucie.com/la-norme-iso-26000>, 2 juin 2017, consulté le 11 janvier 2024

représentée par des initiatives comme, au niveau international, la Global Reporting Initiative (GRI) ou l'ISO 26000, qui rassemblent une pluralité d'acteurs issus de différents secteurs.

Ces outils de régulation dans le cadre de la RSE peuvent soit soutenir, soit contraindre les entreprises à travers des réglementations et des sanctions liées à leurs pratiques, notamment lors de la publication de *reporting*. GBEBO (2017, p.46) précise que le *reporting* RSE est « un document périodique (généralement annuel) publié par une entreprise pour rendre compte de sa politique, de ses actions et de ses résultats en matière de RSE ». Les auteurs distinguent les outils de régulation au niveau mondial tels que l'ISO, et au niveau local comme l'AFNOR. Ils soulignent que la gamme d'outils proposés (lois, normes, labels, évaluations, lignes directrices, etc.) est aussi variée que les entités qui les produisent (ONU, États, ONG, entreprises, etc.).



Pour évaluer et piloter une démarche RSE, les entreprises ont recours à différents outils. En termes de labellisation, il existe des labels généralistes, des labels sectoriels et des labels

thématiques⁶. BPI France met en lumière les labels B-Corp, Lucie (premier label RSE français), Engagé RSE et Positive Workplace⁷. Ces labels se réfèrent à la norme ISO 26000, mais il est important de noter que cette norme elle-même ne peut servir de certification pour les entreprises (MAYMO et MURAT, 2020, p.166). Cependant, il n'est pas obligatoire pour une entreprise d'obtenir une certification pour se lancer dans une démarche RSE. En effet, elle peut communiquer son engagement en réalisant par exemple un bilan carbone de ses activités avec le simulateur de l'ADEME ou en faisant partie d'une plateforme éthique.

3. La théorie des parties prenantes, une référence centrale de la RSE

3.1. Définition des parties prenantes

En 1984, FREEMAN publie un ouvrage « *Strategic Management, a Stakeholder Approach* », qui sera considéré comme les travaux fondateurs de la théorie des parties prenantes. Pour mieux comprendre ce qu'est un *stakeholder*, il est intéressant de prendre en compte la traduction suivante. SCHÄFER et HELFRICH (2023, p.48) précisent que : « *Le néologisme Stakeholder se traduit par détenteur ou porteur (holder) d'un enjeu (stake). Sa conception relève d'un rapport d'analogie avec le terme shareholder, qui signifie actionnaire* ».

Pour CAPRON (2010, p.36), la théorie des parties prenantes a permis d'opérationnaliser les stratégies en identifiant les différentes catégories d'acteurs qui la composent. Ainsi, les objectifs de management doivent tenir compte des intérêts et des contraintes de ces parties prenantes. Les travaux de FREEMAN (1984), suivis par ceux de CAROLL (1989), ont établi cette théorie comme l'un des fondements de la RSE. Dans son ouvrage, CAPRON (*Ibid.*) relate trois définitions des parties prenantes. Celle de FREEMAN (1984), « *Individu ou groupe d'individus qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de*

⁶ BNP PARIBAS, 2023, *Labels RSE : lequel choisir pour valoriser votre entreprise ?*, <https://urlz.fr/qia4>, 5 avril 2023, consulté le 20 janvier 2024.

⁷ BPI FRANCE, 2023, *Quel label RSE choisir pour son entreprise ?*, <https://urlz.fr/qi9T>, 20 novembre 2023, consulté le 20 janvier 2024.

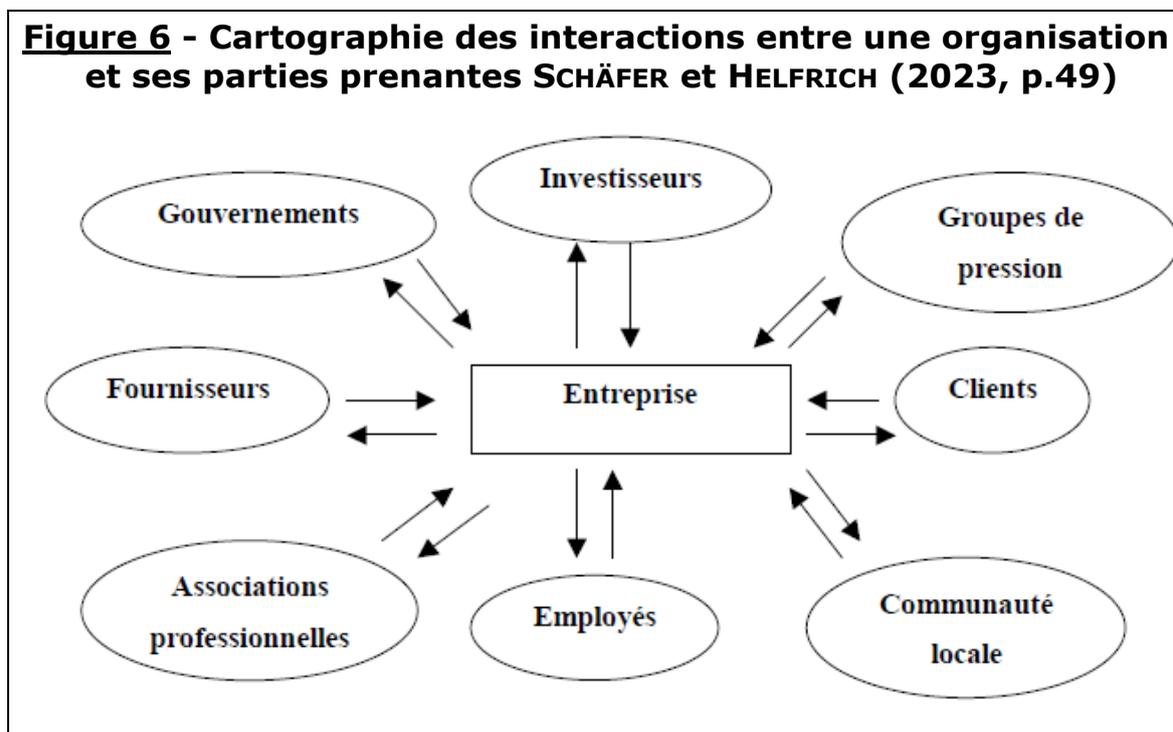
l'organisation ». Mais aussi celle de HILL et JONES (1992), « *Participants possédant un droit légitime sur l'entreprise* ». Enfin, celle de CLARKSON (1995) : « *Personnes ou groupes qui encouragent un risque ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme* ».

Enfin, les parties prenantes, selon GRÜNFELDER et DELALIEUX (2023, p.12) peuvent se définir par

« des individus, des organisations ou des groupes qui exercent une influence sur l'activité de l'entreprise. Elles ont des intérêts à défendre, à satisfaire et à protéger et peuvent pour cela se structurer afin d'obtenir, de maintenir ou d'augmenter leurs pouvoirs et/ou leurs ressources »

De ce fait, une entreprise responsable doit impérativement inclure ses parties prenantes dans sa prise de décision.

Figure 6 - Cartographie des interactions entre une organisation et ses parties prenantes SCHÄFER et HELFRICH (2023, p.49)



3.2. Typologies des parties prenantes

Dans un contexte de prise en compte des parties prenantes au sein de son entreprise, il est alors essentiel de pouvoir les qualifier et les cartographier afin de pouvoir agir en

conséquence. De ce fait, la littérature sur le sujet propose différentes typologies des parties prenantes.

GRÜNFELDER et DELALIEUX (2023, p.15) évoquent celles de MARTINET (1984), qui « propose de les classer en parties prenantes internes et externes », celles de CLARKSON (1995) propose des « parties prenantes primaires et secondaires, selon la priorité qui est faite à l'entreprise de les intégrer dans la décision », ainsi que celles de MITCHELL *et al.* (1997) « les classant en sept types répartis en trois catégories, les parties prenantes "latentes", "en attente" et "qui font autorité" ».

Dans son ouvrage, CAPRON (2010, p.37) quant à lui met en avant CAROLL (1989) et son classement par parties prenantes primaires (« impliquées directement dans le processus économique et ont un contrat explicite avec la firme : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs ») et secondaires (« relations volontaires ou non avec la firme, dans le cadre d'un contrat plutôt implicite ou moral : associations de riverains, collectivités territoriales, ONG... »). L'auteur mentionne aussi CLARKSON (1995), qui différencie les parties prenantes volontaires des parties prenantes involontaires. Enfin, il met en lumière MITCHELL *et al.* (1997) avec une répartition par parties prenantes urgentes, puissantes et légitimes, donc selon leurs attributs.

3.3. *Intégration des parties prenantes dans les décisions de l'entreprise*

Intégrer les attentes des parties prenantes dans les décisions d'une entreprise répond à différents enjeux. Pour cela, CAPRON (2010, p.37) parle de deux paradigmes.

D'une part, la vision « orientée business » adopte une approche utilitariste, considérant la RSE comme un outil pour améliorer la performance économique et financière de l'entreprise. Cette perspective, illustrée par la théorie de FREEMAN, met l'accent sur les retombées directes sur les résultats de l'entreprise.

D'autre part, la vision « orientée éthique » adopte quant à elle une approche normative, considérant la RSE comme un idéal à atteindre. Selon PASQUERO (2005), cette vision met

l'accent sur les obligations morales de l'entreprise envers ses parties prenantes, considérant que l'intérêt de celles-ci possède une valeur intrinsèque. Dans cette optique, l'entreprise est redevable envers la société dans son ensemble.

DONALDSON et DUNFEE (1999) vont plus loin en affirmant « *l'existence d'un contrat social entre l'entreprise et la société qui confère à l'entreprise l'obligation morale de contribuer au bien-être général de la société* ».

Ces deux perspectives offrent des visions contrastées de la RSE, reflétant des priorités et des valeurs divergentes quant au rôle et aux responsabilités des entreprises dans la société.



Pour conclure ce premier chapitre, nous avons vu dans un premier temps que le développement durable est une partie intégrante de la RSE, particulièrement dans le modèle européen de la RSE. Dans un second temps, nous avons montré que l'essor de la RSE en Europe est relativement récent et qu'il tient son origine des Etats-Unis. Enfin, nous avons mis en avant l'approche par les parties prenantes, qui selon JOUNOT (2023, p.166) est l'un des facteurs clés de réussite d'une démarche RSE performante.

Chapitre 2 - Le tourisme d'affaires et ses acteurs

Dans ce deuxième chapitre, nous allons avant tout montrer en quoi le tourisme d'affaires est un outil marketing d'envergure pour les organisations. De plus, nous allons réaliser un état des lieux du tourisme d'affaires en France. Enfin, nous allons présenter les différents acteurs s'impliquant dans le tourisme d'affaires.

1. Un puissant outil marketing pour les organisations

1.1. Approche historique du tourisme d'affaires

Il est intéressant de préciser qu'outre le terme tourisme d'affaires, le concept qui se cache derrière ne date pas d'aujourd'hui.

Tout d'abord, ARISTOTE mentionnait que « *l'homme est sociable de nature, et de souci de se réunir et de coopérer, sont nées les différentes formes de réunions qu'a connu l'histoire* »⁸. Ainsi, depuis le Moyen Âge, les réunions entre les hommes se sont développées pour des opérations religieuses, médicales et politiques.

CAZELAIS (1996, p.6) quant à lui, mentionne François VELLAS (1992), professeur de sciences économiques de l'Université de Toulouse, qui a fait un lien entre le « *tourisme commercial* » d'antan et le tourisme d'affaires contemporain. À titre d'exemple, VELLAS a mis en exergue « *ces voyageurs d'Europe de l'Ouest et d'Amérique du Nord qui financent en tout ou en partie leurs déplacements "en important avec eux des marchandises qu'ils revendent sur place"* ».

⁸ OUMANI Ottmane, 2014, *Tourisme d'affaires*, <https://urlz.fr/qiaw>, 26 février 2014, consulté le 6 février 2024

Selon DUPUY (2005, p.9), le phénomène du tourisme d'affaires est relativement récent en France, émergeant comme un moyen de stimuler les affaires seulement dans les années 1950-60. Les objectifs principaux de ce type de tourisme comprennent la motivation et la récompense des employés, la formation et l'information, l'échange et la cohésion d'équipe, ainsi que de plus en plus la communication.

Aux États-Unis, le premier voyage de stimulation est rapporté dès 1929 (DUPUY, 2005, p.9), on parle alors des débuts du tourisme d'affaires. En revanche, pour la France, c'est l'ancienne compagnie aérienne française de l'Union de Transports Aériens (UTA) qui a dans un premier temps souhaité s'insérer dans ce marché, en développant ses premiers charters. Ensuite, dans les années 1970 apparaissent les « *Publivoyages* » avec pour objectifs « *d'inviter les dirigeants de sociétés importantes à un voyage, afin de les remercier et/ou de les compter parmi de nouveaux clients (prospects)* »⁹. Au cours de la même période, il y a également un essor d'agence de conseils en termes de stimulation et de communication.

1.2. Définition du tourisme d'affaires

Tout d'abord, il paraît nécessaire de définir le premier terme qui compose le tourisme d'affaires, soit le tourisme. L'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) le définit de la façon suivante :

*« les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs »*¹⁰

Concernant le second terme, affaires, celui-ci peut être défini par un « *ensemble des activités économiques et financières* »¹¹.

⁹ VAREON Odile, 2014, *Quel positionnement pour Nice sur le marché Corporate du tourisme d'affaires ?*, <https://urlz.fr/qiaP>, 2014, consulté le 6 février 2024

¹⁰ MEMENTO DU TOURISME, 2012, *Définitions*, <https://urlz.fr/icQ6>, 2012, consulté le 7 février 2024

¹¹ LAROUSSE, *Définition du nom « affaires »*, <https://urlz.fr/qib3>, consulté le 8 février 2024

Alors, VELLAS (1992, cité dans CAZELAIS, 1996, p.5) donne la définition d' « *un tourisme de rencontre à but professionnel, c'est-à-dire commercial mais également économique, scientifique, politique et social* ».

Cependant, les professionnels du tourisme d'affaires admettent que la définition de ce type de tourisme reste imprécise, que ce soit à l'échelle nationale ou bien à l'échelle internationale. D'ailleurs, différentes appellations sont utilisées pour désigner le tourisme d'affaires. L'Organisation des Nations Unies (ONU) utilise le terme « *Meeting And Exhibition Industry* », tandis qu'en Europe, on emploie plutôt le terme « *Convention And Trade Show Organization* ». D'autres termes font référence aux différentes composantes du tourisme d'affaires, tels que « l'industrie du MICE » ou simplement « Tourisme MICE ». MICE est l'acronyme anglais pour désigner les réunions, les incitations, les conférences et les expositions¹².

L'ONU quant à elle propose la définition du tourisme d'affaires suivante :

*« Type d'activité touristique dans lequel le visiteur, pour un motif professionnel et/ou d'affaires bien précis, voyage en dehors de son lieu de travail et de résidence pour assister à une réunion, une activité ou un événement. Les principales composantes du tourisme d'affaires sont les réunions, les voyages de gratification, les congrès et les salons. L'expression "industrie des réunions" dans le contexte du tourisme d'affaires traduit bien le fait que ces activités ont le caractère d'industrie. Le tourisme d'affaires peut être combiné à tout autre type de tourisme au cours du même voyage. »*¹³

Enfin, pour Michel DUTERTRE (cité dans DUPUY, 2005, p.12), ce type d'activité est une « *action de marketing, menée par une entreprise à l'égard de ses clients ou de ses collaborateurs, et qui utilise les voyages à des fins de motivation, de stimulation ou de communication* ». Ainsi, cette perspective d'action marketing qu'il relève nous permet de saisir l'importance du tourisme d'affaires pour les organisations.

¹² OBSERVATOIRE DU TOURISME MAROC, 2020, *Tourisme d'Affaires*, <https://www.observatoiredutourisme.ma/wp-content/uploads/2014/05/Fiche-Produit-MICE.pdf>, 2020, consulté le 13 janvier 2024

¹³ ONU TOURISME, *Glossaire*, <https://www.unwto.org/fr/glossaire-de-tourisme>, consulté le 13 janvier 2024

1.3. Types d'opérations

Les professionnels décomposent le marché du tourisme d'affaires en quatre groupes. Ils distinguent les congrès et les conventions d'entreprise ; les foires et les salons ; les incentives, les séminaires et les réunions d'entreprises ; les voyages d'affaires individuels¹⁴.

Cependant, cette segmentation du marché du tourisme d'affaires n'est pas au goût de tous les professionnels. À titre d'exemple, VELLAS (*Op.cit.*) catégorise le marché de la façon suivante :

- *« Les congrès, conventions et assemblées réunissant des délégués, d'une même organisation pouvant souvent venir de lieux fort différents ;*
- *Les conférences et colloques rassemblant d'ordinaire plusieurs partenaires intéressés à un même type de problèmes ou à un même champ d'activités ;*
- *Les séminaires et réunions d'entreprise qui s'incorporent aux activités normales ou à la formation du personnel ;*
- *Les foires, expositions et salons spécialisés ;*
- *Les voyages dits de récompense, de stimulation ou de motivation ;*
- *Les voyages d'affaires individuels (qui impliquent encore le plus grand nombre de déplacements) »*

Dans son ouvrage, DUPUY (2005, p.25-28) met en exergue les différents types opérations possibles dans l'industrie du tourisme d'affaires et il les définit. Ainsi, le tableau suivant nous permettra de les visualiser plus facilement.

¹⁴ *Ibid.*

**Tableau 1 - Les types d'opérations du tourisme d'affaires
(DUPUY, 2005, p.25-28)**

TYPES D'OPÉRATIONS	ÉLÉMENTS DE DÉFINITIONS
Voyage de stimulation	« <i>Le plus fréquemment utilisé, ce type de voyage concerne un réseau de distribution ou les clients d'une entreprise</i> »
Voyage de récompense ou incentive	« <i>Pas d'activité professionnelle pendant le voyage</i> »
Séminaire	« <i>Groupe de travail ouvert aux spécialistes d'une discipline, organisé par des professionnels pour parfaire la formation spécifique des participants</i> »
Congrès	« <i>Réunion à caractère fermé des tenants d'une discipline spécialisée, qu'elle soit professionnelle, culturelle ou politique</i> »
Convention	« <i>Réunion interne à un organisme particulier</i> »
Voyage parrainé	« <i>Il peut l'être par une entreprise, une association, une revue, et proposé à son réseau de distribution ou à ses clients</i> »
Missions professionnelles	« <i>Voyages à caractère formateur, utilisés par les grandes sociétés qui veulent emmener leurs prospects et leurs clients visiter leur maison mère, leurs réalisations ou leurs centres de recherche</i> »
Relations publiques et lancements de produits	« <i>À l'occasion de l'anniversaire d'une entreprise, de la sortie sur le marché d'une nouvelle gamme de produits ou d'une fusion, ce type de produit s'adresse à des prescripteurs, agents, concessionnaires ou utilisateurs de la marque</i> »
Colloque et entretien	« <i>Un échange de vues sur un sujet donné entre spécialistes d'une même discipline. Pour être utile, une telle réunion doit comporter une assistance sélectionnée. Chaque participant doit préparer une intervention, en apportant son expérience</i> »
Conférence	« <i>C'est une réunion de spécialistes, liée à un organisme plus ou moins étendu, fermée pour résoudre des problèmes précis concernant une profession ou un aspect politique et économique</i> »
Symposium	« <i>Une réunion semblable à la conférence, mais dont la durée est plus longue. Le symposium relève du cycle d'études et traite, en quelques jours, de sujets différents mais apparentés, présentés sous forme de rapports qui font l'objet de discussions afin de déboucher sur des recommandations</i> »

2. État des lieux du tourisme d'affaires en France

2.1. Tendances de la demande

Par les résultats d'une étude¹⁵ réalisée par Interface MICE entre décembre 2023 et janvier 2024 auprès de 80 organisateurs d'événements français, opérant à la fois en France et à l'international, nous allons nous intéresser aux différentes tendances présentes du côté de la demande.

Tout d'abord, l'étude montre un engouement pour les rencontres en présentiel, ce qui s'explique par un lassissement des réunions en ligne ou hybrides développées depuis la pandémie de la Covid-19.

« Selon le panel interrogé, les réunions physiques demeurent indispensables pour diverses raisons : favoriser les moments de convivialité (69 %), faciliter la communication et améliorer la créativité (19 %), renforcer l'esprit d'équipe (11 %) et rencontrer de nouveaux collaborateurs en période de Covid (1 %). Seulement 1 % des répondants estiment que les réunions en face à face ne sont pas toujours essentielles. »¹⁶

Une autre tendance prédominante est l'intégration d'une dimension RSE dans les rencontres d'affaires. En effet, l'étude indique que la RSE est sur le point de devenir un élément essentiel des événements dès 2024. Actuellement, elle joue un rôle central et tend à devenir une pratique standard pour les destinations. La durabilité et les politiques de RSE sont également des facteurs déterminants dans le choix d'une destination, et peuvent même devenir un élément de dissuasion si une destination ne s'inscrit pas dans une démarche RSE. Ainsi, les entreprises demandent de plus en plus « l'intégration d'activités RSE dans le programme de voyage (37 %), la préférence accordée au train par rapport à l'avion (23 %),

¹⁵ LELIEVRE Caroline, 2024, *MICE : Les tendances MICE du marché français 2024*, <https://urlz.fr/qibs>, 19 février 2024, consulté le 28 février 2024

¹⁶ *Ibid.*

la compensation financière des émissions de carbone (12%), ainsi que le choix de l'hébergement (12 %) »¹⁷.

2.2. Tendances de l'offre

Concernant l'offre, une tendance mentionnée dans l'étude citée précédemment est de « *se réinventer et de remettre en question les pratiques* »¹⁸. Par exemple, en travaillant davantage avec les offices de tourisme afin de permettre « *la mise en relation avec des prestataires locaux et l'exploration de nouveaux formats d'événements* »¹⁹.

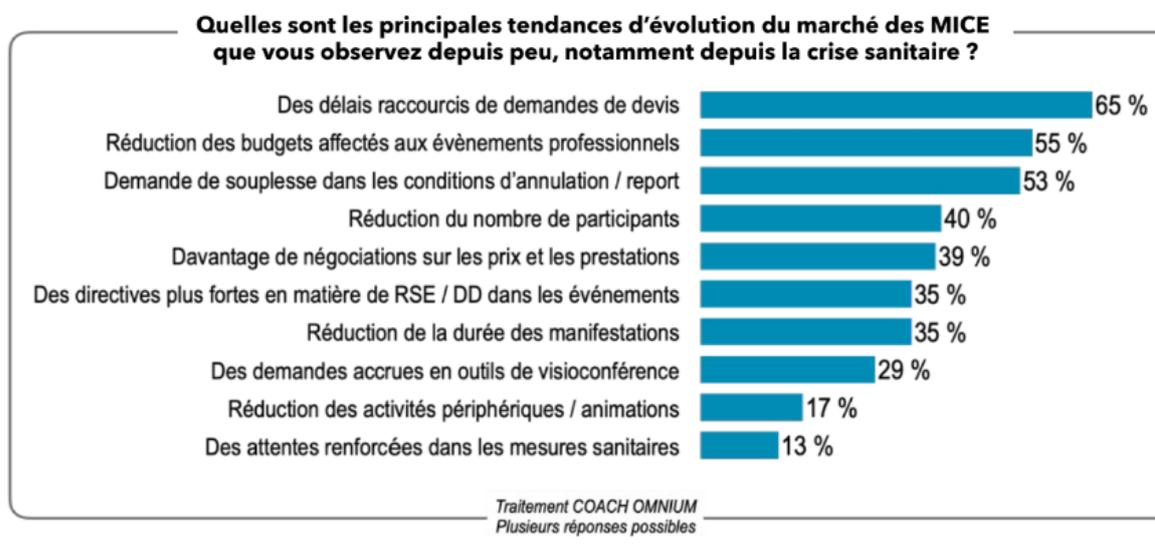
De plus, nous pouvons également nous appuyer sur l'étude quantitative et qualitative réalisée en 2023 par Coach Omnium en collaboration avec 1001Salles.com. Comme en témoigne le graphique ci-dessous, les trois principales tendances d'évolution du marché du tourisme d'affaires étaient des délais raccourcis de demandes de devis, une réduction des budgets affectés aux événements professionnels ainsi qu'une demande de souplesse dans les conditions d'annulation et de report. Face à cela, les prestataires du tourisme d'affaires doivent s'adapter en conséquence.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ *Ibid.*

Figure 7 - Les principales tendances d'évolution du marché des MICE²⁰



Enfin, en 2024, les acteurs du tourisme d'affaires sont invités à porter un intérêt majeur aux technologies émergentes, telles que la réalité augmentée, la réalité virtuelle et l'intelligence artificielle. En effet ces dernières prennent de plus en plus d'importance et les intégrer dans l'activité peut représenter un avantage concurrentiel significatif, et ce, à toutes les étapes de l'organisation d'un événement d'affaires.

2.3. Poids du tourisme d'affaires

Tout d'abord, le tourisme d'affaires occupe une place de premier plan dans l'économie française. En 2019, ce secteur enregistrait des recettes de 32 milliards d'euros, représentant ainsi 5,5 % du PIB touristique total et générant près de 1,1 million d'emplois directs et

²⁰ COACH OMNIUM, 2023, *L'activité des prestataires MICE*, <https://coachomnium.com/wp-content/uploads/2023/05/MICE2023-Coach-Omnium-Livret-prestataires.pdf>, 2023, consulté le 15 novembre 2023

indirects. Selon le cabinet Epsa, les dépenses en lien avec le tourisme d'affaires atteindraient 20 milliards d'euros en 2024 en France²¹.

Pour Atout France, le poids du tourisme d'affaires français peut se traduire par le schéma suivant.



De plus, la France bénéficie d'un attrait particulier en tant que destination pour le tourisme d'affaires. Dotée d'une infrastructure de transport et d'hébergement de haute qualité, elle offre également un riche patrimoine culturel et historique ainsi qu'une gastronomie renommée. Ainsi, les événements professionnels les plus couramment organisés en France incluent les congrès, les conventions, les salons professionnels et les événements sportifs.

²¹ SELECTOUR, 2024, *Tout savoir sur le tourisme d'affaires en 2024*, <https://www.selectour-affaires.com/blog/article/tout-savoir-sur-le-tourisme-daffaires>, 15 mars 2024, consulté le 16 mars 2024.

²² ATOUT FRANCE, 2023, *Tourisme d'affaires - rencontres et événements professionnels*, <https://www.atout-france.fr/fr/territoires-et-filieres-touristiques/tourisme-d-affaires>, 9 octobre 2023, consulté le 20 février 2024

Paris se positionne en tant que première destination d'affaires au monde, suivie de près par Lyon, Marseille et Nice²³.

En revanche, le secteur du tourisme d'affaires a été fortement impacté par la crise sanitaire de la Covid-19. En 2020, les recettes ont chuté de manière significative, enregistrant une baisse de 80 % par rapport à l'année précédente. Malgré cela, le secteur a su se redresser progressivement et commence à retrouver son niveau d'activité d'avant pandémie. Pour cela, les acteurs du tourisme d'affaires en France s'adaptent aux nouvelles tendances pour répondre aux nouveaux besoins des entreprises et des participants aux rencontres professionnelles. Ils accordent une importance croissante à la durabilité, à la technologie et à l'expérience client, afin de rester compétitifs sur le marché international du tourisme d'affaires.

En outre, le tourisme d'affaires joue un rôle crucial dans la croissance de notre économie. Il stimule particulièrement les Petites et Moyennes Entreprises (PME) ainsi que les Très Petites Entreprises (TPE), qui autrement pourraient rencontrer des difficultés à promouvoir leurs produits à l'étranger. D'ailleurs, d'après la Fédération sportive et culturelle de France (FSCF), la présence des entreprises sur des salons français permettrait de conclure des contrats totalisant 23 milliards d'euros chaque année²⁴.

3. Une pluralité d'acteurs

3.1. Entreprises organisatrices

Les acteurs majeurs dans le secteur du tourisme d'affaires sont les entreprises organisatrices. Leur rôle consiste à concevoir, planifier et réaliser des événements professionnels. Ces

²³ NADIRAS Laurent, 2024, *Le tourisme d'affaires 2024*, <https://www.tourisme.ac-versailles.fr/spip.php?article1878>, 29 janvier 2024, consulté le 16 février 2024

²⁴ PLASAIT Bernard, 2007, *Le tourisme d'affaires : un atout majeur pour l'économie*, https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2007/2007_15_bernard_plasait.pdf, 2007, consulté le 29 février 2024

entreprises peuvent revêtir différentes formes, qu'elles soient privées, associatives, professionnelles ou encore publiques. Il peut s'agir par exemple d'agences événementielles ou bien d'agences réceptives.

En outre, leurs besoins en termes de services touristiques sont diversifiés puisqu'ils peuvent inclure la réservation d'hébergements, de salles de réunion, de transports, de services de restauration, d'activités, etc. Enfin, elles peuvent avoir recours à des services de promotion pour leurs événements.

3.2. *Prestataires de services*

Le tourisme d'affaires repose également sur les prestataires de services, indispensables à la réussite des événements conçus par les entreprises organisatrices. Ces prestataires offrent une vaste gamme de services pour répondre aux besoins des entreprises organisatrices.

Parmi les principaux types de prestataires de services, on peut en distinguer plusieurs. Les hôtels, par exemple, fournissent des hébergements, des espaces de réunion, des restaurants et des services de restauration. Les restaurants, de leur côté, assurent la fourniture de repas et de boissons pour les événements professionnels. Les traiteurs sont également impliqués en proposant leurs services de restauration. Les loueurs de mobilier et de matériel audiovisuel jouent un rôle important dans la mise en place des événements. Sans oublier les agences d'hôtesse et les agences de sécurité, qui contribuent à garantir le bon déroulement des événements. De plus, les lieux d'événements et le *Venue Finder* qui mettent des lieux adaptés à disposition des entreprises organisatrices. Enfin, nous pouvons aussi identifier tous les prestataires d'activités diverses et variées.

3.3. *Destinations touristiques*

Les destinations touristiques jouent aussi un rôle crucial dans le secteur du tourisme d'affaires en tant que terre d'accueil des rencontres professionnelles, offrant une gamme variée de services pour les participants. Cette partie peut être gérée par le bureau des congrès d'une ville (appelé aussi Convention Bureau).

Pour promouvoir leur offre spécifique au tourisme d'affaires, ces destinations peuvent collaborer étroitement avec les entreprises organisatrices. Elles ont également la capacité de proposer des programmes et des services adaptés aux besoins des événements professionnels, tels que des salons spécialisés, des centres de congrès ou des espaces d'exposition.



Dans ce deuxième chapitre, nous avons mis en exergue les multiples facettes du tourisme d'affaires, tant par ses éléments de définition qui ne fait pas consensus auprès de tous les professionnels, que par les types d'opérations possibles et que par sa diversité d'acteurs complémentaires. Par ailleurs, nous avons dressé un panorama du tourisme d'affaires en France, mettant en lumière son importance significative dans l'économie nationale. Enfin, nous avons mis en avant les tendances à prendre en compte en 2024.

Chapitre 3 - La démarche RSE, moteur de transformation du tourisme d'affaires

Dans ce troisième chapitre, nous allons démontrer l'importance croissante de la RSE au sein de l'industrie du tourisme d'affaires, devenant progressivement une norme incontournable. Nous examinerons les motivations tant du côté de la demande que de l'offre pour cette orientation. Ensuite, nous analyserons l'impact de la RSE sur les pratiques des acteurs, aussi bien en interne qu'en externe. Enfin, nous étudierons l'engagement des acteurs dans la mise en œuvre d'une démarche RSE.

1. La RSE, tendance majeure du tourisme d'affaires

1.1. Motivations de la demande

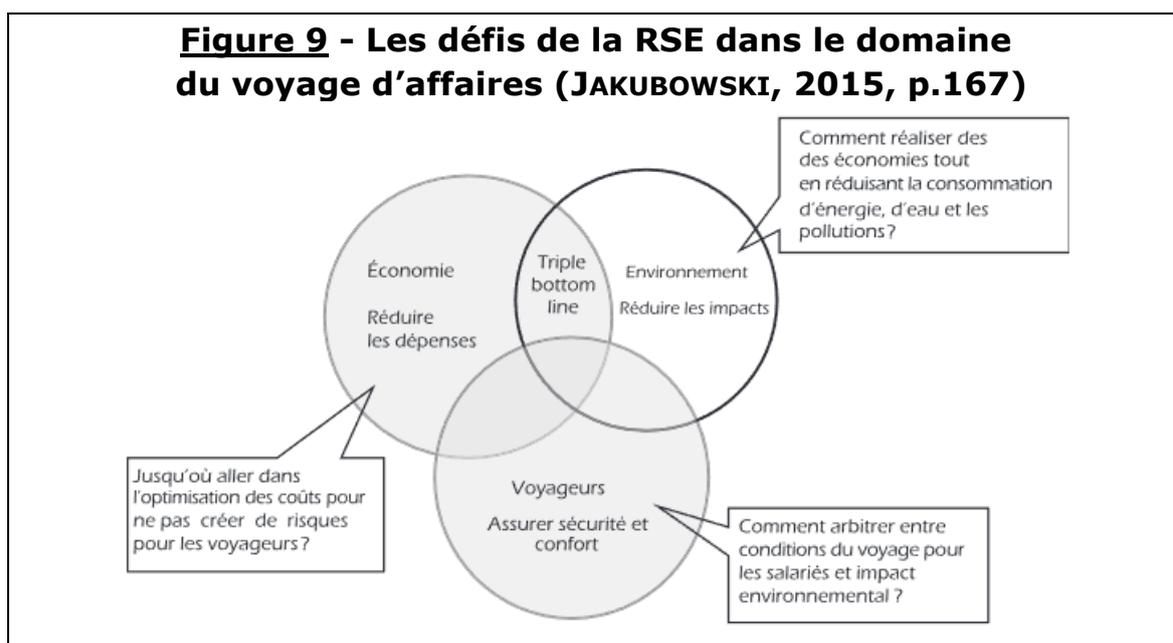
Avant tout, comme mentionné dans le précédent chapitre, la RSE représente l'une des principales tendances de la demande. Cette tendance s'explique par une prise de conscience croissante des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux inclus dans la RSE. Ainsi, les entreprises, principaux acteurs de cette demande, peuvent elles-mêmes adopter des pratiques de RSE dans leurs activités. Par conséquent, lors de l'organisation de rencontres d'affaires, les critères de RSE jouent un rôle central dans le cahier des charges.

Depuis la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) de 2001, le *reporting* RSE est devenu une obligation pour les grandes entreprises à la suite du décret d'application de la loi Grenelle II de 2012. Ce changement souligne l'importance croissante de la RSE dans le domaine du tourisme d'affaires. Les rencontres d'affaires deviennent alors des opportunités pour les entreprises de démontrer leur engagement en matière de RSE.

Les rencontres d'affaires sont directement liées à la démarche RSE pour deux raisons principales. Tout d'abord, les moyens de transport utilisés pour ces déplacements génèrent des émissions de gaz à effet de serre, contribuant ainsi à l'empreinte carbone des entreprises.

Les voyages professionnels présentent également des risques pour la santé et la sécurité des voyageurs, avec des menaces telles que l'instabilité politique, les attaques terroristes, les catastrophes naturelles et les épidémies, entraînant des conséquences humaines, juridiques et financières pour les entreprises. Ces aspects mettent en évidence l'importance des dimensions environnementales et sociales de la RSE, deux des piliers du développement durable. Sur le plan économique, depuis la crise financière de 2008-2009 et plus récemment avec la crise liée au Covid-19, la gestion des budgets voyages est devenue une priorité, avec une pression élevée sur le contrôle des coûts.

En revanche, la conciliation des objectifs liés à ces trois piliers nécessite des arbitrages entre contraintes et opportunités. Par exemple, l'optimisation des coûts peut être confrontée à la nécessité de garantir la sécurité des voyageurs. De même, le choix entre un vol et un déplacement en train implique des considérations environnementales et économiques, ainsi que des impacts sur la performance des voyageurs. (JAKUBOWSKI, 2015, p.163-167)



1.2. Motivations de l'offre

Tout d'abord, PASCAL (2022, p.67) précise qu' « intégrer une dimension écoresponsable forte dans la démarche d'une agence et/ou d'un projet peut [...] être déterminant dans le gain d'un appel d'offres ». Il met également en lumière (p.68) que la RSE dans le secteur englobe notamment une considération pour les aspects humains dans les processus de travail,

les appels d'offres, la chaîne de production, les fournisseurs, les modalités de paiement, ainsi que les partenariats dans des projets avec des acteurs et des entités engagés dans une démarche écoresponsable (associations, fondations, etc.).

Ainsi, du côté de l'offre, les acteurs du tourisme d'affaires sont de plus en plus nombreux à adopté une démarche RSE. Dans certains cas, cette demande est volontaire et cela fait souvent écho à la volonté du dirigeant. Dans d'autres situations, les acteurs perçoivent la RSE comme une stratégie de différenciation leur permettant d'explorer de nouveaux segments de marché. Parfois, les entreprises mettent en place une démarche RSE par contrainte, comme c'est souvent le cas pour les chaînes hôtelières. Dans ces circonstances, l'engagement peut être superficiel et ce manque de compréhension peut conduire à des pratiques de *greenwashing*.

Pour JOUNOT (2023, p.18), les bénéfices d'une démarche RSE pour une entreprise sont de « *valoriser son image et préserver son crédit dans la société ; prendre en compte les besoins des clients de manière plus globale et plus pérenne ; mobiliser le personnel ; maîtriser les risques ; répondre aux attentes des parties prenantes* ». Ces bénéfices sont applicables aux organisations actrices du tourisme d'affaires.

En outre, la RSE dans le secteur du tourisme d'affaires implique des aspects complémentaires. Comme premier élément clé, nous pouvons identifier la durabilité environnementale. Il s'agit d'adopter des pratiques qui préservent l'environnement, telles que la réduction des émissions de carbone, la minimisation des déchets, et la promotion de l'utilisation de matériaux recyclables. Comme deuxième élément essentiel, nous pouvons intégrer la responsabilité sociale. Ce volet implique de s'engager dans des actions bénéfiques pour la communauté locale, de favoriser la diversité et l'inclusion, et de garantir des conditions de travail éthiques pour les employés. Enfin, comme troisième et dernier élément important, nous pouvons aborder l'éthique commerciale. En effet, il est nécessaire d'adopter des pratiques commerciales transparentes et éthiques, de promouvoir une gestion financière responsable, et de respecter des normes éthiques lors du choix des fournisseurs²⁵.

²⁵ LASNE Hélène, 26 février 2024, *La RSE dans l'événementiel : État des lieux et perspectives*, présentation pour des étudiants de l'ISTHIA.

Ainsi, les acteurs du tourisme d'affaires, à travers les éléments cités ultérieurement ont pléthore de motivations pour aller vers des pratiques RSE.

2. Un changement profond des organisations

2.1. *En interne*

Les acteurs du tourisme d'affaires souhaitant mettre en œuvre une démarche RSE au sein de leur organisation nécessitent un pilotage efficace de la part du dirigeant. Pour cela, ils doivent structurer cette démarche en réalisant avant toute chose un « *diagnostic initial* » (JOUNOT, 2023, p.46). Dans cette phase majeure, les entreprises se questionnent sur leurs valeurs ainsi que sur l'engagement et l'implication de leur dirigeant. De plus, elles évaluent si l'entreprise est prête à adapter ses stratégies et sa politique aux attentes de ses parties prenantes. Enfin, elles cherchent à savoir si l'entreprise est préparée à adopter les différents principes de la RSE, telles que la transparence, le devoir de rendre en compte aux parties prenantes ainsi que le comportement éthique.

Une fois que l'entreprise est prête à intégrer la RSE à l'ensemble de ses activités, un « *groupe de travail transversal* » (JOUNOT, 2023, p.83) peut être déployé. En effet, l'auteur précise que « *la présence d'une fonction ou d'un service RSE au sein de l'entreprise influence la perception des salariés sur l'importance des enjeux de RSE pour l'entreprise* ».

Concernant des actions qui peuvent être mises en place en interne, les entreprises peuvent envisager une « *charte* » (JOUNOT, 2023, p.84). Celle-ci peut concerner l'éthique, les conduites des affaires et la diversité au sein de l'organisation. Elle permet également que cette démarche RSE prenne une dimension collective et concerne tous les collaborateurs.

Par ailleurs, l'entreprise peut suivre son plan d'action de démarche RSE par des indicateurs spécifiques ou bien par des systèmes de veille (JOUNOT, 2023, p.87).

Enfin, selon JOUNOT (2023, p.164), appliquer une démarche RSE dans ses activités permet le « *renouvellement des compétences et l'engagement du management* », mais aussi le « *bien-être et la qualité de vie au travail* ». L'auteur précise également que la RSE a un «

impact positif sur l'implication des collaborateurs » et qu'elle « *favorise le sentiment d'appartenance* ». Ainsi, la RSE permettrait de fidéliser ses collaborateurs et d'éviter par conséquent un fort *turn-over*²⁶.

2.2. En externe

Les organisations du tourisme d'affaires intégrant une démarche RSE ont également de profonds changements en externe. Tout d'abord, JOUNOT (2023, p.92) témoigne que la RSE « *permet d'établir la confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes* » et que par conséquent « *la fiabilité, la crédibilité des informations et la transparence* » entraînent une relation de confiance. Cela peut se traduire par la publication d'un rapport annuel de développement durable, par un bulletin d'information périodique ou par une visite de l'organisation.

De plus, adopter la RSE dans ses activités, c'est développer des relations loyales avec ses partenaires et surtout les sélectionner selon des critères précis. À titre d'exemple, pour les acteurs du tourisme d'affaires, il est préférable de travailler avec les mêmes prestataires de confiance afin d'établir des relations à long terme, favorisant ainsi une amélioration continue lors des prochains événements²⁷. De la même manière, privilégier les partenariats avec des acteurs locaux et pratiquer des achats responsables permettent de générer des retombées économiques positives pour le territoire où l'entreprise opère.

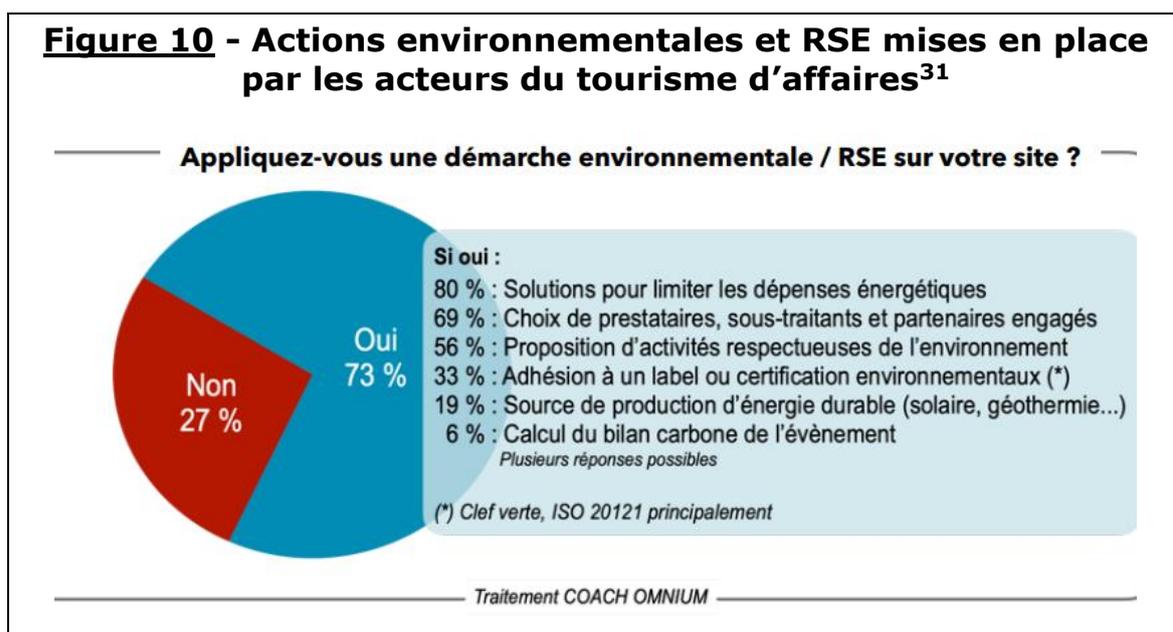
En outre, il convient également que les acteurs du tourisme d'affaires prennent leurs responsabilités face à leurs impacts. En effet, les ambitions à atteindre pour se prétendre dans l'excellence durable concerne l'économie circulaire et les déchets, les émissions de carbone et l'impact social. Par l'économie circulaire et les déchets, les entreprises doivent viser du zéro déchet sur leurs événements. Par les émissions de carbone, les acteurs du tourisme doivent prétendre à une neutralité carbone. Pour cela, elles doivent évaluer et mesurer leurs activités, réduire et compenser lorsque la réduction n'est pas possible, en contribuant à des

²⁶ Taux de renouvellement du personnel d'une entreprise.

²⁷ CAIAZZO Armand, 2023, Webinaire « Sustainability: key to successful events », 47 min, Meeting Professionals International (MPI)

projets à échelle locale ou internationale. Enfin, par l'impact social, ils doivent faciliter l'accessibilité, l'inclusion et la parité²⁸. À titre d'exemple, pour la partie restauration d'un événement d'affaires, il est primordial de proposer une quantité de nourriture raisonnée afin d'éviter tout gaspillage alimentaire. Autrement, il s'agit de travailler avec des associations locales afin de redistribuer les pertes à des personnes dans le besoin (sans domiciles fixes, étudiants, personnes âgées, etc.). Lorsque les pertes alimentaires ne sont pas redistribuables, il est intéressant de collaborer avec des entreprises de recyclage de biodéchets comme Hector le Collector²⁹ à Toulouse.

Enfin, selon le rapport 2023 de Coach Omnium et 1001Salles.com³⁰, « 52 % des entreprises organisatrices de MICE disent intégrer régulièrement ou occasionnellement des critères RSE / développement durable dans leurs cahiers des charges » et « 73 % des prestataires interrogés s'y lancent de plus en plus ». Ainsi, comme le prouve le graphique ci-dessous, les acteurs du tourisme d'affaires doivent adapter leurs propositions à des pratiques RSE.



²⁸ COMEETI, 2023, « Le B.A.-BA pour piloter la trajectoire carbone de son événement. Avec Béatrice Eastham. », https://www.youtube.com/watch?v=ILf_dIjLZhk

²⁹ HECTOR LE COLLECTOR, Site internet, <https://hectorlecollector.fr/>

³⁰ COACH OMNIUM, 2023, L'activité des prestataires MICE, <https://coachomnium.com/wp-content/uploads/2023/05/MICE2023-Coach-Omnium-Livret-prestataires.pdf>, 2023, consulté le 15 novembre 2023

³¹ Ibid.

3. L'engagement des acteurs

3.1. Utilisation d'outils

Lorsqu'un acteur du tourisme d'affaires s'engage à rendre ses événements plus responsables, il peut s'aider d'outils spécifiques. Tout d'abord, les normes, labels et certifications constituent des points de référence essentiels. Afin de pouvoir les identifier facilement, nous pouvons nous référer au tableau suivant.

Tableau 2 - Les normes, labels et certifications applicables aux acteurs du tourisme d'affaires³²

NOMS	EXPLICATIONS
ISO 20121	Norme spécifiquement conçue pour les professionnels de l'événementiel. Officialisée en juin 2012, juste avant les Jeux Olympiques de Londres, elle s'appuie sur la norme britannique BS 8901, créée pour cet événement. Cette norme s'applique à l'ensemble du secteur et intègre les principes du développement durable ainsi que ceux de l'économie sociale et solidaire.
ISO 14001	Norme établie en 1996, concernant le système de management environnemental d'une structure.
ISO 26000	Norme créée en 2010 sur les bonnes lignes de conduite de la RSE.
B Corp (Benefit Corporation)	Un label exigeant attribué aux entreprises aux États-Unis qui s'engagent sur le long terme à avoir un impact positif sur la planète et la société.
Lucie	Premier label RSE français, il encourage les organisations à avoir un impact positif sur les individus et le territoire.
Engagé RSE	Certification proposée par l'AFNOR, adaptée aux spécificités sectorielles et accessible aux TPE.

³² COMEETI, 2023, *Glossaire des normes, labels et certifications RSE pour l'événementiel*, <https://comeeti.com/glossaire-des-normes-labels-et-certifications-pour-levenementiel/>, 2023, consulté le 25 février 2024

NOMS	EXPLICATIONS
PRESTADD	Label RSE français pour les entreprises du spectacle et de l'événementiel axé sur le développement durable.
Événement Éco - Engagé	Un label du Réseau Éco-Événement (REEVE) avec 100 engagements répartis en six thématiques pour des événements plus responsables.
LEAD (Label pour les Événements à Ambition Durable)	Lancé par SGS et Green Événements, il se concentre sur le zéro déchet, le zéro net carbone, et l'impact social positif lors des événements d'affaires.

L'Union Française des Métiers de l'Événement (UNIMEV) met un point d'honneur sur la norme ISO 20121. Cette norme internationale agit sur chaque étape de l'organisation d'un événement d'affaires responsable et permet ainsi aux organisations de mettre en place une démarche d'amélioration continue. En outre, le secteur de l'événementiel est le premier secteur au monde à avoir « *intégré une démarche standardisée de développement durable, applicable à toutes les structures, peu importe leur taille* »³³. Par ailleurs, la France est le pays ayant attribué le plus de certificats au monde (45 %) et ayant le plus de lieux certifiés ISO 20121 (487 établissements sur 712 certifiés). Enfin, cette certification est délivrée pour une période de trois ans et nécessite un renouvellement une fois ce délai dépassé.

De plus pour les lieux événementiels, ils peuvent se référer aux certifications plus généralistes comme BBC (Bâtiment Basse Consommation) ou HQE (Haute Qualité Environnementale) pour garantir des performances énergétiques en adéquation avec une démarche RSE. Les traitants quant à eux se dirigent principalement vers la certification ISO 20121 en plus de labels comme Ecocert et AB (Agriculture Biologique).

JOUNOT (2023, p.162) met en exergue que « *la labellisation RSE a conduit 76 % des entreprises à formuler ou réviser leurs valeurs, leur raison d'être ou leur stratégie* ». Ainsi, la labellisation engage les organisations dans une démarche RSE.

³³ UNIMEV, 2024, *Event data book édition 2023-2024*, <https://www.unimev.fr/wp-content/uploads/2024/01/Event-Data-Book-UNIMEV-BD.pdf>, 15 janvier 2024, consulté le 2 mars 2024

En revanche, le recours à des normes, labels et certifications n'est pas la seule option. En effet, les acteurs du tourisme d'affaires peuvent utiliser des calculateurs de performance tels que Cleo. Cet outil a été développé en 2015 par UNIMEV et par le Comité Régional du Tourisme Paris Ile-de-France dans le but d'aider les organisateurs d'événements. En 2023, l'outil se divise en Cleo Performance, pour évaluer la performance des événements sur le territoire français ainsi qu'en Cleo Carbone, pour calculer l'empreinte carbone d'un événement³⁴. Il existe également d'autres outils similaires tel que Climeet, calculateur d'empreinte carbone d'un événement, ou bien l'outil d'autodiagnostic ADERE.

3.2. Statut de « société à mission »

La loi Pacte (2019) prévoit le statut de « société à mission », c'est-à-dire une labellisation de société prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux et qui s'est dotée d'une raison d'être³⁵.

Allant au-delà de la simple recherche du profit, une « société à mission » s'engage à « *contribuer positivement à la société ou à l'environnement* ». Son intérêt principal réside dans la mise en avant de l'« *aspect altruiste de son activité vis-à-vis de ses partenaires, de ses clients et des institutions* »³⁶. Pour obtenir ce statut, l'entreprise doit remplir trois conditions : avoir une « *raison d'être* », des « *objectifs sociaux et environnementaux* » et « *des modalités de suivi de l'exécution de sa mission* ». La dernière condition fait référence à la mise en place d'un « *comité de mission, distinct des organes sociaux et composé d'au moins un salarié* ».³⁷

³⁴ *Ibid*

³⁵ BARTHE Laurent, 2023, « Cours de Management du développement durable »

³⁶ REPUBLIQUE FRANCAISE, 2023, *Qualité de « société à mission »*, <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F37408#:~:text=Soci%C3%A9t%C3%A9%20%C3%A0%20mission%20%3A%20de%20quoi,la%20r%C3%A9alisation%20de%20cette%20mission.>, 15 septembre 2023, consulté le 26 février 2024

³⁷ *Ibid*.

Pour les acteurs du tourisme d'affaires, il est tout à fait possible de devenir une « société à mission ». C'est notamment le cas de la société Châteauform³⁸, leader européen des séminaires et formations, qui a obtenu ce statut en 2022. Dans le cas de cette société, cet engagement est « *une façon de pérenniser et promouvoir son modèle humaniste* »³⁹.



Dans ce troisième chapitre, nous avons montré que la RSE est une tendance majeure, en expliquant les motivations du côté de l'offre et de la demande. Nous avons ensuite mis en avant les changements qu'une démarche RSE implique aux organisations, tant à l'interne qu'à l'externe de celles-ci. Enfin, nous avons souligné les possibilités d'engagement pour les acteurs du tourisme d'affaires, par la labellisation, mais aussi par l'adoption du statut de « société à mission ».

³⁸ CHATEAUFORM', *Châteauform' société à mission*, <https://www.chateauform.com/fr/societe-a-mission/>, consulté le 27 février 2024

³⁹ VOYAGES D'AFFAIRES, 2023, *Châteauform' devient une « société à mission »*, <https://www.voyages-d-affaires.com/chateauform-societe-a-mission-20230321.html>, 21 mars 2023, consulté le 27 février 2024

Conclusion de la partie 1

À travers cette première partie et l'état de l'art qui en découle, nous avons défini les concepts clés liés à notre question de départ, soit la RSE et le tourisme d'affaires. Nous avons également mis en relation ces deux concepts afin d'étudier la démarche RSE intégrée par les acteurs du tourisme d'affaires dans leurs activités.

Ainsi, dans un premier chapitre, nous avons analysé la RSE, notamment à travers une approche historique qui nous a permis de retracer les origines du concept aux Etats-Unis et d'observer son essor récent en Europe. Nous avons aussi expliqué la complexité de sa définition dans la mesure où il n'y a pas de consensus sur une définition officielle, ce qui peut engendrer des malentendus quant à sa compréhension. Enfin, nous avons mis un point d'honneur quant à l'importance de la théorie des parties prenantes et aux différentes typologies de parties prenantes à prendre en compte.

Ensuite, dans un deuxième chapitre, nous nous sommes intéressés au tourisme d'affaires ainsi qu'à ses acteurs. Après avoir présenté le tourisme d'affaires à travers une approche historique qui montre également une naissance du concept aux Etats-Unis, nous avons également remarqué que la définition du tourisme d'affaires ne fait pas consensus auprès de tous les professionnels. Nous avons par la suite fait un état des lieux de cette industrie, en mettant en exergue l'importance de cette dernière dans l'économie française. Pour terminer ce chapitre, nous avons présenté les différents acteurs en les répartissant en trois catégories : les entreprises organisatrices, les prestataires de services et les destinations.

Enfin, dans un troisième chapitre, nous avons étudié la démarche RSE intégrée par les acteurs du tourisme d'affaires. La RSE étant une tendance majeure, tant du côté de l'offre que du côté de la demande, nous avons analysé les motivations de chacune d'entre elles. Ensuite, nous avons démontré que la démarche RSE engendre une transformation profonde des organisations des acteurs, en interne comme en externe. Pour finir, nous avons montré que les acteurs du tourisme d'affaires peuvent montrer leur engagement face à la RSE, tant par la labellisation comme avec la norme ISO 20121, que par le statut de « société à mission » comme a pu le faire Châteaufort en 2022.

Partie 2 -

**La synergie entre les parties prenantes,
un aspect essentiel dans l'organisation
d'un événement d'affaires RSE**

Introduction de la partie 2

L'ÉTAT DE L'ART effectué dans la partie précédente nous a permis une compréhension des concepts du tourisme d'affaires et de la RSE. Au cours de cette acquisition d'héritage théorique, nous avons pu remarquer une problématique liée à ces deux concepts. En effet, nous constatons une émergence de la RSE dans l'organisation d'événements d'affaires. Il s'agit alors d'une évolution fondamentale dans le secteur du tourisme d'affaires, à laquelle les acteurs doivent s'adapter. Cependant, nous avons décelé un certain manque de synergie entre ces derniers, et plus généralement entre les parties prenantes d'un événement d'affaires. Cela fait problème lorsque l'on parle RSE, une notion qui implique une cohésion et une implication de chaque partie prenante. À titre d'exemple, lors de l'organisation d'un événement d'affaires s'inscrivant dans une démarche RSE, il faut que chaque prestataire de la chaîne de valeur s'inscrive également dans cette démarche. Ainsi, nous pouvons formuler la problématique de notre travail de recherche de la façon suivante : « En tenant compte de la demande croissante d'événements d'affaires répondant à des critères RSE, comment remédier efficacement au manque de synergie entre les parties prenantes dans l'organisation de ce type d'événement ? ».

Pour tenter de répondre à cette problématique, nous avons établi trois hypothèses que nous allons étudier en profondeur dans cette deuxième partie. De ce fait, pour remédier efficacement au manque de synergie entre les parties prenantes d'un événement d'affaires répondant à des critères RSE, nous envisageons trois pistes de réflexion :

- Premièrement, la sensibilisation et la formation des parties prenantes, deux leviers majeurs. Ainsi, nous identifierons les parties prenantes d'un événement d'affaires, puis nous étudierons la phase de sensibilisation et la phase de formation.
- Deuxièmement, l'utilisation d'outils de communication et de collaboration, deux aspects primordiaux. Pour cela, nous définirons ces deux concepts, puis nous différencierons les différents outils existants ainsi que leurs intérêts dans une approche RSE.
- Troisièmement, l'inclusion d'une ressource RSE au sein des comités de pilotage d'un événement d'affaires. Par conséquent, nous analyserons dans un premier temps le comité de pilotage traditionnel et dans un second temps le comité de pilotage incluant une ressource experte en RSE. Enfin, nous mettrons en exergue l'intérêt d'un recrutement interne ou d'un recrutement externe pour cette ressource.

Chapitre 1 - La sensibilisation et la formation des parties prenantes, deux leviers majeurs

Dans ce premier chapitre, nous allons identifier les parties prenantes d'un événement d'affaires et expliquer en quoi il est important de les cartographier. Ensuite, nous démontrerons qu'il est primordial de les sensibiliser afin que chacune soit réceptive aux enjeux de la RSE. À la suite de l'étape de sensibilisation, nous verrons qu'il est pertinent de former ces dernières afin de les fédérer autour d'une démarche RSE.

1. Identifier les parties prenantes d'un événement d'affaires

1.1. Parties prenantes d'un événement d'affaires

Dans la mesure où les parties prenantes d'un événement d'affaires sont en corrélation avec une démarche RSE, il est pertinent de mettre en exergue celles concernées ou affectées par les activités d'une organisation. Le secteur du tourisme d'affaires repose par nature sur des projets éphémères. Même dans le cas où ils se répètent ponctuellement, ces derniers engagent des acteurs presque toujours nouveaux. Dans leur article, CLERGEAU et PAULUS relèvent que les « *différentes interactions coopératives ou collaboratives, qu'entretiennent ces acteurs et qui se déroulent à des intervalles spatio-temporels variables, rendent particulièrement délicates l'appropriation et la mise en œuvre du processus RSE dans les projets événementiels* »⁴⁰. En outre, les deux autrices précisent que lors de l'organisation et de la mise en œuvre d'un projet événementiel « *le réseau éphémère d'acteurs et de parties prenantes de l'organisation vient alors se superposer au réseau pérenne d'acteurs et de*

⁴⁰ CLERGEAU Cécile, PAULUS Krystel, 2014, « Démarche RSE dans "l'événementiel" Repérage multidimensionnel des parties prenantes », Revue Espaces Monde du tourisme hors-série, décembre 2014, p.10-20

parties prenantes de l'organisation, créant un espace inter-organisationnel temporaire »⁴¹. Ainsi, nous pouvons identifier les parties prenantes récurrentes et les parties prenantes occasionnelles. Par le fait que les deux puissent collaborer et apprendre les unes des autres, Clergeau et Paulus parlent alors d'une « *capitalisation des savoirs durables* ».

Par ailleurs, lors d'un événement impliquant une démarche RSE, nous pouvons généralement observer les parties prenantes citées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 - Les parties prenantes d'un événement RSE⁴²

PARTIES PRENANTES GOUVERNANTES	PARTIES PRENANTES PARTICIPANTES	PARTIES PRENANTES IMPACTÉES
<ul style="list-style-type: none"> - Président et directeur de l'association organisatrice - Pouvoirs publics locaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Équipe projet (salariés permanents, vacataires, bénévoles) - Partenaires financiers et opérationnels (banque, assureur, mécènes et <i>sponsors</i> de l'événement, fournisseurs et prestataires de services, réseaux professionnels) - Clients (exposants, visiteurs, participants) - Professionnels du tourisme (hôtels, cafés, restaurants) - Collectivités territoriales (organismes de santé, forces de l'ordre, réseaux de transports, collecte des déchets, assainissement des eaux usées) 	<ul style="list-style-type: none"> - Communauté locale (ville, tissu associatif, commerçants, habitants) - Environnement naturel

⁴¹ *Ibid.*

⁴² *Ibid.*

1.2. Cartographie des parties prenantes

Afin d'intégrer au mieux les parties prenantes d'un événement d'affaires RSE et de saisir le degré d'importance de chacune d'entre elles, le cartographe s'avère être une solution efficace. En effet, la cartographie est un outil qui doit être visuellement attractif et qui doit permettre de catégoriser les parties prenantes facilement à partir de critères communs⁴³. Pour cela, il est nécessaire de suivre un protocole constitué de quatre étapes⁴⁴ :

1. Dans un premier temps, il est nécessaire d'identifier toutes les parties prenantes, c'est-à-dire de répertorier tous les individus et groupes d'individus concernés par les activités d'une organisation.
2. Dans un deuxième temps, il est pertinent de se questionner sur le processus de dialogue et sur les différentes approches envisageables. Ces dernières peuvent être quantitatives, qualitatives ou hybrides.
3. Ensuite, il s'agit de les analyser. En d'autres termes il s'agit de comprendre les attentes des parties prenantes d'identifier leurs impacts potentiels sur la prise de décision de l'organisation.
4. Enfin, la dernière étape consiste à les classer selon leur importance et leur influence afin de les hiérarchiser par la suite.

Par ailleurs, une entreprise doit régulièrement mettre à jour cette cartographie des parties prenantes afin de permettre une démarche d'amélioration permanente dans l'organisation de ses événements d'affaires RSE. L'amélioration permanente (ou continue) signifie « *la qualité d'un projet sans fin dont le but est de prendre en compte les dysfonctionnements le plus en amont possible* »⁴⁵. Il s'agit alors d'un point important lorsqu'une entreprise cherche

⁴³ BSR, 2012, *Retour aux fondamentaux : Comment rendre le dialogue avec les parties prenantes porteur de sens pour l'entreprise*, <https://www.bsr.org/reports/bsr-rapport-dialogue-avec-les-parties-prenantes.pdf>, janvier 2012, consulté le 2 mars 2024

⁴⁴ ROBUSCHI Eleonora, 2023, *Comment cartographier les parties prenantes RSE ?*, <https://datavalue-consulting.com/cartographie-partie-prenante-rse/>, 25 juillet 2023, consulté le 2 mars 2024

⁴⁵ TOUHIRI Moufida, 2024, « Cours de Management de la qualité »

à intégrer ses parties prenantes et à créer une synergie entre elles. En effet, il est pertinent de chercher à faire mieux et de ne pas se reposer sur ses acquis.

2. Sensibiliser les parties prenantes

2.1. Pourquoi les sensibiliser ?

Avant toute chose, sensibiliser peut se définir par « rendre quelqu'un, un groupe sensible, réceptif à quelque chose pour lequel il ne manifestait pas d'intérêt »⁴⁶. Ainsi, face aux nombreux enjeux induits par la RSE, il est nécessaire de sensibiliser les parties prenantes.

Par ailleurs, lorsqu'une organisation entreprend une démarche RSE, une étape cruciale pour que celle-ci fonctionne est l'adhésion des collaborateurs. Ainsi, chaque collaborateur doit intégrer les enjeux de cette démarche RSE dans son activité et doit connaître son rôle à jouer pour contribuer à son bon déroulement. JOUNOT (2023, p.91) témoigne que « *l'implication et l'adhésion du personnel jouent un rôle essentiel pour créer une dynamique et mener à bien le projet d'entreprise* ».

Dans la mesure où les collaborateurs ne sont pas égaux quant à leur sensibilisation aux enjeux de développement durable et de RSE, il est important que l'entreprise réussisse à sensibiliser un maximum de collaborateur à ces enjeux afin que leur capital de connaissances sur ces sujets soit harmonisé.

Cette adhésion permettra d'aller plus loin dans la démarche RSE de l'organisation et d'éviter de tomber dans le piège du *greenwashing*. En outre, les collaborateurs, au-delà de leur vie professionnelle, deviendront des citoyens plus conscients de leur impact sur l'environnement et adopteront un comportement plus éthique. En effet, JOUNOT (*Ibid.*) précise que sensibiliser le personnel « *peut également avoir un impact au-delà du périmètre de l'entreprise* » et que « *les études réalisées sur l'impact social du management environnemental mettent en*

⁴⁶ LAROUSSE, Définition du verbe « sensibiliser », <https://urlz.fr/gicu>, consulté le 4 mars 2024

avant l'effet bénéfique des actions de sensibilisation sur le comportement écocitoyen des salariés ».

2.2. Comment les sensibiliser ?

Tout d'abord, pour sensibiliser les parties prenantes d'un événement d'affaires impliquant une dimension RSE, il est important que les organisations mettent en place une excellente communication interne. JOUNOT (*Ibid.*) met en avant qu'il s'agit d'un « *point important pour une entreprise qui s'engage et met en œuvre une démarche de responsabilité sociétale* ». L'auteur énonce également que cette communication interne « *doit être multidirectionnelle, c'est-à-dire ascendante et descendante, mais également transversale* ».

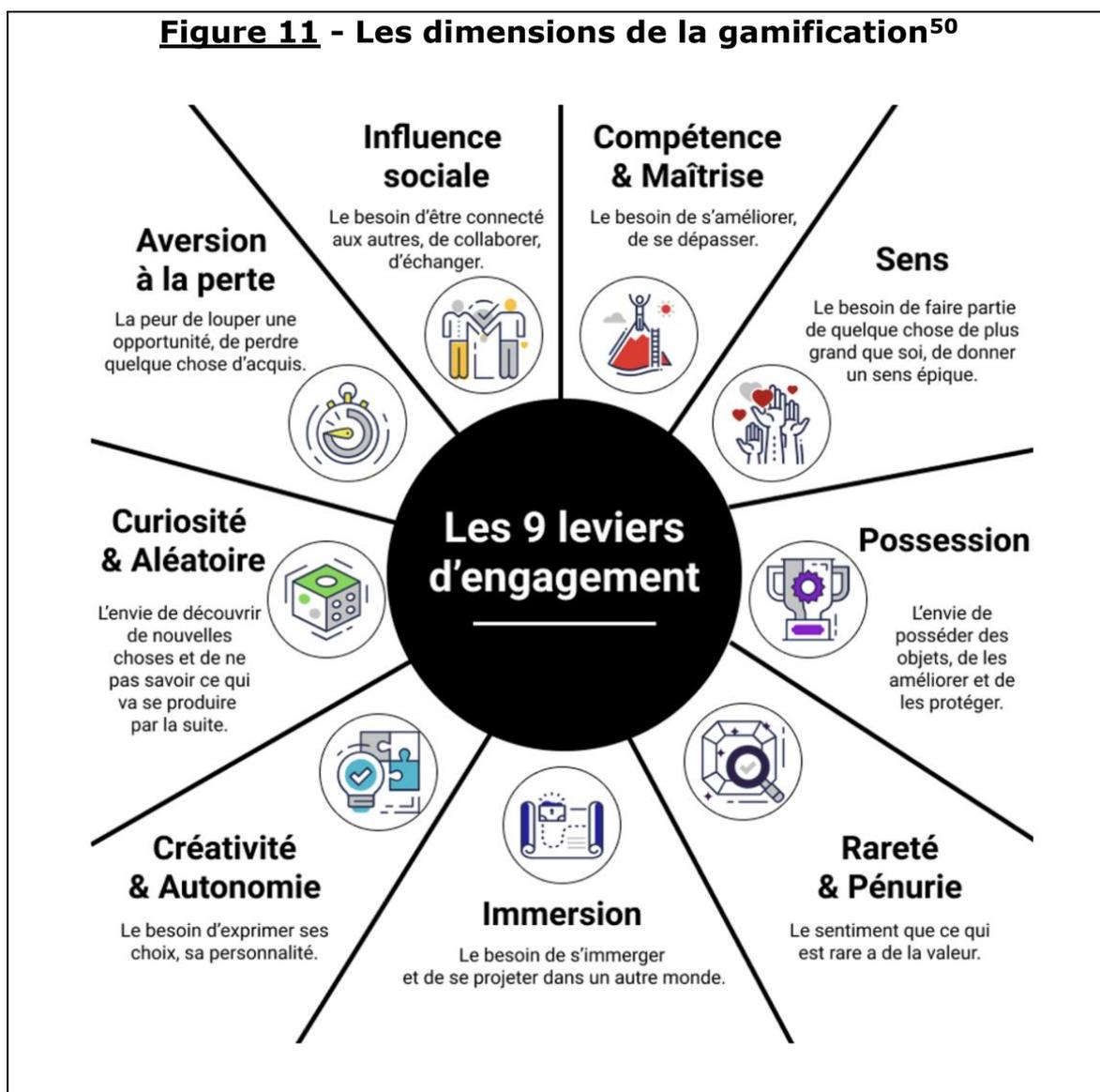
Ainsi, de nombreuses actions sont possibles pour sensibiliser ses collaborateurs à une démarche RSE. Parmi celles-ci, on peut retrouver le développement d'une boîte à idées, un affichage interne, des réunions d'information, des entretiens annuels ou la mise en place d'une revue interne qui aborde différents points clés de la RSE (*Ibid.*). De plus, Sébastien AUTHIER, directeur général de Traiteur Brigade à Toulouse, utilise un outil selon lui très efficace qui permet de convaincre un grand nombre de collaborateur, la fresque climat⁴⁷.

En outre, nous pouvons identifier six façons de sensibiliser ses collaborateurs à intégrer une démarche RSE : faire prendre conscience des enjeux RSE et expliquer la démarche au sein de l'organisation ; favoriser un sentiment d'appartenance, une cohésion au sein de l'organisation, notamment en adoptant le principe de transparence ; donner du sens à la démarche RSE et encourager une participation active afin de pouvoir montrer des preuves tangibles ; mobiliser l'intelligence collective et le partage de connaissances et de compétences entre les collaborateurs ; définir des porte-paroles au sein de l'organisation qui sera présent pour expliquer la démarche RSE et répondre aux questions des collaborateurs ;

⁴⁷ AUTHIER Sébastien, Conférence sur la thématique de la RSE, Salon SO Événements à Toulouse, 31 janvier 2024

mesurer l'engagement des collaborateurs à travers des sondages et des questionnaires afin d'analyser la compréhension de la démarche RSE des collaborateurs⁴⁸.

Enfin, cette sensibilisation peut également passer par une méthode ludique, qu'on appelle également la gamification. Celle-ci consiste à « *appliquer des mécaniques de jeu (ex : points d'expérience, niveaux, classement, récompenses...)* dans un contexte autre que le jeu pour augmenter l'engagement, la motivation et la fidélité des utilisateurs »⁴⁹.



⁴⁸ CIVITIME, 2024, *Sensibiliser à la RSE : le guide complet 2024*, <https://www.civitime.com/guide/guide-rse#pourquoi-il-est-important-de-sensibiliser-ses-collaborateurs-a-la-rse>, 9 janvier 2023, consulté le 5 mars 2024

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ *Ibid.*

À titre d'exemple, le jeu « *les Mille Pas* » aux éditions Bejoue, est une méthode innovante pour aborder le sujet des inégalités hommes-femmes au sein d'une organisation. Ce jeu a pour objectif d'engendrer la discussion, la réflexion et l'engagement autour de cette problématique⁵¹.

3. Former les parties prenantes

3.1. Pourquoi les former ?

Tout d'abord, le verbe former se définit par « *éduquer quelqu'un, lui inculquer les principes, les habitudes, les connaissances qui développent ses aptitudes, son goût, etc.* »⁵². De ce fait, l'engagement des parties prenantes envers la RSE est un réel apprentissage et requiert de la formation.

Par ailleurs, Héloïse LE BARS, co-responsable RSE chez Olga, confie que la RSE est l'affaire de tous au sein d'une organisation. En effet, elle met un point d'honneur sur l'importance d'avoir des collaborateurs réceptifs, formés, avec un minimum de culture générale en matière de RSE. Elle explique aussi que c'est à l'organisation de proposer un passage à l'acte concret afin d'obtenir rapidement des résultats tangibles. Ces résultats sont fortement accélérés par la formation des collaborateurs. En effet, ces derniers sont les meilleurs ambassadeurs en interne comme en externe, pour témoigner de l'engagement RSE d'une organisation⁵³.

⁵¹ COMEETI, 2023, *5 actions concrètes pour engager ses collaborateurs en quête de sens autour de la RSE*, <https://comeeti.com/5-actions-concretes-pour-engager-ses-collaborateurs-en-quete-de-sens-autour-de-la-rse/>, consulté le 2 février 2024

⁵² LAROUSSE, *Définition du verbe « former »*, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/former/34651>, consulté le 5 mars 2024.

⁵³ E-LEARNING LINKEDIN, 2022, « *Conseils d'expertes pour mettre en place une démarche RSE* », <https://www.linkedin.com/learning/conseils-d-expertes-pour-mettre-en-place-une-demarche-rse>, consulté le 26 novembre 2023.

De plus, la formation est un levier essentiel pour manager le changement et par conséquent pour manager une démarche RSE. En formant les parties prenantes internes d'une organisation, on favorise une culture d'entreprise RSE et l'impact est alors plus important.

Enfin, nous pensons que cette phase de formation est pertinente si elle vient après la phase de sensibilisation. En effet, pour que les collaborateurs adhèrent à la RSE, il est d'abord primordial de les sensibiliser sur les enjeux et les objectifs de la RSE. Dans un second temps, il sera intéressant de les former afin que ces derniers aient toutes les clés pour intégrer la démarche RSE et adopter des habitudes de travail davantage vertueuses.

3.2. Comment les former ?

Tout d'abord, la formation des parties prenantes d'un événement d'affaires RSE peut se faire sur des thématiques variées.

Selon une étude réalisée par Cegos en 2022, interrogeant 4 007 salariés et 420 directeurs des ressources humaines, 81 % des salariés disaient avoir participé à une formation en lien avec la RSE au cours des trois années antérieures. Cependant, seulement 5 % d'entre eux ont reçu une formation leur permettant d'intégrer la RSE dans leur métier. Par ailleurs, l'étude montre que les grandes thématiques de la RSE qui sont abordées lors des formations sont, par ordre d'importance : la santé et la sécurité au travail, la qualité de vie au travail, la diversité et la lutte contre les discriminations, la réduction des impacts environnementaux ainsi que la réglementation environnementale. Les nouvelles thématiques abordées par les organisations sont : la transition énergétique, les achats responsables, le management de l'égalité hommes-femmes, l'inclusion des personnes en situation de handicap ainsi que le management de la RSE auprès des équipes de terrain⁵⁴.

En outre, les formations peuvent se faire sur un temps variable, mais ont généralement lieu sur une journée. Elles peuvent se dérouler sous forme de MOOC (*Massive Open Online*

⁵⁴ PARLONS RH, 2022, RSE : *Quelles formations pour accompagner les salariés ?*, <https://www.parlonsrh.com/media/rse-quelles-formations-pour-salaries/>, 8 novembre 2022, consulté le 5 mars 2024

Course), e-learning (notamment sur LinkedIn), cours collectif en présentiel par des organismes de formations (notamment via Cegos), cours collectif en visioconférence, etc. La formation peut également inclure des outils d'interactivité tel que Zoom, Klaxoon ou Mural.

Enfin, la formation peut inclure un avant, un pendant et un après. La phase « avant » peut contenir un autodiagnostic de ses connaissances en matière de RSE, la phase « pendant » quant à elle contient les thématiques RSE abordées dans la formation. Pour finir la phase « après » peut contenir une évaluation ou des défis à mener au sein de son activité. D'ailleurs, il est préférable que la formation soit certifiée ISO 9001 et Qualiopi⁵⁵.



Dans ce premier chapitre, nous avons dans un premier temps identifié les parties prenantes d'un événement d'affaires. Ensuite, nous avons étudié l'importance de la phase de sensibilisation de ces dernières pour les faire adhérer aux enjeux de la RSE. Enfin, nous avons analysé la phase de formation, qui vient par la suite, pour accélérer le processus de la démarche RSE et apporter plus rapidement des résultats tangibles à une organisation.

⁵⁵ CEGOS, *Formation « Engager les collaborateurs dans la démarche RSE »*, <https://www.cegos.fr/formations/rse-et-developpement-durable/engager-les-collaborateurs-dans-la-demarche-rse>, consulté le 7 mars 2024

Chapitre 2 - Les outils de communication et de collaboration, deux aspects primordiaux

Dans ce deuxième chapitre, nous allons dans un premier temps définir les concepts de la communication et de la collaboration. Dans un second temps, nous analyserons les différents outils de communication à disposition des parties prenantes d'un événement d'affaires RSE. Enfin, nous mettrons en lumière les outils de collaboration existants.

1. Définition des concepts

1.1. Communication

Avant toute chose, il est intéressant de définir le concept de communication, qui est un concept très vaste. Celui-ci se définit par « *l'action de communiquer, de transmettre, d'informer* ». En lien avec l'étude du langage, les trois points essentiels de la communication sont l'expression, la représentation et l'action sur autrui. Plus précisément, l'expression fait référence à l'émetteur qui « *cherche à communiquer une intention, une émotion, un état de conscience* », la représentation quant à elle fait écho à donner des informations ou transmettre un savoir. Enfin, l'action sur autrui, c'est chercher « *à convaincre, à séduire, à influencer autrui* » (JOLY, 2009, p.7).

Par ailleurs, dans une organisation, nous pouvons différencier la communication interne de la communication externe. Concernant la communication interne, il s'agit de la communication des dirigeants envers les collaborateurs, à l'intérieur de l'organisation. Les objectifs de celle-ci sont la formation, l'information, la motivation ainsi que la fédération des collaborateurs. Cette communication est généralement gérée par le pôle communication lui-même ou bien par le pôle des ressources humaines. Le pôle en charge de la communication interne dispose d'un rôle essentiel dans la circulation de l'information

(communication descendante), dans la communication des dirigeants et des managers (communication transversale), ainsi que dans la gestion des *feedbacks* sur le terrain (communication ascendante). Ce pôle est également garant du respect et de la propagation de la culture d'une organisation⁵⁶.

Enfin, la communication externe vise à atteindre des entités extérieures à l'organisation tels que les consommateurs, les partenaires, les fournisseurs, les investisseurs, etc. Son but est de diffuser un message approprié pour être compris et mémorisé par l'audience ciblée. En outre, la communication externe contribue à la notoriété et à l'image de marque en lien avec les valeurs d'une organisation. Ainsi, les trois objectifs majeurs de cette communication sont cognitifs, affectifs et conatifs⁵⁷.

1.2. Collaboration

La notion de collaboration fait référence « à l'acte de travailler ou de réfléchir ensemble pour atteindre un objectif ou pour élaborer une œuvre commune » (DÉTIENNE, 2021, p.156). Cette définition fait alors écho au collectif et par conséquent au travail en équipe.

Pour ANDRIESSEN et BAKER (2020, cité dans DÉTIENNE, 2021, p.157), « collaborer repose sur les principes de co-construction, d'égalité et de respect mutuel ». La co-construction implique un processus où les idées proviennent des idées et explications des autres, impliquant ainsi des désaccords, de l'argumentation et de la négociation entre les individus. Alors, le résultat de cette collaboration n'est pas simplement une agrégation d'idées individuelles, mais plutôt une création collective. Cette collaboration favorise le développement des idées d'un groupe et aussi la croissance individuelle de ses membres. L'égalité quant à elle implique une participation symétrique et un engagement commun dans

⁵⁶ GRANGER Raphaële, 2023, *Communication interne : définition et mise en place*, <https://www.manager-go.com/marketing/communication-interne.htm>, 16 novembre 2023, consulté le 8 mars 2024

⁵⁷ DAHMANI Sélim, 2024, *Qu'est-ce que la communication externe ? Définition et exemples*, <https://blog.hubspot.fr/marketing/communication-externe>, 29 février 2024, consulté le 8 mars 2024

la construction d'une compréhension partagée. Pour faire face à la hiérarchie existante au sein d'un groupe, favoriser un cadre participatif où l'égalité dans l'expression des opinions et des idées est encouragée facilite la collaboration. Enfin, le respect mutuel fait référence au fait de reconnaître les idées des autres, d'encourager l'expression de chacun et de gérer ses émotions lors des interactions.

Ainsi, au sein d'une organisation, la collaboration est une stratégie cruciale pour créer de la synergie dans les équipes, permettant de mener un travail d'équipe efficace. En effet, la collaboration permet l'innovation et le développement de projets ambitieux⁵⁸. Cela peut d'ailleurs se traduire par le célèbre proverbe africain « *seul on va plus vite, ensemble, on va plus loin* »⁵⁹.

2. Outils de communication à disposition des parties prenantes

2.1. Piliers de la communication RSE

Tout d'abord, une communication RSE fait écho à la diffusion des valeurs, des pratiques et des engagements d'une organisation sur les questions sociales, sociétales et environnementales. Celle-ci est à destination des parties prenantes internes et externes à l'organisation. Pour éviter toute forme de *greenwashing* et de *socialwashing*, cette communication doit être responsable, transparente et sincère. D'ailleurs, « *depuis le 1^{er} janvier 2023, la loi Climat et résilience reconnaît le greenwashing et le code de la consommation l'assimile à une pratique commerciale trompeuse* »⁶⁰.

⁵⁸ ASANA, 2024, *Collaboration au travail : 11 astuces pour de meilleures performances d'équipe*, <https://asana.com/fr/resources/collaboration-in-the-workplace>, 20 février 2024, consulté le 9 mars 2024

⁵⁹ THESAME, 2021, *L'intelligence collective : seul on va plus vite, ensemble on va plus loin !*, <https://urlz.fr/q5dt>, 29 avril 2021, consulté le 25 février 2024

⁶⁰ PEAN Alban, 2024, *Comment communiquer efficacement sur ses engagements et actions RSE ?*, <https://urlz.fr/q4Fy>, 20 mars 2024, consulté le 22 mars 2024

Ainsi, les piliers d'une communication RSE sont avant tout la transparence, c'est-à-dire la faculté de communiquer clairement et honnêtement sur ses actions RSE. Le deuxième pilier est la cohérence, soit le fait de communiquer de manière adéquate avec les valeurs et objectifs de l'organisation. Ensuite, ce type de communication repose sur l'engagement en suscitant l'intérêt et l'implication des parties prenantes. Le dernier pilier concerne la créativité, c'est-à-dire l'utilisation de supports innovants et attrayants favorisant la transmission de messages percutants⁶¹.

Par ailleurs, selon l'ADEME, pratiquer une communication responsable fait référence à la communication d'une organisation sur ses engagements RSE, mais aussi sur la véracité et la transparence des messages vis-à-vis des parties prenantes. Enfin, cette communication implique « *l'éco-communication* », c'est-à-dire le fait de diminuer son empreinte environnementale et sociale lorsqu'elle communique. Pour cela, il peut s'agir par exemple de limiter sa consommation de supports issus du milieu naturel (papier, énergie, emballages, etc.), mais aussi de réduire l'usage de produits nocifs pour l'environnement (encres, solvants, etc.), sans oublier les enjeux d'inclusion et d'accessibilité. Cette communication repose alors sur quatre piliers fondamentaux : « *les messages responsables, l'éco-socio-conception des supports, l'écoute des parties prenantes ainsi que l'efficacité et l'éthique des affaires* »⁶².

Enfin, des professionnels du secteur de l'événementiel tels que ANAé, CSPE, FFMEE, France Congrès, UNIMEV ou Synpase et Traiteurs de France ont collectivement mis en place une démarche d'éco-communication depuis 2005⁶³. Cette mesure par des acteurs de cette envergure ont pour objectif de donner l'exemple aux autres acteurs de la filière événementielle afin que celle-ci se généralise.

⁶¹ *Ibid.*

⁶² AACC et ADEME, 2024, « Cours de communication responsable », https://librairie.ademe.fr/ged/8437/AACC_ADEME_Cours_Communication_Responsible_2024.pdf, consulté le 9 mars 2024

⁶³ ADEME, 2024, *Comprendre la communication responsable*, <https://communication-responsable.ademe.fr/comprendre-la-communication-responsable>, consulté le 8 mars 2024

2.2. Outils de communication RSE

Pour communiquer de façon pertinente sur ses engagements RSE, il existe une pluralité d'outils efficaces.

D'une part, concernant la communication à destination des parties prenantes internes à l'organisation, il est possible de mettre en place une *newsletter* interne, un intranet, des ateliers ou bien des jeux en lien avec la RSE. D'autre part, pour les parties prenantes externes, il est nécessaire de se focaliser sur les réseaux sociaux de l'organisation, sur les médias traditionnels (télévision, affiches, etc.) ou bien lors d'événements tels que les webinaires, les salons ou bien le mécénat⁶⁴. Ainsi, il est important de choisir le format et le canal de communication qui correspond le mieux à la partie prenante que l'organisation souhaite viser.

De plus, la communication externe repose sur des outils tels que le site internet, les communiqués de presse, la plaquette commerciale, la campagne publicitaire et la carte de visite. Le but étant alors de toucher une pluralité d'individus⁶⁵. Par ailleurs, pour la communication interne, les outils à privilégier sont d'un côté les outils oraux tels que les entretiens individuels et les réunions d'échanges ou d'informations. De l'autre côté, les outils écrits peuvent être un journal interne ou des notes de service, une boîte à idées, un affichage interne, des événements tels que des portes ouvertes, l'anniversaire de l'entreprise ou bien la célébration d'un succès⁶⁶.

D'un point de vue institutionnel, les outils propices sont la publication de rapports, chartes, codes, labels, résultats d'audits. Il est également intéressant de réaliser des campagnes de

⁶⁴ PEAN Alban, 2024, *Comment communiquer efficacement sur ses engagements et actions RSE ?*, <https://urlz.fr/q4Fy>, 20 mars 2024, consulté le 22 mars 2024

⁶⁵ DAHMANI Sélim, 2024, *Qu'est-ce que la communication externe ? Définition et exemples*, <https://blog.hubspot.fr/marketing/communication-externe>, 29 février 2024, consulté le 8 mars 2024

⁶⁶ GRANGER Raphaële, 2023, *Communication interne : définition et mise en place*, <https://www.manager-go.com/marketing/communication-interne.htm>, 16 novembre 2023, consulté le 8 mars 2024

communication hors média, notamment via les relations presse, relations publiques ou l'événementiel. (MARTIN-JUCHAT, 2007, p.47).

Enfin, les organisations souhaitant mettre en place une communication RSE peuvent faire appel à des agences de communication responsables, principalement celles labellisées « *RSE agences actives* ». Ce label a été cocréé en 2018 par l'AFNOR Certification et l'Association des Agences Conseils en communication (l'AACC)⁶⁷.

3. Outils de collaboration à disposition des parties prenantes

3.1. Piliers de la collaboration RSE

Tout d'abord, les organisations peuvent mettre en place des initiatives collaboratives afin d'atteindre un objectif commun. Comme mentionné précédemment, il s'agit de partager ses ressources, ses connaissances et ses compétences afin de contribuer à l'innovation et d'être plus efficace. La collaboration entre organisations peut donner lieu à des partenariats, des alliances, des consortiums, des réseaux et coentreprises. Un exemple commun d'initiatives collaboratives concerne celles en lien avec le développement durable, le développement communautaire et la RSE. Ainsi, celles-ci impliquent la participation d'une pluralité de parties prenantes afin d'engendrer un impact social positif⁶⁸.

En outre, à travers le schéma suivant, nous pouvons identifier les neuf piliers de la collaboration RSE.

⁶⁷ BPI France, 2024, *5 conseils pour bien communiquer sur sa stratégie RSE*, <https://bigmedia.bpifrance.fr/nos-dossiers/5-conseils-pour-bien-communiquer-sur-sa-strategie-rse>, 27 mars 2024, consulté le 28 mars 2024

⁶⁸ BADDACHE Farid, 2023, *9 Principes pour une collaboration efficace entre parties prenantes*, <https://ksapa.org/fr/9-principes-pour-une-collaboration-professionnelle-entre-parties-prenantes/>, 24 mai 2023, consulté le 9 mars 2024

Figure 12 - Les piliers de la collaboration RSE⁶⁹



Enfin, concernant les événements d'affaires, nous pouvons observer différents types de collaboration entre les parties prenantes tel que le Pôle Tourisme d'Affaires. Celui-ci rassemble tous les acteurs du secteur ayant pour objectif de « *renforcer la compétitivité et l'attractivité de la France en tant que destination MICE & Congrès* »⁷⁰.

⁶⁹ CHESNOT Valentine, 2024, *Les piliers de la collaboration RSE*, réalisation personnelle

⁷⁰ ATOUT FRANCE, 2023, *Tourisme d'affaires - rencontres et événements professionnels*, <https://www.atout-france.fr/fr/territoires-et-filieres-touristiques/tourisme-d-affaires>, 9 octobre 2023, consulté le 20 février 2024

3.2. Outils de collaboration RSE

Pour améliorer la collaboration entre les parties prenantes d'un événement d'affaires RSE, il existe une multitude d'outils.

Tableau 4 - Les outils de collaboration RSE⁷¹

FONCTIONS	OUTILS
Logiciels de gestion de projet pour centraliser la communication, la gestion des tâches et le partage de documents	Trello, Asana, Basecamp, Azendoo, Advanseez, Eventbrite, Cvent, Bizzabo, etc.
Outils de communication en temps réel	Slack, Microsoft Teams, Google Hangouts, WhatsApp etc.
Solutions de stockage cloud pour le partage de documents en toute sécurité	Google Drive, Dropbox, OneDrive, etc.
Plateformes de collaboration pour le partage de connaissances avec des wikis et des forums de discussion	SharePoint, Confluence, etc.
Outils de collaboration virtuelle	Zoom, Webex, Microsoft Teams, Google Meet, Hopin, Remo, etc.
Outils d'analyse de données pour identifier l'impact des initiatives collaboratives	Tableau, Google Analytics, HeatMaps, SurveyMonkey, etc.
Plateformes de médias sociaux pour recueillir les commentaires et créer une communauté	X, LinkedIn, Facebook, etc.
Services en lien avec la localisation pour les transmettre des informations personnalisées en temps réel aux participants	Technologie IoT (<i>Internet of Things</i>), Beacon, etc.
Communautés de collaboration et forum en ligne axés sur la RSE	CSRwire, B Corporation, etc.

⁷¹ FASTER CAPITAL, 2024, *Collaboration et coordination événementielles – Maîtriser la collaboration événementielle – Un guide pour les entrepreneurs*, <https://urlz.fr/q5it>, 13 février 2024, consulté le 20 février 2024

Par ailleurs, lorsqu'une organisation souhaite utiliser des outils collaboratifs avec certaines de ses parties prenantes, il est important de s'attarder sur quelques points. Tout d'abord, vérifier que l'outil est compatible avec le matériel de chacun, mais aussi qu'il est adapté aux normes RGPD en vigueur. Ensuite, il est important définir l'accès selon le profil de la partie prenante. Enfin, les parties prenantes concernées devront être formées à l'utilisation de l'outil⁷².



Dans ce deuxième chapitre, nous avons débuté en clarifiant les notions de communication et de collaboration. Ensuite, nous avons mis en lumière les piliers et les outils de la communication RSE d'une part, et de la collaboration RSE d'autre part. Nous avons ainsi illustré l'importance de ces deux aspects pour favoriser la synergie entre les parties prenantes d'un événement d'affaires axé sur la RSE.

⁷² DAHMANI Sélim, 2023, *10 outils collaboratifs pour votre entreprise*, <https://blog.hubspot.fr/marketing/outil-collaboratif>, 28 juin 2023, consulté le 8 mars 2024

Chapitre 3 - L'inclusion d'une ressource RSE au sein des comités de pilotage, une ressource cruciale

Dans ce troisième chapitre, nous allons étudier la composition et le fonctionnement du comité de pilotage traditionnel d'une part, et du comité de pilotage RSE d'autre part. Enfin, nous analyserons les avantages et inconvénients de choisir une ressource interne ou externe pour superviser les initiatives de RSE au sein du comité de pilotage d'un événement d'affaires.

1. Comité de pilotage traditionnel

1.1. Définition et objectifs

Pour MAES et DEBOIS (2023, p.176), le comité de pilotage, également connu sous l'acronyme COPIL, est une instance décisionnelle au sein d'un projet, réunissant des responsables de l'organisation et des experts. Ses réunions visent à approuver les résultats obtenus et à prendre des décisions sur des aspects tels que les investissements importants ou les modifications significatives de contenu, de délai ou de coût. Par conséquent, son rôle est de contrôler l'avancement du projet, faire des arbitrages et prendre des décisions⁷³.

⁷³ RUIZ Bertran, 2021, *Comité de pilotage ou Copil : les bases*, <https://www.airsaas.io/fr/gestion-de-projet/copil-projet-ou-comite-de-pilotage-projet-les-bases>, 12 octobre 2021, consulté le 13 mars 2024.

Figure 13 - Les objectifs du comité de pilotage traditionnel⁷⁴



Par ailleurs, il ne faut pas confondre le COPIL avec le comité de projet (appelé aussi COPRO ou COPROJ). Celui-ci est une réunion entre les chefs de projets leur permettant de se répartir les tâches pour mener à bien un projet⁷⁵.

Enfin, au sein des grandes entreprises, le comité de pilotage est supervisé par le comité directeur (également appelé CODIR) et peut interagir avec le comité exécutif (appelé aussi COMEX), responsable de la vision stratégique. Cependant, pour les petites et moyennes entreprises (PME), les responsabilités de direction et de pilotage reposent généralement dans les mains des mêmes décideurs⁷⁶.

⁷⁴ CHESNOT Valentine, 2024, *Les objectifs du comité de pilotage traditionnel*, réalisation personnelle

⁷⁵ RUIZ Bertran, 2021, *Comité de pilotage ou Copil : les bases*, <https://www.airsaas.io/fr/gestion-de-projet/copil-projet-ou-comite-de-pilotage-projet-les-bases>, 12 octobre 2021, consulté le 13 mars 2024.

⁷⁶ GRANGER Laurent, 2024, *Qu'est-ce qu'un comité de pilotage ? Quel est son rôle dans le projet ?*, <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/comite-de-pilotage.htm>, 23 février 2024, consulté le 13 mars 2024

1.2. *Fonctionnement d'un COPIL*

Selon MAES et DEBOIS (2023, p.177), les quatre étapes à effectuer avant les réunions de COPIL sont les suivantes :

1. Planification des réunions afin de garantir la présence de tous les membres du COPIL.
2. Envoi des documents pertinents aux membres du COPIL 48 heures avant les réunions. Cela permettra de faciliter la prise de décision.
3. Respect de l'ordre du jour des réunions, en expliquant l'avancée du projet et en se mettant d'accord sur les futures décisions.
4. Rédaction d'un compte-rendu de chaque réunion et envoi de ce dernier à l'équipe de projet, aux membres du COPIL et à toutes parties intéressées, sous les huit heures suivant la réunion. Il est également important de mettre à jour les dossiers de pilotage après chaque réunion.

En outre, le COPIL, essentiel pour la réussite d'un projet, doit avoir le pouvoir de décider des ressources, du respect des délais, de la mise en œuvre des choix et des plans d'action. Sa capacité à impulser et à allouer les moyens nécessaires est un facteur clé de succès. Sa crédibilité facilite la collaboration avec les parties prenantes et l'équipe de projet pour atteindre les objectifs fixés. Enfin, il est important que le comité soit régulièrement informé de l'avancement du projet grâce à un plan de communication efficace⁷⁷.

⁷⁷ *Ibid.*

Figure 14 - Les clés de la réussite d'un comité de pilotage (MAES et DEBOIS, 2023, p.176)



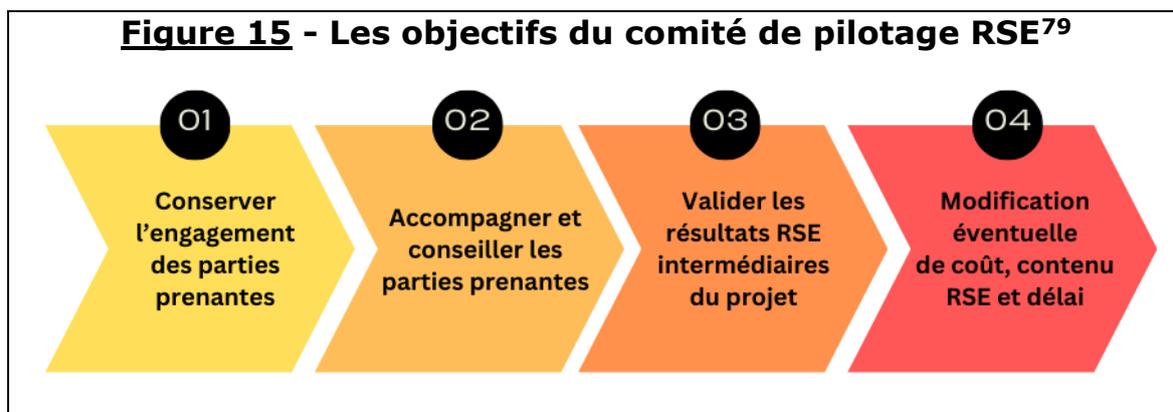
2. Comité de pilotage incluant une ressource RSE

2.1. Définition et objectifs

Le comité de pilotage RSE découle du même principe que le comité de pilotage traditionnel. Cependant, dans le cas de celui-ci, il s'agit d'intégrer une ressource experte afin de veiller à la mise en place de la RSE au sein d'un événement d'affaires et de jouer un rôle de conseil auprès des organisateurs.

Par ailleurs, la création d'un comité de pilotage RSE permet de rendre une démarche RSE concrète, basée sur l'action. Il permettra d'engager les parties prenantes, de les accompagner

et de les soutenir, d'être plus performant, de créer une dynamique collective ainsi que d'apporter de la crédibilité et de la légitimité en matière de RSE⁷⁸.



2.2. Fonctionnement d'un COFIL incluant une ressource RSE

Lorsqu'une ressource RSE est ajoutée au comité de pilotage, le fonctionnement des réunions d'un COFIL est également similaire. Néanmoins, parmi les parties prenantes de ce dernier va se greffer un responsable ou un conseiller RSE. De ce fait, lors de l'organisation d'un événement d'affaires intégrant une dimension RSE, les actions mises en place par les chefs de projet peuvent être validées ou non par cette ressource. Il apporte alors son rôle de conseils et son expertise en la matière.

De plus, le responsable RSE a un rôle essentiel à jouer dans chaque étape de l'organisation d'un événement d'affaires. En amont, il apporte son expertise en matière de RSE et veille à éviter toute forme d'actions s'apparentant à du *greenwashing*. Pendant l'événement, il supervise la mise en œuvre des actions RSE prévues. Après l'événement, il doit analyser les retombées engendrées par ces actions et produire un bilan RSE de l'événement afin d'améliorer les futures éditions.

⁷⁸ ENTREPRISES ENGAGEES, 2022, *Le comité RSE, une opportunité pour initier le changement*, <https://entreprises-engagees.fr/comite-rse-opportunit-e-initier-changement/>, 16 novembre 2022, consulté le 13 mars 2024.

⁷⁹ CHESNOT Valentine, 2024, *Les objectifs du comité de pilotage RSE*, réalisation personnelle

3. Choix de la ressource en charge de la RSE

3.1. Choix d'une ressource interne

Dans le cas d'un COPIL incluant une ressource RSE, deux choix s'offrent à l'entreprise, celui d'impliquer une ressource interne ou bien celui d'engager une ressource externe. Dans la première situation, il s'agit de recruter au sein même de l'entreprise, parmi ses collaborateurs. Un recrutement en interne présente à la fois des avantages et des inconvénients.

Recruter en interne permet à l'entreprise d'économiser du temps et de l'argent, car le service des ressources humaines n'a pas besoin de mettre en place un processus de recrutement traditionnel et les coûts liés à la formation et à l'intégration sont réduits. Cela raccourcit également la période d'apprentissage dans la mesure où le collaborateur embauché est déjà familiarisé avec l'entreprise et sa culture. De plus, c'est un choix qui limite les risques d'incompatibilité étant donné que l'entreprise a une connaissance préalable du collaborateur. Cette approche engendre également la satisfaction des collaborateurs en créant des opportunités de promotion attrayantes, ce qui dynamise l'entreprise en montrant des perspectives d'évolution liées à la RSE. Enfin, cela renforce la marque employeur en favorisant la fidélité et la loyauté des meilleurs collaborateurs, tout en soulignant l'engagement de l'entreprise envers les enjeux sociétaux et environnementaux, rendant ainsi la démarche RSE plus tangible pour les employés et permettant leur développement de compétences dans ce domaine⁸⁰.

En ce qui concerne les inconvénients du recrutement interne, nous pouvons souligner une limitation quant aux profils des candidats, ce qui restreint les options d'embauche. Cela peut aussi constituer un frein à de nouvelles perspectives concernant les méthodes de travail ou l'innovation, car le collaborateur est déjà imprégné de la culture de l'entreprise, ce qui peut limiter son regard critique. En outre, cela peut engendrer des conflits internes dus à la

⁸⁰ CINO Carla, *Recrutement interne: avantages et inconvénients*, <https://urlz.fr/qdvD>, consulté le 15 mars 2024

jalousie envers le collaborateur promu, pouvant affecter les conditions de travail. Il est également essentiel que le collaborateur recruté pour ce poste soit bien perçu et apprécié par le reste de l'équipe afin de garantir la crédibilité de ses conseils et l'attention qui leur est portée. Enfin, l'embauche pour un nouveau poste implique souvent la démission d'un autre poste, entraînant ainsi de nouveaux processus d'embauche, sauf si le poste de responsable RSE est combiné avec le poste précédent, selon les besoins de l'entreprise⁸¹.

3.2. *Choix d'une ressource externe*

Dans le cas où l'entreprise opte pour l'embauche d'une ressource externe pour le poste de responsable RSE au sein du COPIL, cela implique de recruter une personne extérieure à l'entreprise, contrairement au recrutement interne qui fait appel à des collaborateurs internes. Selon PERETTI (2019, p.239-240), pour trouver cette ressource externe, il existe divers moyens tels que la publication d'annonces dans la presse ou sur des sites spécialisés en ligne, le recours à des organismes publics comme France Travail (anciennement Pôle emploi) ou l'APEC, la cooptation (par le biais des contacts personnels ou professionnels des salariés), la diffusion d'annonces dans les écoles et universités, les foires d'emploi, le recours à des cabinets de recrutement, la publication sur des réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn, ou encore l'organisation de concours et de jeux sérieux (*serious games*) pour attirer le talent recherché.

En ce qui concerne les avantages et les inconvénients de ce type de recrutement, ils sont à l'opposé de ceux énoncés précédemment pour le recrutement interne. L'avantage majeur d'un recrutement externe est l'apport d'un regard neuf à l'entreprise, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives et favorisant l'innovation dans les méthodes de travail. Cela est particulièrement pertinent pour un poste lié à la RSE, car la personne recrutée possède une expérience du terrain en ayant travaillé sur des projets divers et variés. Elle n'est pas limitée

⁸¹ *Ibid.*

par les pratiques internes standardisées comme c'est parfois le cas avec un recrutement interne⁸².

Le principal inconvénient est lié aux coûts, car le recrutement d'une ressource externe comporte un risque financier pour l'entreprise si cette personne décide de rompre sa période d'essai. De plus, les coûts de formation et d'intégration peuvent être significatifs. Toutefois, si l'entreprise ne souhaite pas effectuer un recrutement à temps plein, faire appel à des freelances ou à des contrats à durée déterminée (CDD) peut être une solution moins onéreuse. Le choix dépend alors des ressources disponibles et des objectifs de l'entreprise.



Dans ce troisième chapitre, nous avons défini et examiné les objectifs d'un COPIL traditionnel ainsi que ceux d'un COPIL incluant une ressource experte en RSE. Nous avons également analysé le fonctionnement des réunions de COPIL pour ces deux cas de figure. Enfin, pour le cas d'un COPIL incluant un responsable RSE, nous avons étudié les avantages et les inconvénients tant du recrutement interne ou recrutement externe.

⁸² TISSOT EDITIONS, *Recrutement interne ou externe : comment faire son choix ?*, <https://www.editions-tissot.fr/guide/recrutement>, consulté le 15 mars 2024.

Conclusion de la partie 2

L'état de l'art que nous avons réalisé pour cette deuxième partie nous a permis d'étudier la possibilité de mise en place des trois hypothèses envisagées au préalable. Pour rappel, la problématique qui découle de ces hypothèses était la suivante : « En tenant compte de la demande croissante d'événements d'affaires répondant à des critères RSE, comment remédier efficacement au manque de synergie entre les parties prenantes dans l'organisation de ce type d'événement ? ».

Par conséquent, nous avons dans un premier temps examiné l'importance de l'identification des parties prenantes et souligné l'intérêt de sensibiliser d'abord les parties prenantes à la RSE avant de les former.

Dans un deuxième temps, nous avons analysé les concepts de la communication et de la collaboration, deux concepts différents et essentiels lors de l'organisation d'un événement d'affaires s'inscrivant dans une démarche RSE. Ensuite, nous avons montré l'intérêt d'utiliser ces outils et recensé les différents outils existants.

Dans un troisième temps, nous avons étudié le fonctionnement d'un comité de pilotage traditionnel lors de l'organisation d'un événement d'affaires, puis celui d'un comité de pilotage incluant une ressource experte en RSE. Nous avons vu que cette deuxième option était intéressante pour améliorer la pertinence d'un événement en termes de RSE. Enfin, nous avons énuméré les avantages et les inconvénients de choisir une ressource interne ou externe à l'entreprise pour ce poste de responsable RSE au sein d'un comité de pilotage.

Après avoir acquis cet héritage théorique lié à nos trois hypothèses, il sera désormais intéressant de les vérifier auprès de professionnels. Pour ce faire, nous envisageons d'utiliser la méthode qualitative, et plus particulièrement l'entretien semi-directif. Nous prévoyons également un terrain propice à la vérification de ces hypothèses.

Partie 3 -
Méthodologie déployée
et choix du terrain d'application

Introduction de la partie 3

DANS CETTE TROISIÈME PARTIE, nous allons expliciter la méthodologie de ce travail de recherche ainsi que présenter notre terrain d'application en perspective du second travail de recherche en deuxième année de master.

Dans le premier chapitre, nous exposerons notre méthodologie de travail en expliquant le choix de notre sujet et de notre question de départ. Ensuite, nous détaillerons la formulation de notre problématique ainsi que de nos hypothèses. Enfin, nous justifierons notre décision d'utiliser une méthode qualitative pour vérifier nos hypothèses, en mettant particulièrement en avant l'utilisation d'entretiens semi-directifs. Par conséquent, nous décrirons également la préparation de nos entretiens avec les professionnels interrogés.

Dans un deuxième chapitre, nous mettrons en lumière les résultats obtenus par chacun de nos entretiens. Nous avons eu l'opportunité d'interroger quatre professionnels et de mener trois entretiens. Le premier s'est déroulé avec le PDG d'une agence de conseil en communication *corporate* et événementielle, le deuxième avec la directrice générale adjointe d'un bureau des congrès, et le troisième avec la gouvernante générale ainsi que la commerciale d'un hôtel 4*.

Dans un troisième chapitre, nous aborderons nos perspectives pour le travail de recherche de seconde année de master. Pour commencer, nous présenterons le terrain d'application que nous avons choisi, Rennes, une ville certifiée ISO 20121. Ensuite, nous discuterons du sujet et de la méthodologie envisagés. Enfin, nous partagerons nos ambitions concernant le stage et les missions qui y seront associées.

Chapitre 1 - Méthodologie du travail de recherche

Dans ce premier chapitre, nous allons aborder la méthodologie que nous avons mise en place pour réaliser ce travail de recherche. Pour cela, nous allons dans un premier temps présenter le choix du sujet et de la question de départ. Ensuite, nous allons exposer l'intérêt de notre problématique et mettre en exergue les hypothèses élaborées. Enfin, nous expliquerons notre choix de méthode qualitative et la manière dont nous avons préparé nos entretiens exploratoires semi-directifs. Les différentes étapes de notre travail sont résumées dans un rétroplanning que nous avons suivi rigoureusement (Annexe A)

1. Choix du sujet et de la question de départ

1.1. Choix du sujet

Comme mentionné dans l'avant-propos de ce mémoire, l'intérêt pour ce sujet découle d'un précédent stage réalisé dans une agence réceptive événementielle à Barcelone, dans le cadre de la licence 3 Management et Ingénierie du Tourisme à l'ISTHIA. Le poste d'assistante cheffe de projets événementiels a été l'occasion d'acquérir des connaissances et des compétences dans le domaine du tourisme d'affaires. Par ailleurs, cette expérience nous a permis d'observer une demande croissante en termes de critères RSE dans les briefs envoyés aux agences événementielles. En effet, la majorité des entreprises clientes françaises incluaient une approche RSE pour leur prochain événement d'affaires. Ainsi, le concept de RSE a attisé notre curiosité et les recherches entreprises ont révélé un fort intérêt, dans la mesure où il s'agit d'un sujet d'importance majeure à la vue des problématiques sociétales et environnementales auxquelles nous faisons face.

En outre, le choix du sujet s'aligne avec des aspirations professionnelles à travailler dans le secteur du tourisme d'affaires intégrant une approche RSE. Afin d'approfondir ce sujet sur le terrain, notre stage de master 1 Management et Ingénierie du Tourisme suivant la

réalisation de ce mémoire de recherche se déroulera au sein de Rennes Convention Bureau, dans une ville certifiée ISO 20121. Il sera alors intéressant d'observer les liens ou les différences entre l'approche théorique que nous avons menée lors de ce travail, et l'approche terrain que nous verrons lors de ce stage.

1.2. *Formulation de la question de départ et état de l'art*

Pour rappel, la question de départ de ce mémoire est la suivante : « Comment les acteurs du tourisme d'affaires en France intègrent-ils une démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans leurs activités? ». Comme mentionné précédemment, l'intérêt pour les acteurs du tourisme d'affaires fait écho à une volonté de devenir une future actrice du tourisme d'affaires. Par ailleurs, nous aurions pu nous concentrer sur un acteur précis afin de limiter la quantité d'information. Cependant, nous avons fait le choix d'évoquer tous les acteurs puisque c'est une manière de découvrir tous les acteurs du secteur du tourisme d'affaires et de mettre en lumière leurs activités. Pour ce premier mémoire de recherche, cela nous a semblé être judicieux.

De plus, par l'état de l'art produit lors de la phase de recherche, nous avons remarqué que la démarche RSE est de plus en plus présente pour les acteurs du tourisme d'affaires en France. De ce fait, il a été très pertinent et formateur d'observer ce qui existe et les points nécessitant encore du travail. Dans la mesure où la RSE est un sujet d'actualité qui tend à se développer à l'avenir, il semble essentiel de s'intéresser à ce concept appliqué au secteur.

Cette question de départ a permis d'explorer différents champs de recherche tels que le tourisme d'affaires, les acteurs du tourisme d'affaires, la RSE ainsi que la RSE appliquée au tourisme d'affaires. Ainsi, ce savoir acquis provient d'ouvrages, d'articles académiques et non académiques, d'*e-learning*, de podcasts, de participation à un salon professionnelle et à des webinaires, etc.

Afin de pouvoir utiliser les informations récoltées par le biais de ces ressources lors de la phase de recherche, nous avons rédigé au fur et à mesure des fiches. Celles-ci résumaient les idées essentielles à retenir et des citations à retranscrire. En parallèle, ces ressources ont été

classées dans un plan détaillé incluant les références à mentionner. Cette méthode rigoureuse d'archivage et de tri de l'information a permis de rédiger ce mémoire de façon plus fluide.

2. Formulation de la problématique et des hypothèses

2.1. Formulation de la problématique

La problématique sur laquelle nous avons travaillé pour ce travail de recherche est la suivante : « En tenant compte de la demande croissante d'événements d'affaires répondant à des critères RSE, comment remédier efficacement au manque de synergie entre les parties prenantes dans l'organisation de ce type d'événement ? ». Celle-ci fait écho à la phase de recherche dans laquelle nous avons réalisé un état de l'art, mais aussi à une réflexion personnelle, ainsi qu'à des discussions avec des professionnels issus du secteur du tourisme d'affaires.

La première constatation que nous avons faite est qu'il existe peu d'ouvrages académiques concernant le tourisme d'affaires, et encore moins d'ouvrages contemporains. Le deuxième constat est celui d'un manque de littérature concernant la RSE appliquée au tourisme d'affaires, le sujet étant encore récent. Cependant, nous avons eu accès à pléthore de ressources académiques concernant le sujet de la RSE. Il a donc été primordial de sélectionner des lectures clés afin de ne pas se perdre dans la pluralité d'information disponible.

2.2. Élaboration des hypothèses

Pour répondre à la problématique mentionnée ci-dessus, nous avons élaboré trois hypothèses découlant de la phase de recherche et de notre réflexion. Celles-ci ont évoluées au fur et à mesure des lectures et des rencontres avec des professionnels.

- Hypothèse 1 : La sensibilisation et la formation des parties prenantes, deux leviers majeurs.
- Hypothèse 2 : Les outils de communication et de collaboration, deux aspects primordiaux.
- Hypothèse 3 : L'inclusion d'un responsable RSE au sein des comités de pilotage, une ressource cruciale.

Ainsi, les champs de recherche que nous avons étudiés sont la sensibilisation, la formation, la communication et ses outils, la collaboration et ses outils, le comité de pilotage et le recrutement. Désormais, il est essentiel de vérifier la plausibilité de ces hypothèses auprès des professionnels.

3. Choix de la méthode qualitative et préparation des entretiens exploratoires semi-directifs

3.1. Choix de la méthode qualitative

Afin de vérifier l'admissibilité de nos trois hypothèses, nous avons choisi d'utiliser la méthode qualitative. Tout d'abord, il est intéressant de rappeler qu'une méthode est une technique d'investigation propre à la recherche. Elle peut être qualifiée de quantitative dans le cas de sondages, de questionnaires ou de comparaisons statistiques, ou bien qualitative lorsque l'on réalise un entretien, une observation participante ou que l'on récolte un récit de vie⁸³.

Dans le cas de notre travail de recherche, nous avons plus précisément utilisée la méthode de l'entretien. Selon MORIN (1994, p.231), « *une interview est une communication personnelle suscitée dans un but d'information. [...] L'information en sciences sociales entre dans un système méthodologique, hypothétique et vérificateur* ». Plus précisément,

⁸³ T'FELT Kristina, 2024, « Méthodologie de la recherche : les méthodes qualitatives »

nous avons pris la décision de mener des entretiens semi-directifs. MORIN (1994, p.234) parle dans ce cas d'« *interview centrée* ». Il ajoute qu'il est utile « *après établissement des hypothèses sur un thème précis* » et que cela permet à la personne enquêtée de livrer aisément « *son expérience personnelle sur le problème posé par l'entretien* », surtout lorsqu'une relation de confiance est établie.

Par conséquent, la méthode qualitative est la plus adaptée à notre sujet puisque nous cherchons à vérifier nos hypothèses et à récolter le témoignage d'acteurs du tourisme d'affaires concernant leur engagement envers la RSE.

3.2. Préparation des entretiens exploratoires semi-directifs

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons souhaité interroger des professionnels, et plus particulièrement des acteurs du tourisme d'affaires. Pour ce faire, nous avons contacté de nombreuses personnes. Parmi ces dernières, quatre personnes ont accepté de répondre à nos questions lors d'un entretien.

Tableau 5 - Professionnels contactés

PROFESSION DE LA PERSONNE	DATE DE PRISE DE CONTACT	OUTIL DE PRISE DE CONTACT	RÉPONSE OBTENUE
Présidente d'un cabinet de conseil événementiel axé RSE	15/01/2024	LinkedIn, puis relance par courriel	Pas de réponse
PDG d'une agence de conseil en communication <i>corporate</i> et événementielle	16/01/2024	LinkedIn	Entretien accepté
Commerciale d'un hôtel 4* ayant une activité MICE et engagé RSE	16/01/2024	LinkedIn	Entretien annulé
Commerciale d'un hôtel 4* ayant une activité MICE et en train d'obtenir le label Clé Verte	16/01/2024	Courriel	Entretien accepté

PROFESSION DE LA PERSONNE	DATE DE PRISE DE CONTACT	OUTIL DE PRISE DE CONTACT	RÉPONSE OBTENUE
Gouvernante d'un hôtel 4* ayant une activité MICE, chargée de la labellisation Clé Verte	16/01/2024	Courriel	Entretien accepté
Directeur d'un centre des congrès au sein d'une ville certifiée ISO 20121	16/01/2024	Courriel	Pas de réponse
Directrice générale adjointe d'un centre des congrès en train de travailler sur la certification ISO 20121	08/02/2024	Courriel	Entretien accepté
Directrice d'une agence événementielle certifiée ISO 20121	10/02/2024	Courriel	Pas de réponse
Traiteur impliquée dans une démarche RSE	10/02/2024	LinkedIn	Pas de réponse

Après avoir prévu les entretiens avec les professionnels ayant accepté ces derniers, nous avons préparé les guides d'entretien individuels (Annexes B, D et F).



Dans ce premier chapitre, nous avons présenté notre méthodologie de travail, en justifiant le choix de notre sujet et de la question de départ qui en découle. Nous avons ensuite explicité la construction de notre problématique et de nos hypothèses. Enfin, nous avons expliqué notre volonté d'avoir utilisé la méthode qualitative, plus particulièrement l'entretien semi-directif, pour vérifier nos hypothèses, en mettant en exergue la préparation minutieuse de nos entretiens avec des professionnels.

Chapitre 2 - Résultats obtenus

Dans ce deuxième chapitre, nous allons analyser les résultats obtenus lors de nos entretiens semi-directifs avec des professionnels. Ainsi, nous allons décrypter chacun d'entre eux en mettant en exergue les éléments pouvant vérifier nos hypothèses. Pour ce faire, nous passerons en revue chaque entretien individuellement et les confronterons à nos trois hypothèses. Les conclusions tirées des entretiens sont mentionnées dans notre grille d'analyse (Annexe H)

1. Premier entretien

1.1. Réponse à l'hypothèse 1

Avant toute chose, il est essentiel de mettre en contexte notre premier entretien. En effet, celui-ci a eu lieu avec le PDG d'une agence de conseil en communication *corporate* et événementielle. Notre échange d'une heure a été enregistré puis retranscrit (Annexe C).

Concernant notre première hypothèse, l'enquêté a affirmé que la formation représente un volet très important lorsque l'on parle de démarche RSE. Pour résumer ses propos, la formation est une étape indispensable pour accéder à la connaissance sur la RSE. Cette formation sur la RSE doit également être obligatoire pour tous les collaborateurs. Pour encourager celle-ci, on pourrait imaginer qu'un acteur institutionnel tel que l'État, débloque un fonds spécial de formation RSE pour les filières polluantes, dont fait partie le tourisme d'affaires. Enfin, il propose d'encourager les entreprises à dispenser une formation sur la RSE en offrant des incitations telles que des avantages fiscaux en cas de conformité.

1.2. Réponse à l'hypothèse 2

Concernant notre deuxième hypothèse, en tant que professionnel de la communication, l'enquêté a tenu à différencier deux types de communication, celle qui est exogène et celle qui est endogène. Il a également mentionné qu'un événement d'affaires intégrant une démarche RSE est un moyen permettant d'éduquer ses parties prenantes, et ce, à différents niveaux. Ainsi, elles pourront plus facilement appliquer des actions RSE une fois l'événement terminé puisqu'elles auront été sensibilisées. En outre, l'enquêté propose de rendre obligatoire la communication du bilan carbone de chaque événement réunissant plus de 50 personnes. De la sorte, chaque bilan pourrait être consultable par n'importe qui sur un site internet dédié. Cela permettrait une certaine transparence et encouragerait les parties prenantes à accroître leurs efforts en matière de RSE. L'enquêté parle aussi de la mise en place d'une boîte à idées comme outil permettant d'améliorer ses actions. Enfin, lors de l'organisation de chaque événement d'affaires, il préconise de mettre en place un créneau dédié à la RSE afin de se donner les moyens d'améliorer l'impact de l'événement.

Par ailleurs, il a mentionné que des outils de collaboration comme Microsoft Teams ou Collect visent l'intelligence collective tandis qu'un outil de communication véhicule un contenu pour mettre à niveau une collectivité sur une information donnée.

1.3. Réponse à l'hypothèse 3

À propos de notre troisième hypothèse, le professionnel que nous avons interrogé nous a permis de reformuler celle-ci. En effet, avant cet entretien, notre hypothèse était la mise en place systématique d'un COPIL lors de l'organisation d'un événement d'affaires. Cependant, l'enquêté a tenu à nous préciser que ce COPIL existe dans presque 100 % des cas. Ainsi, après réflexions, nous avons modifié cette hypothèse par l'inclusion d'un responsable RSE au sein des comités de pilotage.

Notre échange nous a permis de confirmer notre définition d'un COPIL. En effet, l'enquêté a témoigné que cette instance représente un mélange entre le client et l'agence. Il s'agit d'une réunion hebdomadaire, avec un ordre du jour envoyé la veille qu'il est impératif de respecter.

Il compare cette instance à une tour de contrôle lors de l'organisation d'un événement d'affaires. Il précise que le COPIL doit être planifié dès le premier jour et que sa composition est scrupuleusement faite afin que chaque partie prenante soit représentée. La présence et l'assiduité de chacune d'entre elles sont deux aspects indispensables.

Concernant le COPIL enrichi d'un expert RSE, il indique que cela change radicalement les choses et que cela est encore très peu répandu. Par ailleurs, dans le cas de son entreprise, il inclut toujours un référent RSE responsable du bilan RSE de l'événement. Cet expert ne fait pas nécessairement autorité, mais il propose des solutions en expliquant pourquoi il est mieux de faire de telle manière plutôt qu'une autre.

2. Deuxième entretien

2.1. Réponse à l'hypothèse 1

Notre deuxième entretien s'est déroulé avec la directrice générale adjointe d'un bureau des congrès. Cet échange de 32 minutes a également été enregistré et retranscrit (Annexe E).

Au cours de cet échange, notre première hypothèse a été approfondie en ajoutant la dimension de sensibilisation, au préalable de la phase de formation. En effet, avant notre entretien, notre hypothèse concernait seulement la formation des parties prenantes.

Par conséquent, l'enquêtée a témoigné de l'importance de la sensibilisation pour impliquer et toucher chaque partie prenante dans une démarche RSE. Il s'agit alors de sensibiliser les parties prenantes progressivement, étape par étape afin de les faire adhérer. Enfin, la formation viendra chapeauter la phase de sensibilisation pour être efficace, elle ne doit donc pas avoir lieu trop tôt dans le processus d'adhésion.

2.2. Réponse à l'hypothèse 2

Concernant notre deuxième hypothèse, la professionnelle que nous avons interrogée n'a pas pu développer sur ce sujet puisque le bureau des congrès dans lequel elle travaille est en cours de certification ISO 20121. Ainsi, elle n'a pas encore le recul nécessaire pour nous donner davantage d'information.

Néanmoins, elle nous a confié que la communication est une dimension primordiale lorsque l'on parle de RSE. De même, elle nous a précisé que la clarté de la communication fait l'adhésion des parties prenantes.

2.3. Réponse à l'hypothèse 3

Pour notre troisième hypothèse, notre enquêtée a mentionné que la présence d'un responsable RSE au sein d'un COPIL, qu'il s'agisse d'une ressource interne ou externe, est primordial. En outre, cette ressource permet d'orienter, d'expliquer et de désembrouiller certaines situations.

3. Troisième entretien

3.1. Réponse à l'hypothèse 1

Notre troisième entretien s'est déroulé avec deux professionnelles, la responsable commerciale et la gouvernante générale chargée de la labellisation Clé Verte d'un hôtel 4*. Cet entretien de 45 minutes a été enregistré puis retranscrit (Annexe G).

Concernant notre première hypothèse, les professionnelles s'accordent à dire que la phase de sensibilisation est essentielle avant d'envisager toute formation supplémentaire. Cependant, elles témoignent que la phase de sensibilisation peut être difficile à mettre en place dû à un manque de temps ou de moyens financiers au sein d'une entreprise. Elles parlent même d'une vision utopique, même si c'est ce qu'il faudrait faire.

3.2. Réponse à l'hypothèse 2

En lien avec notre deuxième hypothèse, les enquêtées nous ont affirmé que la communication est un aspect essentiel, et ce, dès les premiers instants de l'organisation d'un événement d'affaires. Néanmoins, n'ayant pas de liberté donnée quant à la communication de l'hôtel puisqu'il s'agit d'une grande chaîne hôtelière, elles n'ont pas pu nous donner plus d'information concernant le volet communication.

3.3. Réponse à l'hypothèse 3

Pour ce qui est de notre troisième hypothèse, les professionnelles nous ont indiqué que l'idée d'embaucher un responsable RSE à temps plein au sein d'un COPIL est considérée comme utopique. En revanche, elles ont souligné qu'un client désireux de recevoir des conseils en matière de RSE pourrait bénéficier des recommandations d'une personne experte. Dans le cadre spécifique de cet hôtel, la personne en charge de cette mission serait la gouvernante générale, étant donné qu'elle est responsable de la labellisation Clé Verte.



Dans ce deuxième chapitre, nous avons identifié les points saillants issus de nos entretiens semi-directifs avec des professionnels du secteur du tourisme d'affaires, qu'ils soient experts ou non en matière de RSE. Ces échanges nous ont permis de confirmer la validité de nos trois hypothèses pour répondre à notre problématique, puisque les professionnels interrogés sont en accord avec ces dernières. De plus, ces entretiens ont enrichi nos hypothèses initiales, particulièrement la première et la troisième, en nous apportant des perspectives concrètes du terrain.

Chapitre 3 - Perspectives en vue du mémoire de Master 2

Dans cet ultime chapitre, nous allons aborder les perspectives visées pour le mémoire de Master 2. Pour cela, nous présenterons notre terrain d'application sur lequel nous envisageons de vérifier nos hypothèses. Ensuite, nous nous projeterons sur le sujet ainsi que sur la méthodologie envisagée. Enfin, nous expliciterons le stage souhaité et les missions corrélés à ce second travail de recherche.

1. Choix du terrain d'application

1.1. Rennes, une ville attrayante pour le tourisme d'affaires

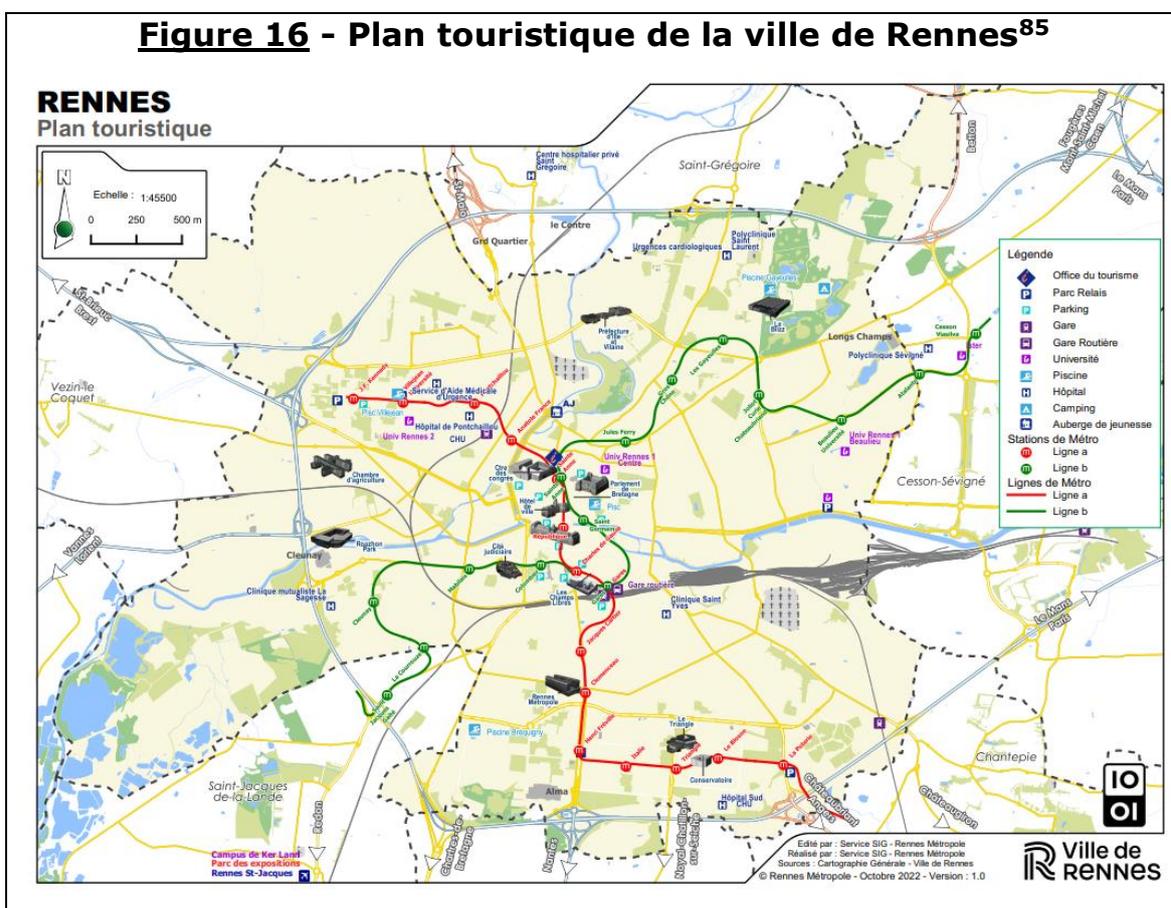
Au cœur de la Bretagne, Rennes se positionne comme un pôle économique dynamique. La ville dépeint un écosystème entrepreneurial et de recherche en constante expansion, ainsi qu'une offre de formations diversifiée. Rennes se démarque notamment par son taux de chômage exceptionnellement bas parmi les 22 métropoles françaises, s'élevant à 5,5 % selon les données de l'Audiar pour l'année 2022. Notamment grâce à sa proximité avec Paris (seulement 1h25 en train), Rennes attire de nombreux talents vers des secteurs tels que le numérique, la cybersécurité, la santé et l'automobile.

Par ailleurs, la région Bretagne, outre sa reconnaissance en matière d'innovations technologiques, est la première région agroalimentaire en France et en Europe, mettant en avant des spécialités telles que l'élevage, la production de légumes, la pêche et l'agriculture biologique. Ainsi, l'industrie agroalimentaire bretonne joue un rôle crucial en nourrissant un Français sur trois, ce qui en fait le leader national dans ce secteur en termes d'emploi et de chiffre d'affaires.

En outre, Rennes est une ville championne dans de nombreux classements, se distinguant comme la première grande ville piétonne, la deuxième ville la plus verte, la troisième ville

la plus agréable à vivre, et la deuxième meilleure ville étudiante. Cette capitale bretonne se démarque par sa politique active en faveur des mobilités douces, ce qui en fait un territoire plaisant pour les déplacements professionnels au quotidien.

Enfin, Rennes occupe une position stratégique au carrefour de destinations touristiques majeures en Bretagne. À 30 minutes de route se trouve la légendaire forêt de Brocéliande, à 50 minutes la ville de Saint-Malo et à 1 heure le Mont-Saint-Michel, offrant ainsi un accès facile aux sites emblématiques de la côte bretonne. D'un point de vue touristique, Rennes offre une expérience unique qui réunit gastronomie, patrimoine culturel et paysages naturels caractéristiques de la Bretagne⁸⁴.



⁸⁴ DESTINATION RENNES CENTRE DES CONGRES, *Une destination tout-en-un*, <https://urlz.fr/qgEo>, consulté le 20 mars 2024

⁸⁵ RENNES METROPOLE, *Ressources cartographiques*, <https://urlz.fr/qgEv>, consulté le 20 mars 2024

1.2. *Rennes, une destination bien équipée et certifiée ISO 20121*

En termes de tourisme d'affaires, Rennes dispose d'infrastructures récentes à la pointe de la technologie, notamment avec le Couvent des Jacobins, centre des congrès ouvert en 2018 et situé au cœur du centre-ville. Ce dernier est accessible en moins de cinq minutes depuis la gare en métro. De plus, l'édifice est situé dans le centre historique de la ville, à distance à pied de la majorité des points d'intérêts touristiques.

Pour faciliter l'organisation d'événements professionnels et de congrès, Rennes Convention Bureau propose un service sur-mesure et gratuit. Cet interlocuteur unique accompagne les organisateurs dans toutes les démarches, mettant en relation avec les salles, lieux d'accueil, hôtels, traiteurs et autres prestataires nécessaires. Par ailleurs, le bureau des congrès référence 238 lieux et prestataires et traite jusqu'à 500 demandes par an. De plus, le convention bureau fédère tous les acteurs de la métropole rennaise autour d'un contrat d'accueil garantissant la réussite des événements en ville.

En ce qui concerne l'hébergement, Rennes propose une offre diversifiée allant de l'hôtel entrée de gamme à l'établissement 5* prestigieux, avec au total 4 000 chambres d'hôtels dont 2 100 en plein cœur de la ville, accessibles en bus ou en métro. Tous les standards de qualité hôtelière sont représentés, avec plus de 800 chambres en 4* et plus de 1 500 en 3*. L'équipe de Destination Rennes est également disponible pour aider les organisateurs à choisir les hôtels adaptés à leurs besoins.

En outre, depuis sa création, Destination Rennes s'est engagée dans une démarche RSE en visant à concilier attractivité et durabilité. Cet engagement a porté ses fruits puisque Destination Rennes a obtenu en 2022 la labellisation officielle « Destination Innovante Durable » décernée par Bureau Veritas, aux côtés d'autres villes telles que Bordeaux, Deauville, Marseille, Cannes, et Nancy.

Pour obtenir ce label, la certification ISO 20121 était un premier objectif pour la SPL (Société Publique Locale) de Destination Rennes. Grâce à la mobilisation de toutes les équipes et à la suite de l'audit de l'AFNOR, cette certification a été obtenue en 2021, constituant une reconnaissance internationale significative.

Concernant le label « Destination Innovante Durable », il atteste de l'engagement de la ville en faveur d'un tourisme durable et d'événements éco-responsables, se traduisant par des actions concrètes telles que la promotion des mobilités durables, les achats responsables, la préservation des ressources, la lutte contre le gaspillage et l'amélioration de l'accessibilité pour les visiteurs en situation de handicap⁸⁶.

2. Sujet et méthodologie envisagés

2.1. *Sujet envisagé*

Le sujet que nous avons choisi pour ce travail de recherche de première année de Master nous a passionné. De ce fait, dans la perspective de la deuxième année de Master, nous souhaitons continuer d'approfondir les champs du tourisme d'affaires et de la RSE.

Après avoir examiné les différents acteurs du tourisme d'affaires en France, notre intention est désormais de nous concentrer sur un type d'acteur spécifique: les établissements hôteliers.

Notre choix de nous intéresser aux établissements hôteliers est motivé par le constat du poids considérable qu'ils représentent dans l'industrie du tourisme d'affaires. En revanche, nous avons observé que ces établissements sont encore peu engagés dans la démarche RSE, notamment en ce qui concerne les réunions d'affaires. Par conséquent, notre ambition est d'approfondir ce sujet en examinant les actions mises en œuvre par les établissements qui se sont d'ores et déjà engagés dans cette démarche.

Concernant la RSE, notre premier mémoire mettait en lumière la dimension théorique. Pour notre prochain travail, nous envisageons de nous pencher davantage sur la dimension

⁸⁶ CHALLENGES, 2022, *Rencontres professionnelles : Rennes la bretonne !*, https://www.challenges.fr/france/tourisme-d-affaires-rennes-la-bretonne_808889, 12 avril 2022, consulté le 20 mars 2024

empirique de la RSE ou sur l'une de ses composantes spécifiques, telles que la gouvernance d'entreprise.

2.2. Méthodologie envisagée

Dans la perspective de ce second mémoire de recherche, nous pensons qu'il serait pertinent de garder une méthodologie similaire. Cependant, pour la vérification de nos futures hypothèses, nous envisageons d'utiliser une méthode mixte, c'est-à-dire d'utiliser autant la méthode qualitative que la méthode quantitative.

Du côté de la méthode qualitative, cela pourrait se traduire par de nouveaux entretiens semi-directifs et une observation sur le terrain. Du côté de la méthode quantitative, nous pourrions diffuser un questionnaire auprès d'hôtels pratiquant une activité MICE. Ainsi, cette méthode mixte nous permettrait de tirer des conclusions au plus proche de la réalité du terrain.

3. Stage en corrélation avec le mémoire de Master 2

3.1. Stage envisagé

Comme mentionné précédemment, dans le cadre de ce premier travail de recherche, nous avons souhaité réaliser un stage corrélé à notre sujet. Ainsi, nous effectuerons ce dernier au sein de Rennes Convention Bureau. Cette expérience professionnelle sera l'opportunité de comprendre plus en profondeur le fonctionnement d'une destination certifiée ISO 20121.

Par ailleurs, lors de notre recherche de stage pour le premier travail de recherche, nous avons trouvé notre lieu de stage en vue du second mémoire. De ce fait, nous envisageons de réaliser celui-ci en tant qu'assistante cheffe de projets événementiels au sein de l'hôtel 4* Mama Shelter à Rennes. Cet hôtel bénéficie d'une activité MICE importante et dispose de dix espaces dédiés aux réunions d'affaires. De plus, cet établissement est en train de travailler

sur sa labellisation Clé Verte et souhaite par conséquent développer une démarche RSE dans son activité MICE.

3.2. Missions envisagées

Concernant les missions envisagées lors de cette potentielle future expérience, cela dépendra bien évidemment de notre sujet précis. Cependant, nous pouvons d'ores et déjà nous projeter sur des missions concernant l'organisation de réunions d'affaires ainsi que sur des missions liées à la mise en place d'actions RSE. Il nous a également été proposé de suivre et d'accompagner la labellisation Clé Verte dans laquelle est engagée l'hôtel.



Dans ce troisième chapitre, nous avons mis en lumière le terrain d'application que nous souhaitons choisir pour notre second travail de recherche. Par ailleurs, nous avons également exposé notre perspective quant au sujet et à la méthodologie envisagés. Enfin, nous avons abordé le stage souhaité ainsi que les missions corrélées à celui-ci.

Conclusion de la partie 3

À travers le premier chapitre de cette troisième partie, nous avons décrit notre démarche méthodologique en détaillant le choix de notre sujet et de notre question de départ. Nous avons également formulé notre problématique et nos hypothèses. Notre décision d'utiliser une méthode qualitative, notamment les entretiens semi-directifs, a été justifiée pour la vérification de nos hypothèses. De plus, nous avons présenté la préparation minutieuse de nos entretiens avec les professionnels interrogés, ce qui a été essentiel pour la collecte de données pertinentes.

Le deuxième chapitre quant à lui a permis de mettre en lumière les résultats de nos entretiens avec quatre professionnels. Ces échanges nous ont fourni des informations précieuses pour approfondir notre compréhension du sujet et pour valider nos hypothèses. D'ailleurs, ces entretiens nous ont permis de reformuler et d'améliorer nos hypothèses préalablement construites.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous avons envisagé les perspectives pour notre travail de recherche de seconde année de master. Nous avons commencé par présenter notre terrain d'application choisi, Rennes, une ville certifiée ISO 20121. Ensuite, nous avons discuté du sujet et de la méthodologie envisagés pour ce nouveau projet de recherche. Enfin, nous avons partagé nos ambitions concernant le stage et les missions qui y seront potentiellement associées, démontrant ainsi notre intérêt pour le tourisme d'affaires et la RSE.

Conclusion générale

À travers ce travail de recherche sur la RSE appliquée au tourisme d'affaires, nous avons dans un premier temps répondu à notre question de départ : « Comment les acteurs du tourisme d'affaires en France intègrent-ils une démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans leurs activités ? ». Ainsi, nous avons épluché l'héritage théorique sur les champs de la RSE, du tourisme d'affaires et de ses acteurs ainsi que de la RSE appliquée au tourisme d'affaires.

Après avoir réalisé cet état de l'art, nous nous sommes intéressés à la problématique suivante : « En tenant compte de la demande croissante d'événements d'affaires répondant à des critères RSE, comment remédier efficacement au manque de synergie entre les parties prenantes dans l'organisation de ce type d'événement ? ». Pour tenter de pallier cela, nous avons élaboré trois hypothèses :

- La sensibilisation et la formation des parties prenantes, deux leviers majeurs
- L'utilisation d'outils de communication et de collaboration, deux aspects primordiaux
- L'inclusion d'une ressource RSE au sein des comités de pilotage d'un événement d'affaires.

Enfin, nous avons expliqué la méthodologie que nous avons mise place pour la réalisation de ce mémoire, plus précisément nous avons expliqué le choix de l'utilisation de la méthode qualitative, pour vérifier nos hypothèses auprès de professionnels issus du secteur du tourisme d'affaires. Ainsi, par nos entretiens semi-directifs, ces derniers ont contribué à affiner nos hypothèses et ont validé la pertinence de celles-ci. Dans la perspective du second mémoire de recherche, nous avons souhaité présenter le terrain d'application envisagé, à savoir Rennes, une ville certifiée ISO 20121. Nous avons également partagé notre ambition d'explorer la RSE appliquée aux activités MICE au sein des établissements hôteliers, en envisageant également un stage en lien avec ce sujet.

Bibliographie

CAPRON Michel et QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, 2010, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte, 115 p.

CAZELAIS Normand, 1996, « Les origines du tourisme d'affaires, concepts et définitions », *Téoros*, vol.15, n°3, p.4-7.

CHOUINARD Yvon et STANLEY Vincent, 2013, *Un business responsable, les leçons tirées de 40 ans d'expérience de Patagonia*, Vuibert, Paris, 158 p.

COULLET-DEMAIZIERE Corinne, 2021, *NF EN ISO 26000 en action*, Paris, Afnor éditions, p.1-33.

DETIENNE Françoise, 2021, « Collaboration » dans Eric Brangier et Gérard Valléry (ed.), *Ergonomie : 150 notions clés*, Malakoff, Dunod, (coll. Univers Psy), p.156-159

DUPUY Maurice, 2005, *Le Tourisme d'Affaires : Comprendre, organiser et réussir*, Paris, Editions Technip, 117 p.

GBEGO Hervé, 2017, *Mettre en place la RSE dans une PME*, Paris, Ordre des experts-comptables, (coll. « L'expert en poche Entrepreneuriat »), 95 p.

GOND Jean-Pascal et IGALENS Jacques, 2020, « Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise » dans *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Presses Universitaires de France, (coll. « Que sais-je ? »), p.7-22.

GRUNFELDER Sophie et DELALIEUX Guillaume, 2023, *RSE : responsabilité sociale des entreprises : parties prenantes et outils*, Malakoff, Dunod, (coll. « Les fondamentaux business »), 181 p.

HEALD Morrell, 1970, *The Social Responsibilities of Business*, Cleveland, The Press of Case Western University, 339 p.

JAKUBOWSKI Brigitte, *Stratégie et management du voyage d'affaires*, Paris, Dunod, p.163-196.

JOLY Bruno, 2009, *La communication*, Bruxelles, De Boeck, 150 p.

JOUNOT Alain, 2023, *RSE et développement durable : labels, reporting, CSRD, ISO 26000, ODDs*, La Plaine Saint-Denis, Afnor, (coll. « 100 questions pour comprendre et agir »), 194 p.

LEPINEUX François, ROSE Jean-Jacques, BONNANI Carole et HUDSON Sarah, 2016, *La RSE : La responsabilité sociale des entreprises*, Paris, Dunod, 241 p.

MAES Jérôme et DEBOIS François, 2023, *La boîte à outils du chef de projet*, Malakoff, Dunod, (coll. « Bào La Boîte à Outils »), p.176-177.

MARTIN-JUCHAT Fabienne, 2007, « Communication des entreprises sur la responsabilité sociale : constat du décalage français », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, vol.2007, n°2007/1, p. 35-49

MAYMO Vincent et MURAT Geoffroy, 2020, *La boîte à outils du développement durable et de la RSE*, Malakoff, Dunod, 192 p.

MAYOL Samuel, 2024, *Le marketing 6.0 en schémas*, Paris, Ellipses, p.64-85

MORIN Edgar, 1994, *Sociologie*, France, Fayard, p.231-234

PASCAL Christophe, 2022, « La production d'un événement » dans *La communication événementielle*, Malakoff, Dunod, p.57-86

PERETTI Jean-Marie, 2019, « Recrutement et intégration » dans *Ressources humaines*, Paris, Vuibert, p.231-266

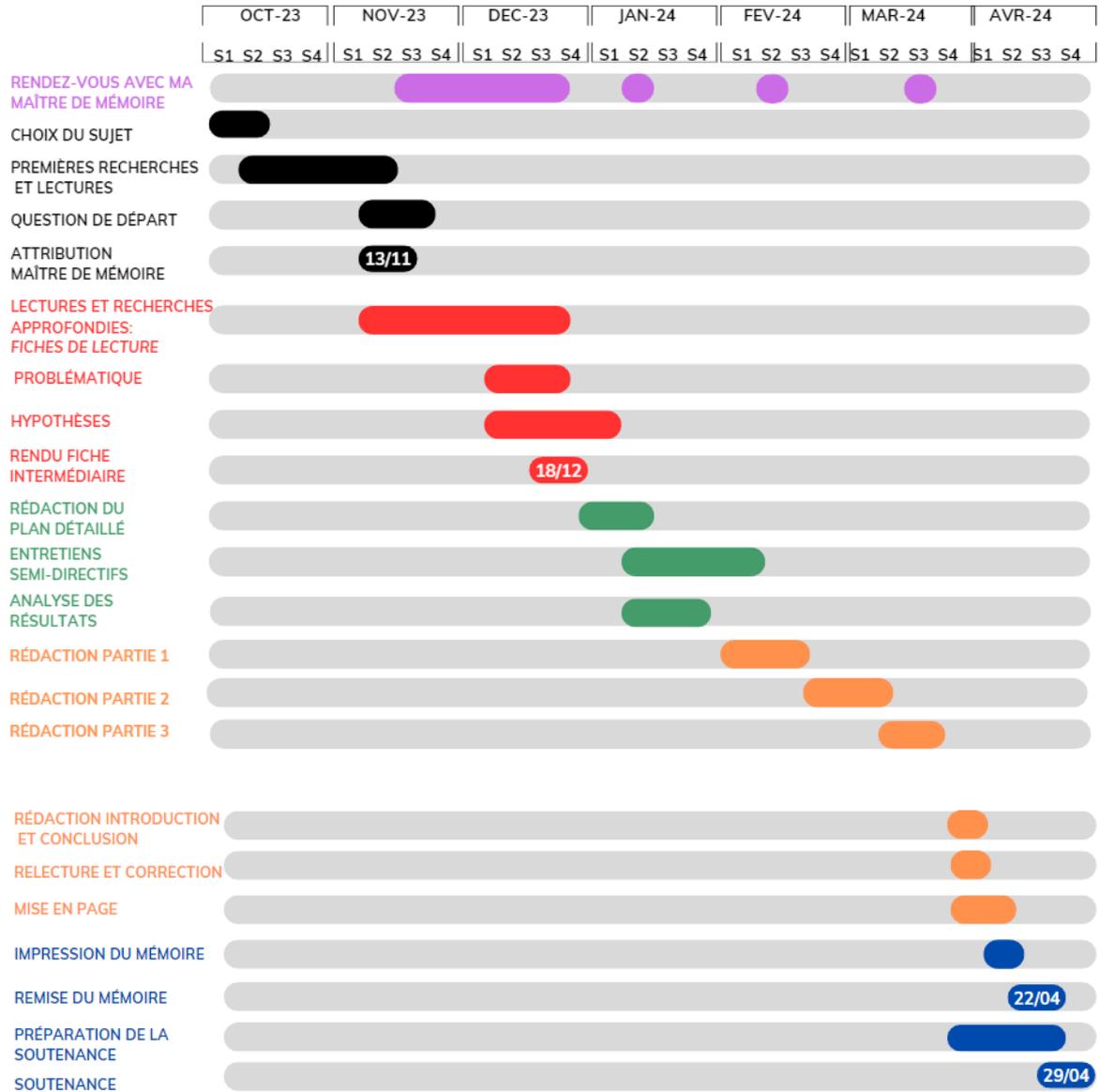
SCHAFER Philippe et HELFRICH Vincent, 2023, *La RSE en schémas*, Paris, Ellipses, 171 p.

TREBUCQ Stéphane et DEMERSSEMAN Rémi, 2023, *Le grand livre de la RSE*, Malakoff, Dunod, p.5-46

Table des annexes

Annexe A - Rétroplanning du travail de recherche	101
Annexe B - Guide d'entretien du premier entretien	102
Annexe C - Retranscription du premier entretien.....	106
Annexe D - Guide d'entretien du deuxième entretien.....	118
Annexe E - Retranscription du deuxième entretien.....	122
Annexe F - Guide d'entretien du troisième entretien	129
Annexe G - Retranscription du troisième entretien	133
Annexe H - Grille d'analyse des entretiens	141

Annexe A - Rétroplanning du travail de recherche



LÉGENDE:

- PRÉPARATION À LA RECHERCHE
- PHASE EXPLORATOIRE
- MÉTHODOLOGIE ET ENTRETIENS
- RÉDACTION ET MISE EN PAGE
- RENDU DU MÉMOIRE ET SOUTENANCE

Annexe B - Guide d'entretien du premier entretien

Objectif de l'entretien : Par les connaissances et les expériences de ce professionnel en lien avec le tourisme d'affaires et la RSE, obtenir des arguments pouvant valider ou non les hypothèses émises dans le chapitre 2 de ce mémoire afin de répondre à la problématique.

INTRODUCTION	
<ul style="list-style-type: none"> • Remerciements pour le temps accordé par le professionnel • Présentation du sujet de recherche et de la problématique • Présentation des thématiques qui vont être abordées au cours de l'entretien • Présentation des mentions légales de l'entretien (anonymat et demande d'enregistrement) 	
PRÉSENTATION DU PROFESSIONNEL	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous faire une présentation de vous en quelques mots ? • Quel est votre rapport au tourisme d'affaires ? • Quel est votre rôle au sein de l'agence de conseil en communication <i>corporate</i> et événementielle ?
PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les valeurs de l'agence ? • Quel est le profil de votre clientèle ?
<ul style="list-style-type: none"> • Lancement de l'entretien 	

ENTRETIEN		
Thèmes	Sous-thèmes	Questions centrales
Mise en contexte	<ul style="list-style-type: none"> • Implication personnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Vous sentez-vous concerné par le développement durable dans votre vie personnelle? • Vous sentez-vous concerné par la RSE dans votre vie professionnelle?

	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissances sur le sujet 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est votre définition de la RSE?
<p>Dans un premier temps, j'aimerais vous poser quelques questions générales liées aux thématiques abordées dans mon sujet: la RSE et le tourisme d'affaires</p>		
Partie 1	<ul style="list-style-type: none"> • Place de la RSE dans le tourisme d'affaires • Mise en place d'une démarche RSE • La démarche RSE appliquée aux événements d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la place de la RSE dans les demandes actuelles de votre clientèle? • Depuis quand observez-vous une importance accordée à la RSE? • Selon vous, quels sont les freins à la mise en place d'une démarche RSE pour une entreprise? • A l'inverse, quels sont les facteurs clés de succès de la mise en place de la démarche RSE pour une entreprise? • Comment bien identifier les parties prenantes d'un événement d'affaires? • De votre point de vue, comment intégrer ou inciter les parties prenantes d'un événement d'affaires dans une démarche RSE?
<p>Dans un second temps, je souhaiterais aborder mes 3 hypothèses pouvant répondre à la problématique de ce mémoire.</p>		
<p><u>Hypothèse 1:</u></p> <p>La formation de toutes les parties prenantes, un levier majeur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Problématique • Formation des parties prenantes internes 	<ul style="list-style-type: none"> • En tenant compte de la demande croissante d'événements d'affaires répondants à des critères de RSE, comment remédier efficacement au manque de synergie entre les parties prenantes dans l'organisation de ce type d'événement ? • La formation est-elle, selon vous, un levier essentiel pour pallier ce manque de synergie entre les

		<p>parties prenantes d'un événement d'affaires?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selon vous, comment former ses collaborateurs à la mise en place d'une démarche RSE au sein d'une entreprise?
<p><u>Hypothèse 2:</u> L'usage d'outils de communication et de collaboration</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Outils de communication • Outils de collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est l'importance de la communication dans l'organisation d'un événement d'affaires? • Quels seraient les outils de communication efficaces pour travailler en synergie dans l'organisation d'un événement d'affaires? • Faites-vous une différence entre un outil de communication et un outil de collaboration? • Quels seraient les outils collaboratifs efficaces pour travailler en synergie dans l'organisation d'un événement d'affaires?
<p><u>Hypothèse 3:</u> La mise en place de comité de pilotage</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Missions • Mise en place 	<ul style="list-style-type: none"> • Selon vous, la mise en place d'un comité de pilotage est-elle une solution efficace pour créer de la synergie entre les parties prenantes dans l'organisation d'un événement d'affaires? • Quelles seraient les missions d'un comité de pilotage? • Comment pourrait-on mettre en place un comité de pilotage? • Quels seraient les freins à la mise en place d'un comité de pilotage? • A l'inverse, quels seraient les facteurs clés de succès de la mise en place d'un comité de pilotage?

CONCLUSION

- Vous avez répondu à toutes mes questions. Avez-vous des éléments à ajouter?
- Avez-vous des pistes d'amélioration à me conseiller à la suite de notre entretien?
- Connaissez-vous des personnes qui pourraient être intéressées à l'idée d'échanger sur ce sujet?
- Je vous remercie pour le temps que vous m'avez accordé et pour les échanges très enrichissants que nous avons pu avoir!
- Rappel des mentions légales de l'entretien (anonymat et demande d'enregistrement)

Questions de relances:

- Pourriez-vous expliquer un peu plus de détails [fait mentionné] ?
- Auriez-vous quelques exemples pour illustrer [fait mentionné] ?
- Vous avez parlé de [fait mentionné], qu'entendez-vous par cela ?
- Vous avez parlé de [fait mentionné], que sous-entendez-vous par cela ?

Annexe C - Retranscription du premier entretien

Rôle de l'enquêté	PDG d'une agence de conseil en communication <i>corporate</i> et événementielle
Profil de l'enquêté	Homme, 55 ans
Mise en relation avec l'enquêté	Professionnel rencontré lors du webinaire « <i>Sustainability: key to successful events</i> » organisé par <i>Meeting Professionals International</i> (MPI) le 24 novembre 2023.
Date de l'entretien	Mardi 06 février, à 18h (durée: 1h)
Lieu de l'entretien	Visioconférence (organisée sur Microsoft Teams)
Sujet abordé	Comment intégrer la démarche RSE lorsqu'on est organisateur d'événement d'affaires? Quel est le poids de la communication dans cette démarche?

Légende:

- E: Enquêté
- **V: Enquêtrice**
- X: Agence de conseil en communication *corporate* et événementielle

Mise en contexte:

Avant de commencer l'enregistrement de l'entretien, l'enquêtrice s'est présentée et a rappelé le sujet ainsi que la problématique de son sujet de recherche. Les thématiques qui vont être abordées dans cet entretien ont été annoncées et les mentions légales ont été énoncées (anonymat et autorisation d'enregistrement).

Entretien :

V: Avant toute chose, pouvez-vous faire une présentation de vous en quelques mots ?

E: Oui, très simplement, je suis [E], j'ai été successivement président de [Grosse agence événementielle parisienne]. Ensuite, j'ai créé avec [Prénom, Nom] une agence événementielle qui s'appelait [Nom de l'agence]... euh... et [Prénom], c'est une grande tristesse, nous a quitté le 4 avril 2020 après s'être battu pendant près de 2 ans contre un cancer et comme cette affaire avait été créée ensemble en 2008, je ne voyais pas comment je pouvais continuer l'aventure dont nous avons finalement partagé la genèse. J'ai donc fait en sorte que des quadras reprennent le pilotage de l'affaire. En 2021, j'ai eu une année de GHR dans laquelle j'ai fait un acte de vanité, puisque j'ai écrit un roman et j'ai accompagné 3 présidents dans leurs prises de paroles événementielles, que ce soit à l'interne ou à l'externe, sur la base d'un critère qui était simplement l'affection qui

m'inspirait. Donc j'ai travaillé avec des gens que j'aime en 2021, ce n'est pas très mature mais j'assume ! Et j'ai pris la décision ensuite de lancer un concept d'agence événementielle qui centre énormément autour du langage et en particulier du langage des dirigeants. Votre génération pourrait résumer le slogan que je n'userai jamais "pour en finir avec le bullshit". C'est le combat, si vous voulez, de mon dernier tour de manège avec une équipe extraordinaire, puisque j'ai une vertu, c'est qu'avec mes 35 ans d'expérience, cela m'a permis de faire le casting le plus extraordinaire du marché français de l'événementiel. C'était ça mon grand plaisir, de travailler avec une équipe hors-norme, que tout le monde m'envie et que tout le monde connaît sur le secteur de l'événementiel... euh voilà... Voilà pour le parcours.

V: Merci beaucoup pour cette belle présentation ! Ensuite, j'aimerais savoir quel est votre rapport avec le tourisme d'affaires.

E: Ma pauvre... C'est là que vous allez être extrêmement déçue. En effet, moi je suis une agence de communication corporate pure et dure. Donc si vous voulez, mon tourisme d'affaires se résume par exemple à un événement que je peux créer pour Pierres & Vacances en Belgique ou éventuellement lorsque j'organise les jeux de Allianz à Barcelone ou à Paris. Mais, en réalité, 90% de mon activité est orientée vers des événements corporate qui sont des assemblées générales, des conventions, des séminaires, quelques conférences de presse, des événements d'influence... Mais je ne suis pas un opérateur de tourisme d'affaires au sens strict.

V: Très bien ! Quel est votre rôle au sein de [X] ?

E: Je suis le dirigeant de l'agence, mais sachant que dans notre secteur d'activité, c'est un secteur de lilliputiens, les patrons d'agence sont d'abord et avant tout ceux qui en général ont vocation à inspirer leurs principaux annonceurs pour que ces derniers leur confient leurs événements. Donc c'est un job de représentations, mais aussi un job de conseils des principaux clients.

V: D'accord, merci ! À présent, pourriez-vous me donner les valeurs de [X] ?

E: Bah elles sont très claires, nous, on est dans une certification, donc les valeurs on les a intégrées dans notre système d'information et de pilotage. Donc la première des valeurs, c'est l'intégrité, sur laquelle on affirme un certain nombre de sous-règles ou de principes de fonctionnement. Par exemple, les logiques de transparences tarifaires, les logiques de respect aux engagements de qualité/coût/délais. L'intégrité ça va évidemment dans les modes de fonctionnement de la relation entre les dirigeants et les collaborateurs. Deuxième dimension, c'est le partage! Et le partage, il s'exprime très largement dans l'information qui est absolument indispensable, dans la relation avec les clients, dans la valeur, puisqu'en fait 1/3 du résultat est intégralement distribué aux collaborateurs, donc il y a aussi une logique de partage économique qui se concrétise de manière... Je dirais au fond... euh... Cette fois-ci tangible. La troisième valeur, c'est la responsabilité, et c'est la raison pour laquelle on a placé la dimension... Je dirais euh... Responsable, appelée abusivement durable, au cœur de notre positionnement. On considère que notre responsabilité va au-delà des mandats qui nous sont confiés. Notre responsabilité s'inscrit d'abord et avant tout, dans la place que nous occupons dans notre environnement, qu'il soit social, environnemental et donc clairement dès l'origine, la notion de responsabilité était au cœur de notre système de valeurs. Voilà grosso modo le triptyque.

V: Je vous remercie ! Dernière question à propos de [X], quel est le profil de votre clientèle ?

E: Oh c'est très facile, ce sont essentiellement ... euh ... Des grosses entreprises publiques ou des entreprises du SBF 120, voire plutôt CAC 40 .. euh ... J'élargirai autour d'institutions telles que des mutuelles santés, mais en réalité le cœur de cible de l'agence, au sens du potentiel marché, c'est 120 entreprises et sur ces 120 entreprises, il y en a 10 qui travaillent avec [X] aujourd'hui. Mais mon champ des possibles ne va pas au-delà de 120 sociétés, donc ça signifie 120 directeurs généraux, 120 directeurs de la communication, au-delà de ça, en tout cas par rapport au positionnement de l'agence, ça ne va pas au-delà.

V: Très bien, merci pour cette présentation de vous et de [X]. J'aimerais maintenant savoir si vous vous sentez concerné par le développement durable dans votre vie personnelle ?

E: Ah bah oui, au premier chef dans ma vie personnelle! Vous voyez, c'est une question pour laquelle je n'imagine pas que quelqu'un puisse répondre non. On l'est nécessairement, mais on l'est par le simple fait que tout citoyen ... euh ... Tout consommateur ... euh ... Tout acteur de la vie collective, tout prolongement responsable parental est concerné au premier chef. Donc, dans le cas présent, je suis ces 4 dimensions-là et donc par nature, je suis concerné au moins 4 fois.

V: D'accord ! Et dans votre vie professionnelle, vous sentez-vous concerné par la RSE ?

E: Dans ma vie professionnelle? Ah bah plus que jamais puisque c'est un des éléments de positionnement de [X], c'est-à-dire que dans ma vie professionnelle, la RSE elle est au cœur de mon système de valeurs. La responsabilité ne concerne que ce sujet.

V: Très bien ! J'ai remarqué, lors de mes lectures, qu'il n'existait pas de consensus autour de la définition de la RSE. Ainsi, pourriez-vous me donner votre définition de la RSE ?

E: La RSE, c'est comment un acteur économique est-il au service du bien commun!

V: Très bien, je vous remercie! Désormais, j'aimerais vous poser quelques questions générales liées aux thématiques abordées dans mon sujet, soit la RSE et le tourisme d'affaires. De ce fait, pouvez-vous me dire quelle est la place de la RSE dans les demandes actuelles de votre clientèle ? Est-ce au cœur des demandes ?

E: C'est intéressant votre question, parce que ... euh ... je vais faire un mauvais jeu de mots pour rebondir sur votre propos. Ce n'est pas assez une demande au cœur, mais c'est parfois au cœur d'une demande. Je crois qu'en fait, c'est devenu un chapitre d'un appel d'offres, c'est devenu un paragraphe obligé dans la mesure où les rapports extra-financiers des grandes entreprises imposent à ces dernières d'être dans une demande vis-à-vis de leurs filières. Mais je crains malheureusement que ce soit trop une demande administrative, et pas assez une demande de conviction. Ce que je dis là n'est pas vrai pour tout le monde, il y a aujourd'hui certains de nos clients. Je pense à de grandes mutuelles santés qui sont par nature en très forte exigence sur cette question. Et puis il y a d'autres entreprises, parfois des entreprises cotées qui font de la RSE un agrégat extra-financier qui s'inscrit en réalité dans une demande à caractère administrative ou normative. Et là on voit bien que ... euh ... à mes yeux, on n'est pas mû par une conviction et d'ailleurs cette conviction on va y venir

probablement, elle peut mettre assez facilement mise à mal si elle n'est pas au cœur du positionnement du client, mais simplement au cœur d'un cahier des charges.

V: D'accord ! Et depuis quand vous observez une importance accordée à la RSE ?

E: Bah d'abord il y a deux choses. La première, c'est qu'il y a eu un avant et un après Covid ... bon ... et vous allez me dire, mais quel rapport y a-t-il entre l'épisode du Covid et la prise de conscience. Bien évidemment ce que je dis là, si je remonte un peu plus loin, je rappelle que la grande théorie économique de l'après-guerre qui est incarné par Milton Friedman est de dire que la raison d'être des entreprises, ce sont les bénéfices. Et donc il faut imaginer quand même que Friedman produit sa théorie en 73, il est récompensé en 76 par un prix Nobel. Et, exactement 40 ans plus tard, un autre prix Nobel d'économie va être récompensé pour la théorie absolument inverse qui dit que les entreprises ne peuvent pas vivre dans une économie déséquilibrée qui fait fi à la fois du long terme en termes environnemental et du court terme en termes de réalités sociétales. Et donc, cette théorie-là a été plébiscitée et récompensé il y a moins de 50 ans. Donc qu'est-ce qu'il s'est passé entre, d'un côté les vertus d'un libéralisme dont on pense qu'il n'a de mesures que les profits (et on parle bien de raison d'être) et 50 ans plus tard, où on prend conscience que ce n'est pas possible. Simplement, ce n'est pas possible au sens où vous ne pouvez pas scier la branche sur laquelle vous êtes assis. Donc, les entreprises, en 50 ans, elles ont naturellement eu une conscience émergente liée à des réalités scientifiques, liées à des exigences de consommation etc. Mais, en ce qui concerne le secteur de l'événementiel, moi je pense qu'il y a eu une charnière qui était l'avant et l'après Covid. Et cette charnière est née de deux logiques un peu contradictoires. La première, c'est que le Covid a entraîné une situation de chômage technique de la profession, c'est-à-dire une impossibilité à honorer sa mission. Et le seul moyen pour parvenir à continuer à mettre en place des communications ... Bah je rappelle, c'est le principe de l'événementielle hein... Identité de temps, identité de lieu, ça a été d'utiliser le truchement de tous les moyens numériques et de tous les moyens "distanciels". Immédiatement, les premiers bilans carbone de ces substituts aux événements, se sont révélés évidemment 50 fois, 100 fois, 200 fois plus efficaces. Et de là, a pu émerger une conscience qu'il était possible peut-être de créer des identités de temps et de lieux sans nécessairement utiliser des matérialités qui entraînaient des conséquences négatives sur l'environnement. C'est le premier niveau! Le deuxième niveau, c'est la prise de conscience d'une condition collective universelle. Ça va vous paraître surprenant, mais en réalité le Covid a fait naître une angoisse de mort collective, où l'humanité a pris conscience de sa finitude, de dire, mais enfin, c'est une réalité depuis l'origine des temps. Non, mais l'humanité construisait son autel sur un sentiment d'infini, c'est-à-dire sur le fait de considérer que sa consommation pouvait être sans fin et cette consommation, vous l'avez compris, était en réalité un substitut à ce sentiment d'immortalité. Elle permettait de nourrir l'impression d'immortalité. Le mot « consummare » a la même racine que consommer ou consumer, et d'une certaine manière, la consommation était une manière de consommer la vie, sauf qu'on voyait bien que c'était un moyen d'échapper au sentiment qu'on avait une finitude. Là, les pendules ont été réglées à la même heure pour tout le monde, 5 milliards d'êtres humains, du matin au soir, se sont rappelé qu'ils avaient une condition humaine anthropologique universelle. Vous allez me dire, mais qu'est-ce que c'est loin de l'événementiel ! Mais absolument pas, c'est qu'en fait, à un moment donné, la question s'est naturellement posée de se dire, mais c'est quoi l'essentiel ? C'est quoi le discernement entre le court et le moyen terme ? Quelles initiatives devons-nous prendre à court terme qui n'hypothèque pas le futur ? Et à la jonction de ces deux logiques, c'est-à-dire la substitution de moyens polluants par des moyens moins polluants et la prise de conscience de "logique

de priorités”, il y a eu quelque part une tension sur ces professions qui ont dû se réinventer, se repenser etc. Et pour être clair, jamais les événements n’ont autant été habités des thématiques de RSE, il est inenvisageable aujourd’hui, de mettre en place un événement corporate sans qu’il soit dans sa forme ou dans son fond, une interpellation RSE. Et, ce que je dis était 1 000 fois moins vrai avant le 17 mars 2020.

V: Merci beaucoup pour ces éléments très enrichissants! Désormais, pouvez-vous me dire, selon vous, quels sont les freins à la mise en place d’une démarche RSE pour une entreprise?

E: Les freins pour une agence de communication événementielle à mettre en œuvre une démarche RSE, c’est simple. Sur un événement récent, qui réunissait 6 000 collaborateurs sur 20 sites, on avait volontairement fait le choix de la délocalisation pour limiter le temps de transport. Pour les lieux, nous avons aussi fait le choix des cinémas, pour limiter au maximum la scénographie et tous les coûts logistiques. Donc on peut dire qu’on était exemplaire sur tout ce qui touchait les grands postes impactant, sur le bilan carbone, à savoir le transport et les aspects production de support et production scénographique. Eh bien en fait, sur des événements de cette nature, vous avez entre 140 et 160 prestataires. Vous imaginez, le personnel de sécurité, les hôtes, les métiers des régies, les métiers du traiteur, tous les métiers techniques etc. Eh bien, vous avez beau être exemplaire, fondamentalement, vous avez une filière d’une hétérogénéité extraordinaire. Ça signifie que si vous êtes très égoïste, vous dites aux portes de chez moi, j’ai été exemplaire et je n’ai pas vraiment envie de regarder ce qu’il se passe à côté” et si vous êtes très lucide et que vous considérez que vous avez une bonne responsabilité en tant qu’ensemble lié, bah vous vous rendez compte que sur les 140 prestataires, il y a moins de 15% qui se préoccupent de considérations RSE. Donc ce qui pose le principal problème, c’est très simple, c’est que ce sont des métiers qui animent des filières de sous-traitance extrêmement larges. C’est le premier point. Le deuxième point, on fait une assemblée générale pour une grande mutuelle et on leur dit, on veut labelliser. On choisit le label Green, en visant le niveau silver puisque’on considérait qu’on était en mesure de le faire. Mécaniquement, ça crée un coût additif de 15 000€, qui le paye ? Bah logiquement l’annonceur, vous dites à l’annonceur “c’est votre événement quand même”. En réalité, l’annonceur est capable de vous dire “non, moi je considère que ça fait partie de votre positionnement et après tout si vous avez une promesse que vous devez tenir, et que cette promesse engendre un investissement de 15 000€, bah c’est un peu à l’image des collaborateurs que vous avez embauchés, moi je n’ai pas de raison d’augmenter vos tarifs si vous augmentez vos collaborateurs”. Et là vous voyez qu’il y a un deuxième dilemme, c’est qui paye le caractère vertueux d’un événement ? Donc pour répondre à votre question, il y a un frein économique, aujourd’hui un événement coûte plus d’argent qu’un événement qui détruit la planète, ça ne fait pas le moindre doute et c’est ainsi! Parallèlement à ça, un événement RSE nécessite, pour les plus grands, d’harmoniser des dizaines et des dizaines de sous-traitants. Comment est-ce qu’on parvient à ce que ces derniers s’alignent avec le même niveau d’exigences ? Donc voilà les deux freins que je dirai presque anthologique à ces grandes ambitions.

V: Très bien! Et à l’inverse, quels sont les facteurs clés de succès de la mise en place de la démarche RSE pour une entreprise ?

E: Alors, si vous le permettez, je ne sais pas si je parlerai de facteurs clés de succès, mais plutôt de leviers vertueux. Parce que, d’une certaine manière, l’appréciation du succès d’un événement peut être de nature différente. Si vous me dites qu’un événement sera évalué à la

capacité d'émotions qu'il crée, vous pouvez en fait créer de l'émotion qui soit en fait très destructrice pour la planète. Par exemple un feu d'artifice, ça a un bilan carbone catastrophique. Donc je dirai qu'au-delà du succès, il y a les caractères vertueux. Moi je pense qu'il y a deux choses. La première c'est la capacité que l'on a à faire en sorte que les participants soient directement impactés par l'efficacité environnementale de l'événement ... Vraiment hein ! C'est-à-dire que d'une certaine manière, ils en ressortent avec une conscience, une lucidité, une alphabétisation, une pédagogie qui leur permet d'adresser ces questions en sortant plus forts qu'en y entrant. Ça veut dire que l'événement est d'autant plus vertueux que les participants ont pu apprécier de manière tangible les impacts positifs de l'événement. Et moi je crois, sans être idéaliste, que tous les humains ont envie de faire du bien, mais il faut simplement leur redonner cette gratification et leur dire "grâce à vous, grâce à votre participation, grâce à ce que vous avez vécu, on a réussi à être 0 carbone". Et donc pour moi, le premier point c'est de ne pas rentrer dans quelque chose qui ressemblerait à de la cuisine, totalement une sorte de boîte noire, mais au contraire, partager toutes les aspérités, toutes les concrétisations, toutes les matérialités d'un événement en faveur de l'environnement. Donc ça, c'est pour moi une clé. Vous voyez qu'il y a ici la volonté de rendre partie prenante les participants, pour que quelque part ils se disent "on est gratifié d'un effort qu'on a pu faire". Et le deuxième point sur lequel je pense qu'on peut considérer qu'il y a des éléments de vertus, c'est de parvenir à faire en sorte qu'on soit dans une logique de progrès, c'est-à-dire que vous comme moi, quand on recevait une copie à l'école, on disait "Valentine 17" et soudain ce n'était pas votre copie qui valait 17, c'était vous. Mais imaginez qu'on vous ait dit "Valentine 5", soudain ce n'était pas votre copie qui valait 5, c'était vous. Et donc ça crée une confusion, dans laquelle on pense que la note est un objet et un sujet en même temps. Alors que la note vient mesurer quelque chose à l'instant. Jamais on ne vous a dit "Valentine, vous êtes passée de 10 à 17, en 9 mois" et bien votre effort est plus gratifié que si vous étiez passé de 16 à 17, aussi injuste que ça puisse vous paraître, il y a plus de mérite à progresser qu'à être bon. Eh bien, moi je pense que dans les événements c'est la même chose, il faudrait parvenir à créer un rapport de fidélité au client, c'est pour ça que je crois que la RSE est un levier de fidélité dans le secteur événementiel, pour qu'on se donne des objectifs de progrès. Ainsi, ça m'est arrivé de dire à mes clients "moi j'aimerais travailler avec vous sur 3 ans" et qu'on se fixe un objectif dans 3 ans. Cette progression-là devient alors un indicateur, on peut le partager, le communiquer, on peut dire "on a encore amélioré de 30% par rapport à l'année dernière etc. etc.". Et je le vois, en l'occurrence pour une prochaine assemblée générale que l'on réalise au mois de juin, on a réalisé la précédente en juin 2023. Eh bien on n'arrête pas de communiquer maintenant auprès de tous les participants en disant "on fera 20% mieux". Soudain, ça devient un contrat qui est fondé sur le progrès et non pas sur l'élément absolu. C'est la deuxième vertu pour moi, c'est que je crois que ces démarches elles sont fidélisantes. La preuve en est, on se rend compte que très souvent pour améliorer un bilan, il faut avoir tiré des leçons de ce qu'on a mal fait par le passé. Mais si on change de prestataires continuellement, cette mémoire elle n'existe pas et vous refaites le fil à couper le beurre chaque année vous voyez.

V: Bien sûr ! Et j'aimerais savoir comment vous arrivez à bien identifier les parties prenantes d'un événement d'affaires ?

E: C'est drôle cette question, parce que d'une certaine manière, il y a 3 parties prenantes qui sont assez naturelles. Vous avez le client, vous avez l'agence et vous avez les sous-traitants ... bon ... et là où votre question est intéressante, c'est qu'il y a une quatrième partie prenante qui est les participants. Et, il faut s'adresser à chacune de ces parties

prenantes exactement comme si elles étaient une cible RSE. Je prends un exemple très significatif. Imaginez qu'un client parvienne à accepter l'idée de financer un label Green, mais que pour des raisons qui m'échappent, il considère que le critère des modalités de transport pour venir à l'événement ne relève pas du label ... euh ... 100% des participants débarquent avec un SUV, on aura un super bilan, car de toute façon ce critère n'est pas dans le label! Donc, l'identification des parties prenantes, à mes yeux, elle a une vertu, c'est de considérer qu'un événement RSE est un événement dans lequel la responsabilité ne s'arrête pas aux portes de l'événement. C'est-à-dire qu'on considère, qu'en amont, pendant et en aval, l'ensemble des parties prenantes doit impérieusement s'inscrire dans le cap d'un label vertueux. Donc le quadriptyque que je viens de vous donner là, il n'est souvent pas considéré en ces termes. Il y a très peu d'événements qui se préoccupent de savoir comment les participants sont venus ... Très peu! Ça existe sur des festivals de musique éventuellement, ça peut exister sur des événements qui sont eux-mêmes à caractère "militants". Et donc quand vous dites à votre client que pour un événement à 1 500 personnes, dans le cadre de la plateforme d'inscription, on souhaite tracer le mode de transport et on veut mettre un module de covoiturage dedans, il faut se battre pour arriver à ça hein! Mais une fois que c'est fait et que ça marche, les gens disent que c'est génial, parce qu'en réalité il se trouve qu'il y a des gens qui partaient de Bordeaux et au lieu de partir seul ils sont partis à 4. Euh ... on veut plugger un module Blablacar et Blablabus sur un événement, c'est possible aujourd'hui. Euh ... on veut tracer une négociation avec une ville pour augmenter la fréquence éventuelle des TRAM sur une gare lieu de convention, pendant la période dont on sait qu'elle est majeure parce qu'il y a 3 000 personnes qui vont venir. Bref, ce que je veux dire par là, c'est que dès que vous commencez à élargir vos parties prenantes à l'amont et à l'aval, alors évidemment vous embrassez une dimension plus systémique du sujet. Et oui les transports locaux urbains, et oui les opérations de solidarité, et oui la réflexion de travailler avec des ONG qui en aval de l'événement vont vous garantir du recyclage. Voilà.

V: D'accord! Et alors, de votre point de vue, comment on intègre ou on incite les parties prenantes d'un événement d'affaires dans une démarche RSE ?

E: Moi là-dessus j'ai une conviction que je ne partage pas toujours avec certains de mes confrères. Moi je crois à la régulation vertueuse et non pas coercitive. On pourrait imaginer un principe dans lequel le législateur met en œuvre un système de normes, ça créerait des agences de contrôle etc. ...bon... Moi je crois que dans le fond, il faudrait labelliser ce métier et faire en sorte que cette labellisation soit extrêmement communiquée et de considérer qu'au fond il y a pour les opérateurs de production technique, pour les gestionnaires de personnel intérimaire (hôtesses, sécurité, monteur, démonteur, road etc.), il faudrait la création d'un label unique, je dis bien unique, d'appartenance ou de non appartenance. Et ce label unique, pour que ça marche, il ne faut pas qu'il soit payant. C'est-à-dire vous n'achetez pas votre certification, c'est un label gratuit attribué sous conditions de respect d'un certain nombre de règles. Et donc ça signifie que quand vous avez une agence de santé publique qui vérifie la validité d'un médicament, elle ne fait pas payer aux pharmaciens le fait que le médicament soit recevable ou non recevable. Eh bien, il doit y avoir une structure de labellisation qui est financée par des subsides publics puisqu'elle s'inscrit dans le bien commun, elle labellise ou non en fonction d'un certain nombre de règles. L'opérateur qui labellise des filières doit être un opérateur qui dépend d'une autorité clairement régaliennne (d'un ministère de l'industrie, d'un ministère du commerce etc.) et qui attribue les labels sans contreparties financières.

V: Dans un second temps, je souhaiterais aborder mes 3 hypothèses pouvant répondre à la problématique de ce mémoire. Pour rappel, ma problématique est la suivante : En tenant compte de la demande croissante d'événements d'affaires répondants à des critères de RSE, comment remédier efficacement au manque de synergie entre les parties prenantes dans l'organisation de ce type d'événement ? Ainsi, la première hypothèse sur laquelle j'ai travaillé est la formation des parties prenantes. Donc j'aimerais savoir si selon vous, la formation est un levier essentiel pour pallier ce manque de synergie entre les parties prenantes d'un événement d'affaires ?

E: Vous avez 100% raison, c'est un peu comme la démocratie qui dit "nul n'est censé ignorer la loi". Je trouve ça extrêmement injuste parce qu'en réalité il y a des gens qui sont censés l'ignorer pour une raison toute simple, c'est qu'on n'est pas égaux face à l'éducation, on n'est pas égaux face à l'accès à l'information etc. Et moi, dans mon combat militant, puisque je suis également militant dans une ONG, je me bats contre ce principe "nul n'est censé ignorer la loi". Ça veut dire que quelqu'un qui vit en marge d'une ville, en précarité, bah lui, il doit parfaitement connaître le Code civil. Ce n'est pas possible. Ça veut dire que la démocratie elle ne passe que par l'éducation. Eh bien, j'ai envie de dire que la responsabilité elle ne passe que par l'éducation. Donc, toutes les formations qui permettent d'accéder à la formation sur le sujet me paraissent absolument indispensables. De même, vous imaginez qu'il faut une formation, je dirai une qualification, pour être chauffeur de taxi, il faudrait qu'il y ait une formation pour exercer ce métier. Cette formation, au premier chef, sur la RSE, elle ne doit pas être optionnelle, elle doit être obligatoire. C'est comme si on qualifie quelqu'un, imaginez, qu'un pompier, qui est chargé d'éteindre un incendie, n'est jamais eu la moindre formation pour éteindre un feu ! Et bah nous, on a un incendie à éteindre, c'est celui de la planète, et bah il faut qu'on soit formé !

V: Très bien ! Et donc, comment on forme ses collaborateurs à la mise en place d'une démarche RSE au sein d'une entreprise ?

E: Bah ça existe déjà, moi 100% de mes collaborateurs sont formés aujourd'hui ! Ils ont même un site de formation avec 4 jours par an de complément de formation, avec chacun un stage de 10 jours. D'ailleurs, j'attends avec impatience la réunion de lundi prochain pour voir comment ça s'est passé, il y a eu une formation sur l'achat responsable. Et donc concrètement, comment on évalue un prestataire ? Quelle est la grille de qualifications ? Comment on le référence ? Comment on accompagne le progrès du prestataire pour éviter la sanction ? etc. Donc les formations existent, il y a un budget formation dans les entreprises, il n'est pas suffisant, donc il faut que les patrons abondent ce budget. Parce que, entre les collaborateurs qui veulent améliorer leur anglais, ceux qui veulent etc. Mais vous avez raison, oui la formation reste un passage obligatoire. On peut imaginer que le ministère de l'Écologie ou pourquoi pas celui du travail, décide de débloquer un fonds spécial de formation RSE pour les filières polluantes, parce que je vous rappelle qu'on est une filière polluante hein ! Chaque fois je le dis, ça fait bondir tout le monde, mais je vous rappelle qu'on est du côté du problème, pas de la solution ! Donc, si déjà on est lucide sur le fait qu'on est du côté du problème, bah ça signifie qu'on va l'adresser ce problème. Si on est dans le déni, on ne va jamais le régler, c'est comme dans nos vies personnelles ! Donc je trouve qu'il faut donner un coup de pouce aux entreprises, je ne sais pas comment mes homologues arrivent à tout faire. Je pense que les budgets ne suffisent pas, sinon tout le monde irait dans ce sens un peu plus. On pourrait même pourquoi pas bonifier des dépassements. Il y a aujourd'hui 1% de la masse salariale doit être consacré à la formation. Imaginons que la mise à niveau des agences nécessiterait 1,5 ou 2%, on pourrait dire que

les budgets qui sont mis en plus par les employeurs pourraient être défiscalisés et donc cela diminuerait les impôts de l'entreprise. Et donc toute entreprise qui serait capable de livrer 10, 20, 30 certificats de formation des collaborateurs sur les questions RSE, si la somme des certificats de formation est supérieure au budget formation légale de 1%, et bien le surplus fait l'objet d'une défiscalisation. Voilà.

V: Effectivement ! Si vous êtes d'accord, j'aimerais maintenant aborder ma deuxième hypothèse qui est l'utilisation d'outils de communication et de collaboration. Pour commencer, je souhaiterais parler des outils de communication. Pour vous, quelle est l'importance de la communication dans l'organisation d'un événement d'affaires?

E: Je pense qu'il y a deux natures de communication. Il y a ce que j'appelle la communication endogène et la communication exogène. La communication endogène, c'est celle qui s'adresse aux participants. Et un événement communiquant sur les questions de RSE est extrêmement intéressant parce qu'il permet à un auditoire de sortir plus alphabétisé, plus aguerri, plus autorisé sur les questions de RSE. Et donc, oui des messages à faire passer sur les buffets, oui les messages à faire passer dans les espaces sanitaires, oui des messages à faire passer sur le recyclage de certains éléments de l'événement etc. etc. Deuxième dimension, l'événement, quand il a vocation à rayonner, on pourrait imaginer, que 100% des événements doivent faire l'objet d'une communication bilan carbone officielle. Pas un seul événement réunissant plus de 50 personnes n'est envisageable s'il n'a pas une communication sur son bilan carbone. Et donc, vous verrez, que dans ce cas, tout le monde courrait à améliorer son bilan ! Parce qu'à ce moment-là, vous pourriez créer de la traçabilité. Vous avez qu'aux Etats-Unis, les avocats ont en fait un historique de gains et de pertes. Ce qui signifie, un peu comme dans une équipe de foot, vous avez un avocat, tiens il a gagné 93% des cas où il a gagné 55% des cas. Donc, c'est pour ça que les avocats américains sont fous de rage quand ils perdent, car ils font baisser leurs statistiques et donc ils savent que les clients ne vont pas faire appel à eux. Si vous avez vu la série Murder, vous avez pu voir qu'ils sont prêts à gagner à n'importe quel prix. Si demain matin, vous dites que les bilans carbones des agences des prestataires seront accessibles dans un site internet qui va s'appeler par exemple "Green events", vous allez dessus et puis vous vous rendez compte que vous avez les bilans carbones déclarés et certifiés de tous les événements. Ça c'est facile, parce que de toute façon, dresser le bilan carbone d'un événement, c'est devenu le "minimum vital". Mais vous avez le droit de ne pas le communiquer, alors que là on rendrait sa communication obligatoire ! Il y aurait une émulation.

V: Effectivement ! Et donc pour vous, quels seraient les outils de communication efficaces pour travailler en synergie dans l'organisation d'un événement d'affaires ?

E: Deux choses. Là où il faut être franc, c'est qu'on est vraiment fort en matière de coopération. Enfin je veux dire, nous les experts en événementiel, on est des grands gestionnaires de coopération et de pilotage de projets inter métiers. Si vous voulez, moi quand je lance un projet, j'ouvre des espaces de coopération sur des outils où j'ai dedans 40, 50, 60 personnes qui sont coordonnées par un directeur de projets chez nous, avec des feedbacks hebdomadaires, des comptes rendus sous 48 heures, des systèmes participatifs, parfois des réunions lancées sur un brainstorming etc. Pour être très clair, on est les champions de la coopération sur la gestion de projets. C'est très facile d'appliquer notre savoir-faire sur des questions RSE hein. Nous, on a un onglet RSE sur tous nos outils de participation avec la boîte à idées etc. Quand on fait un événement, une fois par semaine on branche le client et on dit "tiens on va consacrer 30 minutes à voir ce qu'on pourrait faire

pour améliorer le bilan RSE de l'événement". Alors que le client il aurait envie de nous parler du discours du président, de la mise en scène etc. Donc on dit "pas de problèmes, on en parle, mais on a 30 minutes dédiées à la partie RSE". Et on trouve toujours des solutions! Par exemple, la personne dit "banco, les bouteilles en plastique on peut oublier, mais comment on fait pour les gourdes?", bah on y réfléchit ensemble ! Ce que je veux dire par là, c'est que le simple fait de consacrer la même énergie que pour la gestion de projets ... et franchement les plus grands gestionnaires de projets du secteur de la communication, ce sont les chefs de projets événementiels hein ... Mais bien plus forts que les secteurs de la pub ou du digital! Eux, ils savent ce que c'est la gestion de projets, ce sont les champions du monde d'Excel, de l'intelligence collective, de la traçabilité, ce sont les obsessionnels des délais, ce sont les grands gestionnaires de projets! Ils mettent leur savoir-faire en gestion de projets au service de la RSE, donc ça marche parfaitement.

V: D'accord, et faites-vous une différence entre un outil de communication et un outil de collaboration ?

E: Ah oui bien sûr, un outil de collaboration, c'est un outil qui vise l'intelligence collective, il est centré sur l'idée que la somme des individus transcende l'ensemble, et que, d'une certaine manière, vous et moi, nous sommes tous les deux dépositaires d'une information qui est assez perfectible quand on est isolée, mais qui peut être extraordinaire quand on est cumulé. Donc, l'outil collaboratif, il part du principe qu'il existe une intelligence collective et qu'il faut méthodologiquement la mettre en œuvre. L'outil de communication, il a vocation à véhiculer un contenu qui permet de mettre à niveau une collectivité sur une donnée ou une information donnée. Il peut être interactif, mais il n'en reste pas moins que le collectif c'est la communication en mouvement, parce qu'on est dans un partage qui n'est pas si loin du système de communication synaptique de notre cerveau, qui est constamment en train d'échanger. Et nos neurones, individuellement, ils sont assez nuls hein, mais à 10 ou 20 milliards, ils sont miraculeux. Donc, l'intelligence collective, ça commence par le système physiologique et neuronal.

V: Très bien ! Et donc quels seraient les outils collaboratifs efficaces pour travailler en synergie dans l'organisation d'un événement d'affaires ?

E: On en a plein. Aujourd'hui, Microsoft, Teams l'outil qu'on utilise à l'instant même, il est devenu l'outil de base. Vous avez aussi Collect, un outil extraordinaire développé par Apple etc. Il y en a beaucoup, on va dire qu'ils ont été vulgarisés depuis le Covid. Lorsque vous êtes en compétition sur un projet, immédiatement vous devez être en mode intelligence collective. C'est là que vous faites la différence. Donc quelque part on est actuellement dans une compétition avec la RSE, qui est une compétition contre le temps.

V: Évidemment ! Désormais, j'aimerais qu'on aborde la dernière hypothèse sur laquelle j'ai travaillé, qui est la mise en place de comité de pilotage. Donc selon vous, la mise en place d'un comité de pilotage est-elle une solution efficace pour créer de la synergie entre les parties prenantes dans l'organisation d'un événement d'affaires ?

E: Mais spécifique à la RSE ? Ou comité de pilotage sur l'ensemble de l'événement ?

V: Un comité de pilotage sur l'ensemble de l'événement, réunissant l'ensemble des parties prenantes !

E: On est entre nous ... Mais dites-moi Valentine ... Comme vous m'aspirez de l'affection, vous pourriez être ma fille. Vous enfoncez là une porte ouverte, il n'existe aucun événement sur lequel il n'y ait pas de comité de pilotage, aucun, mais vraiment dans 100% des cas. On appelle ça "Copil" chez nous, qui sont presque hebdomadaires et ces comités de pilotage, c'est une mixité entre le client et l'agence. Ils ont un ordre du jour qui est envoyé la veille, et pour être précis, le comité de pilotage, c'est vraiment la tour de contrôle de l'événement. Mais vous n'avez pas tort, j'ai appris récemment qu'il y a certains événements sur lesquels il n'y a pas de comité de pilotage, mais chez nous c'est absolument inenvisageable! Moi un client qui me dit qu'on n'a pas besoin d'un comité de pilotage, je lui dis "bah écoutez on ne va pas travailler ensemble, ce n'est pas grave". Mais un comité de pilotage est créé le premier jour où nous commençons à travailler et on les planifie immédiatement. On définit la composition pour être certain d'avoir toutes les parties prenantes et on s'attelle à le respecter scrupuleusement en termes de présence et d'assiduité.

V: Très bien, merci pour ces précisions haha ! Et donc, si je tourne plutôt cette hypothèse sous la forme d'un comité de pilotage incluant obligatoirement des personnes responsables de la RSE ?

E: Ah là, c'est autre chose! Là vous avez raison! Et c'est quand les comités de pilotage doivent-ils évoluer ? Eh bien vous avez 100% raison! Chaque fois que les comités de pilotage ont été enrichis d'experts RSE, ils ont radicalement changé la manière d'appréhender l'événement. Là où en revanche vous êtes intuitivement juste, c'est que je peux affirmer qu'il y a moins de 10% des comités de pilotage dans lesquels il y a une autorité ou quelqu'un qui a des prérogatives RSE. Chez nous, il y a toujours un référent RSE pour un événement, c'est-à-dire quelqu'un qui est responsable du bilan RSE de l'événement. Il ne fait pas nécessairement autorité, je n'ai pas besoin de quelqu'un qui soit un chef avec des gallons, mais quelqu'un qui a une expertise, qui propose des solutions en disant "ok, je pense que ça, on peut le faire différemment" et qui explique pourquoi. Donc, pour nuancer mon propos un peu radical, oui les comités de pilotage comprenant une compétence RSE sont rarissimes!

V: Très bien, donc c'est un point qui mérite d'être travaillé !

E: C'est sûr et certain !

V: Et bien écoutez, je vous remercie sincèrement pour cet échange très enrichissant. Vous avez répondu à toutes mes questions. Est-ce que vous souhaitez ajouter certains éléments ?

E: Non, j'ai l'impression que vous avez embrassé très large dans vos questions donc je pense que vous avez couvert un champ très important. Il y a un sujet que vous avez peu abordé, mais c'est normal, c'est la dimension économique de tous ces sujets. En réalité, c'est un vrai et un faux problème. La raison pour laquelle aujourd'hui on peut affirmer que l'équation économique d'un événement très responsable est au fond plus défavorable qu'un événement polluant, c'est lié au fait qu'il n'y a pas assez de généralisations du sujet, et donc pas assez d'effets de taille. Par exemple, vous prenez un poste qui est la moquette. Donc j'accepte l'idée d'être au ras du sol et quand vous avez des événements qui comptent 4 000, 5 000 m² de moquette, bah vous vous rendez compte que le coût de recyclage au m² est relativement élevé. Mais ce qu'on sait aujourd'hui et les chiffres sont éloquentes, si 100% des événements en France comprenaient un poste de recyclage, eh bien on diminuerait par 3 le coût du recyclage. Ce qui signifie donc que le problème, c'est l'effet de seuil, c'est parce que les

événements sont trop minoritairement RSE que le coût unitaire est encore élevé. Un peu comme si, dans une logique industrielle, le nombre de pièces fabriquées était trop faibles pour baisser le coût à l'unité. Il n'y aurait aucune difficulté à rendre les événements rentables ou productifs ou compétitifs en étant 100% responsables si les démarches étaient généralisées. Ça tue donc l'argument "oui c'est plus cher", oui mais si tout le monde agissait de la même manière, ça serait beaucoup moins cher. De plus, sur les problématiques de recyclage, on voit des choses extrêmement intéressantes sur le fait de se dire qu'à certains effets de seuil, vous pouvez même faire en sorte de faire des coopératives de recyclage. Je vous donne un exemple classique, il y a encore des événements qui fabriquent du mobilier sur-mesure, ça existe encore ... bon ... et vous avez compris que là vous êtes au maximum de la pénalité RSE, contrairement au locatif ou au recyclable! Mais imaginez une base de données européenne dans laquelle, à chaque fin d'événement, le mobilier fabriqué est mis à disposition. Le partage d'information sur les éléments logistiques disponibles permettrait de créer un partage national voire européen du recyclage. Par exemple je dirai "tiens tes 500 chaises je te les prends, je ne vais pas les fabriquer alors qu'elles existent déjà". Autre exemple, ce que Chanel a fait au Grand Palais, qui est extrêmement intéressant du point de vue de la direction artistique de l'intelligence. Mais le bilan carbone est 9 fois supérieur à la moyenne des événements. Bon, on voit bien que ça ne peut pas durer indéfiniment ! Voilà, c'était le volet économique, qui n'est pas neutre ! On pourrait même créer un système terrible de bonus et de malus, exactement comme on le fait avec les automobiles. C'est-à-dire qu'on pourrait dire "ok pas de problèmes, votre événement est pollueur mais vous avez un malus que vous allez payer" et qui va réattribuer cet argent à un système de financement des solutions contributives à la baisse du bilan carbone. Bon malheureusement je vais devoir vous laisser.

V: D'accord, en tout cas je vous remercie sincèrement pour le temps que vous m'avez accordé et pour les échanges très enrichissants que nous avons pu avoir ! Je vous rappelle que cet entretien a été enregistré et que je peux vous le partager si vous le souhaitez. De plus, je m'engage à respecter votre anonymat. Merci et à bientôt !

Annexe D - Guide d'entretien du deuxième entretien

Objectif de l'entretien : Par les connaissances et les expériences de ce professionnel en lien avec le tourisme d'affaires et la RSE, obtenir des arguments pouvant valider ou non les hypothèses émises dans le chapitre 2 de ce mémoire afin de répondre à la problématique.

INTRODUCTION	
<ul style="list-style-type: none">• Remerciements pour le temps accordé par le professionnel• Présentation du sujet de recherche et de la problématique• Présentation des thématiques qui vont être abordées au cours de l'entretien• Présentation des mentions légales de l'entretien (anonymat et demande d'enregistrement)	
PRÉSENTATION DU PROFESSIONNEL	<ul style="list-style-type: none">• Pouvez-vous faire une présentation de vous en quelques mots ?• Quelles sont vos missions en tant que directrice générale adjointe du Bureau des Congrès?
PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none">• Quelles sont les valeurs du Bureau des Congrès?• Visez-vous une labellisation RSE?• Quels sont les éléments ou actions à améliorer ou mettre en place pour viser une labellisation RSE?• Quel est le profil de la clientèle?
<ul style="list-style-type: none">• Lancement de l'entretien	

ENTRETIEN

Thèmes	Sous-thèmes	Questions centrales
---------------	--------------------	----------------------------

Désormais, je souhaiterais aborder mes 3 hypothèses pouvant répondre à la problématique de ce mémoire.

<p><u>Hypothèse 1:</u></p> <p>La formation de toutes les parties prenantes, un levier majeur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Problématique • Formation des parties prenantes internes • Formation des parties prenantes externes 	<ul style="list-style-type: none"> • En tenant compte de la demande croissante d'événements d'affaires répondants à des critères de RSE, comment remédier efficacement au manque de synergie entre les parties prenantes dans l'organisation de ce type d'événement ? • La formation est-elle, selon vous, un levier essentiel pour pallier ce manque de synergie entre les parties prenantes d'un événement d'affaires? • Accordez-vous une importance à travailler avec des parties prenantes externes inscrites dans une démarche RSE?
<p><u>Hypothèse 2:</u></p> <p>L'usage d'outils de communication et de collaboration</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Outils de communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est l'importance de la communication dans l'organisation d'un événement d'affaires? • Quels seraient les outils de communication efficaces pour travailler en synergie dans

- Je vous remercie pour le temps que vous m'avez accordé et pour les échanges très enrichissants que nous avons pu avoir!
- Rappel des mentions légales de l'entretien (anonymat et demande d'enregistrement)

Questions de relances:

- Pourriez-vous expliquer un peu plus de détails [fait mentionné]?
- Auriez-vous quelques exemples pour illustrer [fait mentionné]?
- Vous avez parlé de [fait mentionné], qu'entendez-vous par cela?
- Vous avez parlé de [fait mentionné], que sous-entendez-vous par cela?

Annexe E - Retranscription du deuxième entretien

Rôle de l'enquêtée	Directrice Générale Adjointe d'un Bureau des Congrès
Profil de l'enquêtée	Femme, 35 ans
Mise en relation avec l'enquêtée	Salon So'événements dans une grande ville française le 31 janvier 2024.
Date de l'entretien	Mercredi 22 février, à 8h30 (durée: 32 minutes)
Lieu de l'entretien	Visioconférence (organisée sur Google Meet)
Sujet abordé	Comment intégrer la démarche RSE lorsqu'on est organisateur d'événement d'affaires? En vue d'une labellisation RSE, quelles sont les actions à mettre en œuvre?

Légende:

- E: Enquêtée
- **V: Enquêtrice**
- X: Bureau des Congrès

Mise en contexte:

Avant de commencer l'enregistrement de l'entretien, l'enquêtrice s'est présentée et a rappelé le sujet ainsi que la problématique de son sujet de recherche. Les thématiques qui vont être abordées dans cet entretien ont été annoncées et les mentions légales ont été énoncées (anonymat et autorisation d'enregistrement).

Entretien:

V: Avant toute chose, pouvez-vous, s'il vous plaît, faire une présentation de vous en quelques mots ?

E: Alors je m'appelle [E], j'ai travaillé 12 ans dans l'organisation de congrès. Donc j'étais dans une agence, j'étais sur le côté organisation euh vraiment au contact des clients et des organisateurs. Et depuis un an, je suis directrice générale adjointe du Centre des Congrès [X] à [ville] et je gère également un deuxième lieu réceptif B to B qui accueille principalement du séminaire, du salon et de la soirée de gala. Donc, j'ai en gestion ces deux sites qui sont les sites de la [nom de la ville] Métropole et pour lesquels on est quelque part locataires. On rend énormément de comptes à [nom de la ville] Métropole. Je vous en parle parce que je pense que ça ressortira aussi dans l'entretien. Donc on ne peut pas faire ce qu'on veut, on est chez nous sans être chez nous. Ensuite, concernant mes fonctions, je gère 18 personnes qui sont réparties entre un service commercial (qui commercialise nos deux espaces), un service qui gère le déroulé des événements, et un service bâtiment et sécurité (qui gère le bon fonctionnement de nos bâtiments dans tous les aspects prévention, sécurité, énergie, travaux etc.).

V: Très bien, merci ! Quelles sont les valeurs de [X] ?

E: Alors les valeurs de [X] elles sont tournées autour de la stratégie que nous avons déployée qui est la stratégie "cœur de ville" déployée par la région. [X] fait partie d'un groupe qui s'appelle [nom], qui gère aussi deux autres sites à [nom de la ville]. On est vraiment très tournés vers la revitalisation ou la vitalisation du centre-ville. C'est-à-dire que ça a une forte dimension RSE hein, c'est complètement lié. On a choisi de gérer ces 4 sites parce qu'ils sont en centre-ville, qu'ils sont accessibles en transports doux, qu'ils sont à proximité de la gare, qu'ils sont à proximité d'une bouche de métro ou bien de tram dans le cas de [nom de la ville]. Ils bénéficient à l'attractivité de la destination, dans son aspect centre-ville, c'est-à-dire qu'on est vraiment au cœur de tout, qu'on a tout à côté donc forcément quand on accueille des événements, le rayonnement vient se porter sur les commerces, les boutiques, les restaurants, les hôteliers évidemment. Par cette proximité, c'est un rayonnement très local, très axé écosystème.

V: D'accord. Et visez-vous une labellisation RSE ?

E: Oui, on vise la ISO 20121. Enfin, on a l'obligation avec le contrat qui nous lie à [nom de la ville] Métropole, c'est un engagement qu'on a pris. Donc on est en train de commencer les démarches. Nos deux sites à [nom de la ville] sont déjà labellisés. Donc on va se pencher sur nos deux autres sites à [nom de la ville] et on a une obligation de résultat par rapport à l'obtention de cette norme en juillet 2025.

V: Très bien! Et quels sont les éléments primordiaux à améliorer ou mettre en place pour viser cette labellisation ISO 20121 ?

E: Le bâtiment! En fait on a hérité de vieux bâtiments, alors l'un plus que l'autre. Un est assez neuf et rénové, qui n'est pas une passoire thermique puisqu'en termes de consommation d'énergie il est très bien. Le deuxième bâtiment date de 1997, où tout est d'origine. C'est-à-dire qu'en 1997, on n'a clairement pas de considérations RSE et l'énergie n'est pas chère (rires). Il y a beaucoup de choses qui ont changé depuis, donc on est sur un bâtiment qui a besoin de gros travaux, mais comme je vous le disais en introduction, nous, on n'est pas maître de ces travaux puisque c'est [nom de la ville] Métropole qui en gère une

très grosse partie. Nous tout ce qu'on peut faire, on le fait et on travaille conjointement avec [nom de la ville] Métropole pour réfléchir à des aménagements. Typiquement ça va être de l'isolation thermique, réfléchir sur la consommation d'énergie. Par exemple, aujourd'hui, quand le bâtiment est vide et qu'il n'y a pas d'opérations en cours, qu'est-ce qu'on allume ? Qu'est-ce qu'on éteint ? Est-ce qu'il y a des choses obligatoires ? Est-ce qu'il y a des choses dont on peut se passer ? En fait, c'est se poser les questions qu'on ne s'est jamais posées quand il n'y avait pas de problématiques ni écologiques ni économiques sur ces sujets. On a aussi une grosse politique d'investissement qui va se mettre en place à partir de cette année. Donc on a 3 millions à investir, ça aussi c'est contractuel avec [nom de la ville] Métropole. Dans ces 3 millions, c'est que des investissements autour de la RSE, c'est-à-dire que c'est que des investissements qui vont permettre de diminuer notre bilan carbone et de diminuer notre consommation. Par exemple, on va passer à la LED une grosse partie du bâtiment, qui est aujourd'hui sûr de l'éclairage traditionnel. L'éclairage traditionnel, outre que le fait qu'il consomme beaucoup, on a des problématiques de changement d'ampoules qui ne se trouvent plus, puisqu'elles datent de l'époque. Donc grâce à notre démarche vers la norme ISO, on répond à un tas de problématiques connexes qui ne sont pas forcément seulement écologiques, mais qui sont aussi d'approvisionnement. Ça c'est assez intéressant puisque c'est vertueux, ça vient répondre à plusieurs enjeux en même temps.

V: Merci pour tous ces détails ! Et quel est le profil de votre clientèle ?

E: On en a plusieurs, mais le profil principal c'est l'organisateur de congrès national ou international. En général, c'est un événement qui dure 3 jours, avec une jauge entre 300 et 800 personnes. C'est généralement du scientifique ou du médical. C'est le portrait type. Après, sur nos sites on vient organiser presque que du B to B, donc très peu d'événements grand public. Nous, on est vraiment sur une clientèle de professionnels, nos clients sont des professionnels et leurs participants sont des professionnels également.

V: Très bien, je vous remercie! Désormais, je souhaiterais aborder avec vous mes 3 hypothèses pouvant répondre à la problématique de ce mémoire. Pour rappel ma problématique est la suivante: En tenant compte de la demande croissante d'événements d'affaires répondants à des critères de RSE, comment remédier efficacement au manque de synergie entre les parties prenantes dans l'organisation de ce type d'événement ? Pour répondre à celle-ci, ma première hypothèse est la formation des parties prenantes. De ce fait, la formation est-elle, selon vous, un levier essentiel pour pallier ce manque de synergie entre les parties prenantes d'un événement d'affaires ?

E: Alors la formation elle est évidemment un levier essentiel, mais j'irais plus loin que le simple aspect de formation. Parce que quand on pense formation, on pense toute suite "tiens, on va se mettre dans une salle, et puis il y a un intervenant qui va venir nous expliquer des choses", ça va être plus ou moins écouté, parce que ça va être plus ou moins bien amené. Moi je ne suis pas trop sur cet aspect formation, mais plutôt sur un aspect de sensibilisation. Parce que comme vous l'avez très bien dit sur cette histoire de synergie, on est vraiment sur le besoin d'impliquer tout le monde! Par exemple, j'ai 18 collaborateurs et j'ai aussi des centaines et des centaines d'autres personnes qui interviennent sur nos sites à l'année. Ça va du serveur qui sert à la pause-café, à la personne qui va faire le ménage, à la personne qui va nettoyer les vitres, à l'électricien qui va réparer une prise ou au régisseur qui va venir en extra sur une prestation. Donc tout ce monde doit aller de l'avant et ce n'est pas un sujet qui doit être tracté par une direction par exemple. La RSE c'est bien trop important pour que ce soit juste du top down imposé en disant "eh à partir de demain, on fait de la RSE".

Non ça ne fonctionne pas, c'est beaucoup trop structuré pour ça. Donc quand je parle de sensibilisation, je parle d'implication, c'est vraiment aller chercher chez chaque collaborateur, chez chaque partie prenante, ce qui l'anime à l'intérieur de lui et qui résonne sur de la RSE. Par exemple, j'ai une collaboratrice, elle est formidable, mais alors elle n'en a rien à faire et elle le dit ouvertement "ça c'est bullshit, ça ne m'intéresse pas, c'est que du vent". Donc quand vous êtes face à quelqu'un comme ça, il faut aller chercher la sensibilité quelques fois profondément pour lui expliquer que la RSE ce n'est pas que du blabla, ce ne sont pas que des rapports etc. Alors le label ISO 20121, pour l'avoir, il faut quand même faire beaucoup de documentation, donc c'est vrai que ça prend du temps et que c'est un peu lourd, c'est un gros chantier. Clairement il faut tout documenter, il faut tout aller rechercher etc. C'est extrêmement intéressant quand on s'y penche, mais c'est vrai que c'est compliqué et que c'est long ! Donc là, l'histoire de la sensibilisation des collaborateurs et des parties prenantes qui sont sur nos sites, ça passe vraiment par des petites choses. Par exemple, ça passe par des notes de service, petit à petit on explique "tiens le circuit des déchets à évoluer, voilà ce qu'on vous propose". C'est la théorie de la petite goutte, c'est-à-dire que petit à petit, dans une optique d'amélioration continue, on met en place des choses auxquelles les parties prenantes adhèrent et ensuite on va de step en step. C'est vraiment ça sensibiliser. Et la formation, puisque c'était ça votre question, pour moi, elle vient chapeauter tout ça. Il ne faut pas qu'elle vienne trop tôt, sinon elle va peut-être sonner creux. Alors que si elle vient au bon moment, on va raccrocher les wagons. C'est-à-dire qu'on va écouter le formateur et on dira "tiens ça c'est ce qu'on a fait l'année dernière, tiens ça on n'avait pas fait comme ça". En fait, c'est mettre en relation ce que va nous dire le formateur et ce qu'on a déjà fait, et là ça devient concret. Parce que le risque, c'est l'exemple de ma collaboratrice, c'est qu'elle voit la RSE vraiment comme du vent "ce sont des grands concepts, ce sont des grandes idées", elle ne voit pas comment la raccrocher au quotidien. Donc voilà, c'était la limite entre la formation et la sensibilisation.

V: Très bien! Donc ça serait plutôt d'abord faire de la sensibilisation, puis de la formation, une fois que tout le monde a adhéré à la démarche RSE ?

E: Peut-être pas tous adhéré, mais tous compris les enjeux et vu des choses concrètes se passer dans le quotidien. Donc voilà, à mon sens la formation il ne faut pas qu'elle vienne trop tôt.

V: D'accord, merci beaucoup ! J'aimerais aussi savoir si vous accordez une importance à travailler avec des parties prenantes externes inscrites dans une démarche RSE ?

E: Oui! Par exemple, pour chaque événement organisé chez nous, on fait appel à un traiteur. Donc le client passe par nous hein, on est vraiment la porte d'entrée entre le client et le prestataire. Donc typiquement les traiteurs on les challenge énormément. Là on est en plein renouvellement de référencement de ces traiteurs. On n'a vraiment pas été sympathique sur les critères de sélection, dans le sens où on a serré la vis. C'est-à-dire qu'on a répercuté nos critères RSE très ardues sur eux. Ça va de la gestion des déchets à l'approvisionnement local, les vins 100% issus de la région, une histoire de quote-part de produits bio obligatoire, mais aussi en interne à l'entreprise avec des normes sur la gestion du personnel, les engagements envers des apprentis etc. On a vraiment détaillé un certain nombre d'éléments, et, sans ces éléments, le traiteur ne sera pas référencé chez nous. Donc on en a fait vraiment une base contractuelle en se disant que dans tous les cas, c'est comme ça qu'on va aller plus loin. C'est-à-dire qu'en se challengeant les uns et les autres, on va forcément pouvoir aller plus loin et avancer. Plus on est exigeant envers les uns et les autres, plus ça tire vers le haut tout

ce qu'on peut imaginer. Un autre exemple, ça va être avec notre prestataire de propreté qui effectue l'entretien de nos locaux, puisqu'on l'a beaucoup challengé sur les produits utilisés, la fréquence du nettoyage, la gestion de l'eau et la gestion des équipes avec notamment une politique d'inclusion. Un dernier exemple, notre prestataire audiovisuel, qui fournit des compléments de matériel chez nous, là aussi on l'a challengé sur des questions énergétiques. Donc on l'a challengé sur l'utilisation de matériaux uniquement à faible consommation. De ce fait, quel que soit le corps de métier qui va intervenir chez nous, on met des choses très forte dans nos cahiers des charges de sélection. On est poussé dans cette démarche par [nom de la ville] Métropole puisqu'ils sont complètement dans cette démarche au niveau institutionnel, donc on est vraiment poussé et soutenu ! Ce qu'il y a aussi d'intéressant, c'est qu'au départ la RSE, personne n'en parlait dans le métier, donc on pouvait se dire "tiens on va s'y mettre pour se différencier et gagner des parts de marché par rapport aux concurrents". Aujourd'hui ce n'est plus du tout le cas, ce n'est plus du tout un critère différenciant. Au contraire, c'est si tu n'es pas dans une démarche RSE, tu te fais sortir parce que le critère différenciant c'est de ne pas l'être quoi !

V: Donc la démarche RSE devient une norme finalement ?

E: Ça devient complètement la norme ! Et c'est super ! C'est vertueux, encore une fois ça tire tous les prestataires du secteur vers le haut. Et tout ça, il ne faut pas oublier qu'à la base ça vient du client. C'est-à-dire que c'est le client qui met un niveau d'exigence très haut sur ces sujets, qui nous les imposent à nous, lieux qui, coordonnons un certain nombre de prestataires ! Donc cette exigence client, elle découle sur les prestataires sous forme de cascade ! Par exemple, j'ai reçu récemment de la part d'un client important récurrent, une grande grille de conformités RSE. Eh bien il faut cocher tous les critères, autrement on sera susceptible de ne pas être retenu pour leur prochain événement. Alors, il faut cocher tous les critères de manière raisonnée. C'est-à-dire qu'on est aussi, nous, dans des travaux, dans des aménagements et dans des évolutions de process, donc il y a une sorte d'acceptation de la part du client "c'est peut-être non aujourd'hui, cependant vous mettez tout en œuvre pour que ce soit oui demain". Donc il y a toujours cette notion d'amélioration continue dans la RSE ! Mais c'est vrai que quand vous voyez cette grille, vous vous dites "oui, on n'est pas là pour plaisanter". C'est un vrai sujet où si tu ne réponds pas oui à toutes les cases, tant pis hein ils iront ailleurs ! Donc c'est vrai que ça mobilise beaucoup !

V: Très bien, je vous remercie. À présent, je souhaiterais vous parler de ma deuxième hypothèse, qui est l'usage d'outils de communication et d'outils de collaboration. Ainsi, pour vous, quelle est l'importance de la communication dans l'organisation d'un événement d'affaires ? Quels sont des outils de communication et de collaboration efficaces ?

E: Alors là je ne vais pas pouvoir répondre à cette question Valentine, je m'en excuse ! C'est qu'on n'est pas encore assez avancé dans notre démarche d'obtention de la norme ISO 20121 puisqu'on débute au mois de mars. Donc l'importance, oui elle est capitale. Simplement, je n'ai pas la capacité de vous lister des outils, car on n'a pas encore les pieds dedans.

V: D'accord, je comprends. Mais, que pensez-vous de l'importance de la communication dans ce type de démarche ?

E: Elle est capitale sur tous les sujets. À l'intérieur d'une entreprise, il ne faut pas qu'il y ait de secret. C'est-à-dire que plus vous êtes claire sur ce qui vous anime sur le message pour vos collaborateurs, plus vous aurez leur adhésion. Et ça, ça marche pour l'ensemble des démarches, notamment la démarche RSE effectivement !

V: Très bien, je vous remercie. Nous allons donc passer à la troisième et dernière hypothèse. Il s'agit de l'inclusion de responsables RSE au sein des comités de pilotage.

E: Primordial! C'est vrai que c'est un sujet qu'on a évoqué vu qu'on est en plein dedans. En fait, dans mes anciennes fonctions, on avait internalisé une ressource qui avait la charge de la RSE, des différentes démarches, des différentes adhésions, des différents labels etc. Là, aujourd'hui, ça ne va pas être une embauche, mais plutôt faire appel à un consultant externe. Il viendrait au sein du comité de pilotage pour structurer et aider, parce qu'il y a beaucoup de choses à produire. Il ne fait pas "à la place de", il ne vient pas se substituer à l'équipe. Il est là pour orienter, pour expliquer, pour désembrouiller une situation à laquelle on ne sait pas trop répondre. Il a cette double facette d'être interne, car il est très imprégné de son sujet du coup il évolue vraiment au sein de l'entreprise, il étudie toutes les facettes du sujet. Il est aussi à la fois externe, donc il a vu d'autres choses, d'autres pratiques qui se font ailleurs, il a cet œil objectif, qu'on n'a pas lorsqu'on a la tête dans le guidon. Puisque dans l'entreprise, on a des œillères, c'est normal on a notre petit périmètre. Lui, il va au-delà de ce périmètre, donc c'est d'autant plus intéressant ! Donc primordial à mon sens, quand on est engagé dans une obtention de norme, primordial de se faire accompagner d'un consultant externe. C'est mon avis, mais ça peut aussi être embaucher une ressource interne, peut-être en CDD hein, mais en tout cas pour moi c'est primordial !

V: D'accord, merci ! Ma dernière question est la suivante: Est-ce que le fait d'avoir un responsable RSE au sein d'un comité de pilotage pourrait représenter un frein pour l'organisation d'un événement d'affaires ?

E: Je ne vois pas dans quel cas ça pourrait être un frein. Peut-être dans la prise de décision ? Alors après c'est peut-être inhérent à la constitution du comité de pilotage précisément, voir qui on met avec lui au sein du comité de pilotage. Parce que, ce n'est pas parce qu'il est responsable RSE qu'il est responsable du comité de pilotage. Donc chez nous, ce qui se profile c'est avec le codir (le comité de direction), donc la présidente et les différents directeurs de services, c'est une équipe qui est restreinte. Ensuite, on va faire appel aux bonnes âmes, c'est-à-dire que si on a un collaborateur très emballé par le sujet, on peut le prendre dans l'équipe, car on est toujours plus performant quand on est intéressé par le sujet ! Pour autant, je ne vois pas trop de freins aujourd'hui à intégrer cette ressource au sein d'un comité de pilotage puisqu'il a une mission d'advising, d'aller faire du conseil, d'aller proposer des pistes, d'orienter les choses. Mais si prise de décision il y a, elle sera prise avec brio par la direction, la présidente en l'occurrence. Donc oui aujourd'hui je ne vois pas de freins, au contraire je vois plutôt des points positifs!

V: Super, je vous remercie ! Vous avez à présent répondu à toutes mes questions. Avez-vous des éléments à ajouter ?

E: Alors on en a dit beaucoup déjà ! Qu'est-ce que je pourrais ajouter ? Euh oui je peux vous parler d'un prestataire que je trouve chouette, qui s'appelle Hector le collector, peut-être que vous connaissez. C'est une entreprise qui est spécialisée dans la gestion des déchets biodégradables sur les événements. Ils ont une démarche passionnante ! C'est une petite

révolution, on ne se rend pas compte ! Les filières de gestion des déchets sur un lieu comme le nôtre, qui fait 18 000 m² et qui organise une fontaine d'événements à l'année, c'est colossal. Aujourd'hui, on est mauvais élève sur les biodéchets, parce qu'on n'a pas de traitement de biodéchets encore mis en place et il faut vraiment qu'on se mette dessus. Mais ça révolutionne bien plus que seulement ajouter un conteneur au niveau du local poubelle. C'est pas du tout simple à faire, donc c'est vraiment une révolution dans les process de gestion qui prennent du temps, quelques fois qui prennent de la ressource humaine. C'est une petite révolution aussi pour les traiteurs, très concernés par les biodéchets. Quand on fait une révolution comme ça vers la RSE, il faut penser au reste de la chaîne, à toutes les répercussions que ça va avoir, avant et après. Et ça c'est vrai que quand on ne s'en est pas occupé de l'intérieur, on a du mal à le percevoir. Et même les collaborateurs ils ont du mal à le concevoir quelquefois, d'où la pédagogie et la sensibilisation dont on parlait tout à l'heure.

V: Je vous remercie sincèrement pour cet échange de grande qualité ! C'était très intéressant de pouvoir discuter de ces sujets avec vous. Merci pour le temps que vous accordez à ce travail, c'est très apprécié.

E: Avec plaisir Valentine ! Je vous souhaite plein de réussite pour votre mémoire, pour votre master, même si je n'en doute pas ! À bientôt Valentine.

V: Et bien évidemment, je vous rappelle que cet entretien a été enregistré et que je peux vous le partager si vous le souhaitez. De plus, je m'engage à respecter votre anonymat. Merci et à bientôt !

Annexe F - Guide d'entretien du troisième entretien

Objectif de l'entretien : Par les connaissances et les expériences de ce professionnel en lien avec le tourisme d'affaires et la RSE, obtenir des arguments pouvant valider ou non les hypothèses émises dans le chapitre 2 de ce mémoire afin de répondre à la problématique.

INTRODUCTION	
	<ul style="list-style-type: none">• Remerciements pour le temps accordé par le professionnel• Présentation du sujet de recherche et de la problématique• Présentation des thématiques qui vont être abordées au cours de l'entretien• Présentation des mentions légales de l'entretien (anonymat et demande d'enregistrement)
PRÉSENTATION DU PROFESSIONNEL	<ul style="list-style-type: none">• Pouvez-vous faire une présentation de vous en quelques mots ?
PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none">• Pouvez-vous décrire les activités (types d'opérations) MICE au sein de l'hôtel?• Quelle est la part de l'activité MICE au sein des activités de l'hôtel?• Quel est le profil de la clientèle MICE et de la clientèle de l'hôtel en général?• Quelles sont les valeurs de l'hôtel ? • Comment avez-vous entrepris la labellisation Clé Verte au sein de l'hôtel?• Quelles sont vos attentes à la suite de cette labellisation?• Quels changements ce label engendre-t-il sur l'activité hôtelière?

	<ul style="list-style-type: none"> • Ce label aura-t-il un impact sur les activités MICE? • Visez-vous une labellisation RSE sur l'activité MICE? • Quels sont les éléments ou actions à améliorer ou mettre en place pour viser une labellisation RSE?
<ul style="list-style-type: none"> • Lancement de l'entretien 	
ENTRETIEN	

Thèmes	Sous-thèmes	Questions centrales
Mise en contexte	<ul style="list-style-type: none"> • Implication personnelle • Connaissances sur le sujet 	<ul style="list-style-type: none"> • Vous sentez-vous concernées par le développement durable dans ta vie personnelle? • Vous sentez-vous concernées par la RSE dans votre vie professionnelle? • Quelle est votre définition de la RSE?
<p>Dans un premier temps, j'aimerais vous poser quelques questions générales liées aux thématiques abordées dans mon sujet: la RSE et le tourisme d'affaires</p>		
Partie 1	<ul style="list-style-type: none"> • Place de la RSE dans le tourisme d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la place de la RSE dans les demandes actuelles de votre clientèle? • Quels sont les enjeux du secteur MICE?

	<ul style="list-style-type: none"> Etat des lieux du tourisme d'affaires 	
<p>Dans un second temps, je souhaiterais aborder mes 3 hypothèses pouvant répondre à la problématique de ce mémoire.</p>		
<p><u>Hypothèse 1:</u></p> <p>La formation de toutes les parties prenantes, un levier majeur</p>	<ul style="list-style-type: none"> Problématique Formation des parties prenantes internes Formation des parties prenantes externes 	<ul style="list-style-type: none"> En tenant compte de la demande croissante d'événements d'affaires répondants à des critères de RSE, comment remédier efficacement au manque de synergie entre les parties prenantes dans l'organisation de ce type d'événement ? La formation est-elle, selon vous, un levier essentiel pour pallier ce manque de synergie entre les parties prenantes d'un événement d'affaires? Accordez-vous une importance à travailler avec des parties prenantes externes inscrites dans une démarche RSE?
<p><u>Hypothèse 2:</u></p> <p>L'usage d'outils de communication et de collaboration</p>	<ul style="list-style-type: none"> Outils de communication 	<ul style="list-style-type: none"> Quelle est l'importance de la communication dans l'organisation d'un événement d'affaires?

<p><u>Hypothèse 3:</u></p> <p>L'inclusion de responsables RSE au sein des comités de pilotage</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Missions 	<ul style="list-style-type: none"> • L'inclusion d'une personne référente sur les questions RSE au sein d'un comité de pilotage est-elle une solution efficace pour créer de la synergie entre les parties prenantes dans l'organisation d'un événement d'affaires?
---	--	--

CONCLUSION

- Vous avez répondu à toutes mes questions. Avez-vous des éléments à ajouter?
- Je vous remercie pour le temps que vous m'avez accordé et pour les échanges très enrichissants que nous avons pu avoir!
- Rappel des mentions légales de l'entretien (anonymat et demande d'enregistrement)

Questions de relances:

- Peux-tu expliquer un peu plus de détails [fait mentionné]?
- As-tu quelques exemples pour illustrer [fait mentionné]?
- Tu as parlé de [fait mentionné], qu'entends-tu par cela?
- Tu as parlé de [fait mentionné], que sous-entends-tu par cela?

Annexe G - Retranscription du troisième entretien

Rôles des enquêtées	Gouvernante Générale et Responsable Commerciale d'un hôtel 4* en phase d'être labellisé Clé Verte
Profil des enquêtées	Femmes, 30 ans
Mise en relation avec les enquêtées	Entretien pour le stage de Master 2
Date de l'entretien	Jeudi 22 février, à 11h (durée: 45 minutes)
Lieu de l'entretien	Entretien en face-à-face à l'hôtel
Sujet abordé	Comment intégrer la démarche RSE lorsqu'on a une activité MICE? Comment se déroule une labellisation?

Légende:

- E1: Gouvernante enquêtée
- E2: Responsable commerciale enquêtée
- **V: Enquêtrice**
- X: Hôtel 4*

Mise en contexte:

Avant de commencer l'enregistrement de l'entretien, l'enquêtrice s'est présentée et a rappelé le sujet ainsi que la problématique de son sujet de recherche. Les thématiques qui vont être abordées dans cet entretien ont été annoncées et les mentions légales ont été énoncées (anonymat et autorisation d'enregistrement).

Entretien:

V: Pour commencer, pouvez-vous faire une présentation de vous en quelques mots ?

E1: Je suis [E1], gouvernante générale au sein de l'hôtel [X]. Je suis arrivée ici il y a moins d'un an, donc j'étais ici pour l'ouverture de l'hôtel ! Avant j'ai travaillé 10 ans à l'hôtel Bristol à Paris, donc une grosse expérience hôtelière.

E2: Moi du coup c'est [E2], je suis sales manager, donc responsable commerciale de l'hôtel [X]. Je suis arrivée en janvier 2023 pour préparer l'ouverture de l'hôtel. Avant ça, j'étais cheffe de projets événementiels dans un hôtel à Lille. Avant ces expériences en hôtellerie, j'ai eu un parcours dans la communication et dans la publicité.

V: D'accord, merci beaucoup! Pouvez-vous décrire les activités (types d'opérations) MICE au sein de l'hôtel?

E2: On fait tout, rien n'est impossible ici (rires)! Donc comme je suis responsable commerciale, j'ai la charge de la commercialisation de tous les espaces et de tout ce qu'on peut organiser comme événements au sein de l'hôtel. Donc ça va de la simple journée d'études avec pause-café et déjeuner, au gros séminaire résidentiel sur plusieurs jours avec des chambres, différentes prestations restauration, avec utilisation de différents espaces (restaurant, rooftop, cours etc.). On a vraiment de nombreuses possibilités en termes d'activités MICE au sein de l'hôtel. On essaye de répondre à tous les besoins de nos clients, alors parfois ce n'est pas possible, mais là où on est souvent limité c'est par rapport au nombre de personnes. On peut accueillir jusqu'à 110 personnes en plénière, donc au-delà d'un séminaire de 110 personnes ça devient un peu compliqué pour nous.

V: Très bien! Et quelle est la part de l'activité MICE au sein des activités de l'hôtel?

E2: Je dirais 40% MICE et 60% individuels !

E1: Oui parce que la semaine c'est souvent du corporate. Ensuite le week-end et les vacances scolaires on a beaucoup d'individuels.

V: D'accord. Et quels sont les profils de la clientèle MICE et de la clientèle hôtelière en général?

E1: Alors sur la partie hôtellerie, la semaine on a beaucoup de corporate qui vont venir, donc les entreprises. On a aussi des habitués de la chaîne de l'hôtel, toujours des corpos. Ils viennent ici car ils ne veulent pas rentrer à Paris en one shot. Sinon le week-end, on a beaucoup de familles, de couples, de groupes d'amis. Le week-end on a aussi beaucoup d'enterrements de vie de jeune fille ou d'anniversaires puisque nous sommes de l'hôtellerie lifestyle !

E2: Et puis pour la clientèle MICE, on a de tout. On a principalement une clientèle française, donc environ 95% de notre clientèle. En termes de segmentation, on a une grosse part d'agences de voyages et agences événementielles. Parfois on connaît le client final, parfois non. Donc forcément la segmentation reste sur la partie agence, puisque ce sont elles qui nous génèrent la demande. On a aussi une grosse partie de clientèle issue des laboratoires pharmaceutiques et du milieu hospitalier. Ce sont nos deux gros segments. Ensuite, on va avoir de la clientèle issue du milieu automobile, BTP, banque et assurance, télécommunication. C'est très varié !

V: Très bien, je vous remercie ! Quelles sont les valeurs de l'hôtel ?

E2: Tout d'abord, c'est un hôtel pour tout le monde ! Par exemple le dimanche on est sur une offre brunch qui cible une clientèle familiale, le samedi midi avec le marché de [nom de la ville] on a aussi une clientèle familiale qui vient. À côté de ça, on a aussi les gens qui viennent pour faire la fête, puisque nous avons à cœur que les gens passent un bon moment chez nous et qu'ils se sentent comme à la maison. Donc c'est ça, notre valeur c'est que tout le monde est la bienvenue ! C'est d'ailleurs pour ça qu'on essaye d'adapter notre offre à tous les budgets. Donc oui, la bienveillance et venez comme vous êtes !

V: D'accord. Concernant la labellisation clé verte, comment avez-vous entrepris la labellisation Clé Verte au sein de l'hôtel?

E1: On le fait pour toucher une clientèle qui est de plus en plus sensible à l'écologie. Tu sais qu'il y en a certain qui vont voyager dans des hôtels que parce qu'ils ont des spécificités écologiques. C'est aussi une volonté de notre chaîne, puisque plusieurs de nos hôtels ont été passés en Clé Verte, donc on se labellise dans la continuité. Aussi, [nom de la ville], c'est une ville qui est pro écologiste donc ça fait sens aussi. Pourtant, il n'y a pas tant d'hôtels que ça à [nom de la ville] qui sont labellisés Clé Verte.

E2: Oui, comme l'a dit [E1], c'est une démarche importante. C'est bien aussi que les marques se remettent en question puisque l'hôtellerie c'est quand même un secteur polluant. Tu ne vois rien qu'au niveau des serviettes, draps ou bien au niveau de la restauration avec le gaspillage alimentaire. Donc tu vois une marque comme la nôtre, qui a aujourd'hui 15 ans d'existence et qui est une marque assez forte dans l'hôtellerie française, c'est important de s'investir dans ce type de label. Pour nous et pour nos clients. Là [E1] parlait plutôt pour la partie loisirs. Mais sur la partie MICE, on me demande souvent dans les demandes si [X] est écolabellisé. Donc c'est vraiment aujourd'hui une demande de la part des consommateurs. Et donc parfois, les gens ne viendront pas parce qu'on n'aura pas cet éco label, ils viseront que les hôtels labellisés.

V: Oui, et comme [nom de la ville] Convention Bureau est labellisée ISO 20121, c'est un critère qui devient essentiel pour attirer la clientèle au sein de l'hôtel.

E2: Oui exactement ! De toute façon, ils nous encouragent à le faire.

E1: Et ils nous accompagnent beaucoup ! On a tout un accompagnement qui est fait par la CCI et par [nom de la ville] Métropole.

E2: Là on l'a su depuis peu. Mais à la suite d'une conférence, [nom de la ville] Métropole a réussi que la ville de [nom de la ville] nous aide d'un point de vue financier. C'est-à-dire qu'il y aura une prise en charge de la part de la ville pour nous accompagner financièrement sur le déploiement du label Clé Verte. Au-delà de cet accompagnement financier, ils vont nous aider pour les audits, donc il y a un vrai suivi. Au début nous, on ne le savait pas. Enfin on avait quand même fait des démarches.

E1: Oui, en fait moi je m'étais inscrite sur le site. On a un petit groupe avec le directeur technique, chef de réception et nos assistants respectifs, pour qu'on puisse travailler tous ensemble. Parce que les idées c'est important qu'elles viennent de personnes différentes et ça permet de tous nous challenger. Et donc ensuite on apprend qu'il y avait une possibilité d'accompagnement donc ça va beaucoup nous aider !

V: D'accord. Et quelles sont vos attentes à la suite de cette labellisation?

E2: Bah déjà qu'on est une clientèle qu'on n'avait pas avant. Ensuite sensibiliser nos salariés. C'est aussi ça Clé Verte, ce n'est pas que pour faire beau auprès des clients. Voilà, nous on veut sensibiliser en interne et en externe. Donc nos attentes c'est que nos salariés continuent de respecter les process qui seront mis en place. C'est vrai qu'il y a pas mal de choses qui vont changer dans nos quotidiens.

E1: Après il y a des choses qu'on fait déjà sans s'en rendre compte, par exemple le tri des déchets ou encore la pesée des restes pour connaître la quantité de gaspillage. Autrement, on essaye d'avoir des produits d'entretien qui sont respectueux de l'environnement, des emballages en carton, on limite le plastique énormément.

E2: Par exemple dans les chambres on a mis du savon solide, justement pour éviter les emballages plastiques inutiles.

E1: Et dans le cadre de Clé Verte, nous sommes en train de travailler sur une pompe rechargeable. Ce n'est pas acté encore, mais de toute façon les ecopompes, c'est plus écologique d'avoir un petit savon à usage unique.

E2: Nous pour les salles de séminaire on a mis en place des bouteilles en verre avec une fontaine d'eau filtrée, donc maintenant plus de bouteille en plastique ! Non parce qu'avant on mettait une bouteille d'eau en plastique par participant et tu avais la moitié qui est qui était bu donc on jetait beaucoup d'eau. Après il y a aussi la question des bonbons, puisqu'avant on était des sachets individuels et pareil il y avait beaucoup de gaspillage, donc maintenant on met par exemple des jarres avec des bonbons individuels. Donc maintenant chacun se sert s'il a envie d'un bonbon.

V: Ce sont des petites actions qui changent tout! Et maintenant j'aimerais savoir quel changement le label engendre-t-il sur l'activité hôtelière?

E1: Par exemple sur le changement de linge, de base quand on a ouvert, après deux nuits, le troisième jour on changeait les draps. Et donc on s'est rendu compte aujourd'hui que la durée de séjour n'est pas assez importante pour qu'il y ait un impact positif. Tu vois souvent on changeait les draps et le client partait le lendemain donc ça faisait double changement de draps. Du coup une démarche qui se voulait écologique n'a plus de sens. alors aujourd'hui on change les draps au départ et c'est tout. Je change que si vraiment il y a un accident ou que le client le demande, donc si c'est tâché ou s'il y a du sang là oui on change. Mais c'est comme à la maison, tes draps tu ne les changes pas tous les jours. Donc ça ça permet de réduire l'impact environnemental en diminuant la consommation d'eau. Et aussi ça diminue le travail de nos femmes de chambre, alors c'est bénéfique pour tout le monde.

V: D'accord merci. Et donc [E2], je m'adresse maintenant à toi, penses-tu que le label aura un impact sur l'activité MICE?

E2: Bah écoute je ne sais pas exactement, je ne peux pas le prédire. Mais comme je te le disais, sur la partie contrat corporate on nous demande si l'hôtel est labellisé, donc ça devient un critère RSE à part entière. Et si on dit qu'on ne l'a pas, tout de suite on nous oublie. Donc oui j'imagine qu'il y aura un impact positif sur l'activité MICE.

V: Oui je pense que ça fait effet rebond sur l'activité MICE en effet.

E1: Ah bah ça c'est un plus, c'est sûr! Les clients ils sont sensibles ou pas, nous, on sait qu'on a le label et qu'on peut proposer tout ce qui va avec.

V: C'est ça! Et donc quels sont les éléments où les actions à améliorer ou mettre en place pour viser une labellisation RSE?

E2: Cette année on va être audité et être accompagné par [nom de la ville] Métropole. Comme ça on verra ce qu'on fait de bien et ce que l'on peut faire de mieux. Donc ça c'est très proche puisque c'est dans les prochains mois. Mais précisément c'est encore un peu tôt pour te dire quels sont les éléments en question.

E1: En fait, pour être labellisé Clé Verte tu as 120-130 questions à peu près. Tu en as certaines d'impératives et d'autres de conseillées. Donc évidemment le but c'est que toutes les questions impératives on y réponde, sinon on ne pourra pas être labellisé. En fait sur ces 120 points tu en as 60 qui incombent vraiment le directeur technique. On a beaucoup de rapport à remplir concernant le débit d'eau, la consommation électrique, mais notre avantage c'est qu'on a que de la LED et ça c'est plutôt chouette. Aussi, on a plein de logiciels qui sont en train d'être installés pour pouvoir vérifier notre consommation électrique et d'eau dans chaque chambre. Enfin les points sont très variés et ça va jusqu'à la cuisine où il doit y avoir un menu végétarien proposé.

E2: Je crois même que c'est un plat végétarien qui doit absolument être proposé.

V: Donc pousser à limiter la consommation de viande et de poisson finalement.

E1: Tout à fait c'est ça et bien évidemment mettre en avant les produits locaux. Donc voilà ça touche vraiment tous les services proposés au sein de l'hôtel, donc c'est beaucoup de travail (rire).

V: J'imagine (rire). Vous sentez-vous concernées par le développement durable dans votre vie quotidienne personnelle ?

E2: Alors moi oui à fond, déjà parce que je suis végétarienne depuis plusieurs années. Je fais aussi globalement attention à ce que j'achète notamment au niveau des vêtements. Bon je ne suis pas parfaite, mais j'essaye de ne pas acheter tout et n'importe quoi de façon impulsive. Aussi, au quotidien, j'essaye d'acheter au maximum local ... Bon bio je me méfie du label parce qu'aujourd'hui il y a eu pas mal de dérive. Je diminue également mes trajets en voiture donc oui je suis très sensible au développement durable dans mon quotidien.

E1: Moi je le suis un peu plus maintenant, mais quand j'étais en région parisienne par exemple le tri c'était loin d'être parfait. Mais depuis que je suis à [nom de la ville], donc ça va faire un peu plus d'un an je fais plus attention. Pour les vêtements pour le coup j'achète beaucoup sur Vinted.

E2: Ah tu vois moi je suis plus friperie par exemple !

E1: Voilà ça s'y retrouve (rire). Après j'essaye de limiter les achats, de ne pas consommer en excès. Pour la voiture je l'utilise très peu puisque j'habite à 15 minutes de mon lieu de travail donc j'y vais à vélo qu'il vente ou qu'il pleuve (rire). La question ne se pose pas! Au niveau de la nourriture je ne suis pas végétarienne, mais j'essaye de manger moins de viande et de privilégier la qualité du produit.

V: Très bien! Et dans vos vies professionnelles, vous vous sentez concernées par la RSE ?

E1: Oui que ce soit la consommation d'électricité à notre échelle ou encore le fait d'avoir mis toutes les chambres à 19 degrés. Voilà, on sensibilise tout le monde.

V: Et donc pour vous, quelle est la définition de la RSE ?

E2: Déjà pour moi c'est environnemental et social, c'est-à-dire que la RSE ce n'est pas juste trier ses déchets, éteindre la lumière ou baisser le chauffage. Et ça, je pense qu'on est moins sensibilisé sur l'aspect social/sociétal. Parce que c'est ça la RSE, faire attention au bien-être des salariés au quotidien.

E1: Et bien écoute je rejoins marine là-dessus! Dans le précédent hôtel où je travaillais, on faisait très attention au bien-être des employés. Par exemple, ne pas mettre les femmes de ménage en contact avec des produits nocifs pour leur santé. Donc ici les produits qu'on utilise, on est souvent sûr de l'eau ozonée. Donc pour moi, la RSE c'est pour tout le monde, pour les salariés et pour les clients.

E2: C'est ça, travailler dans la bienveillance et améliorer les conditions de travail de nos équipes. Dans notre hôtel, les employés ont au moins 2 jours de congé consécutifs par semaine et non pas de coupures. Dans la restauration, c'est assez positif puisqu'ils ont des shifts pleins. Les heures supplémentaires sont toujours récupérées, pas forcément dans la foulée, mais en tout cas il y a un suivi très rigoureux aujourd'hui.

V: Très bien merci les filles! Dans un premier temps, j'aimerais vous poser quelques questions générales liées aux thématiques abordées dans mon sujet: la RSE et le tourisme d'affaires. Donc, pour commencer, quelle est la place de la RSE dans les demandes actuelles de votre clientèle?

E2: Je sais que le groupe auquel nous appartenons a mis en place une charte RSE, donc des choses en interne sont mises en place pour satisfaire nos clients. Donc forcément, ça augmente la demande en termes de RSE dans nos activités, mais je ne saurais pas te dire la part exacte de cette demande.

V: Mais, est-ce que tu as vu une certaine évolution ces dernières années en termes de demande RSE?

E1: En termes de professionnels hôteliers, oui c'est un terme qui revient tout le temps, mais en termes de clients, je ne sais pas trop.

E2: Tu vois, j'ai fait une visite hier pour un grand groupe de banque et assurance, et le séminaire qu'ils font chez nous en avril prochain est ancré dans une démarche RSE. Par exemple, ils m'ont demandé que le repas soit entièrement végétarien. Donc oui, on a certaines demandes axées sur la RSE, même si notre hôtel n'est pas encore labellisé Clé Verte.

V: Et selon toi [E2], quels sont les enjeux du secteur MICE?

E2: Là je t'avoue que je ne m'en rends pas compte tant qu'on n'a pas eu le label. Je ne me rends pas compte si on va avoir une demande accrue en termes de RSE, parce qu'on est labellisé Clé Verte.

V: Mais, hormis la RSE, est-ce qu'il y a des enjeux du secteur auxquels tu penses?

E2: Eh bien, les enjeux du quotidien c'est de faire du chiffre, atteindre ses objectifs, se dépasser et que le client vive une réelle expérience. Donc, des gros enjeux sur la qualité des services. Je sais que c'est un peu flou ce que je te dis et que ça ne répond pas à ta question, mais je ne saurais pas t'en dire plus là tout de suite (rire).

V: Très bien (rire). Dans un second temps, je souhaiterais aborder mes 3 hypothèses pouvant répondre à la problématique de ce mémoire. Pour rappel, ma problématique est la suivante: En tenant compte de la demande croissante d'événements d'affaires répondants à des critères de RSE, comment remédier efficacement au manque de synergie entre les parties prenantes dans l'organisation de ce type d'événement? Ainsi, ma première hypothèse est la formation comme levier majeur. Donc, la formation est-elle, selon vous, un levier essentiel pour pallier ce manque de synergie entre les parties prenantes d'un événement d'affaires?

E2: Oui forcément ! Au-delà de la formation, je parlerai plus de sensibilisation. Après sur ce sujet-là, ce qui peut être contraignant, ça me manque de temps. Parce que créer de la synergie entre toutes les parties prenantes d'un événement d'affaires, c'est utopique de pouvoir réunir tout le monde pour une formation en amont de l'événement même si ça serait l'idéal. Mais après, la majorité de nos fournisseurs essaye de mettre en place des actions RSE dans leurs activités.

V: Mais, à l'échelle du personnel, tu penses qu'il est possible de mettre en place des temps de formation consacrés à la RSE?

E2: Ouais, surtout par rapport à notre future labellisation.

E1: En ce moment on fait des entretiens One to One avec nos équipes, donc cela nous permet d'identifier les besoins en formation pour agir ensuite.

E2: Oui c'est obligé, après on ne pourra pas tous être formés en même temps parce qu'il faut que l'hôtel tourne. Je pense qu'il n'y a pas besoin d'une journée entière de formation, mais plutôt d'organiser des groupes de travail sur les points clés du label.

V: D'accord. Accordez-vous une importance à travailler avec des parties prenantes externes inscrites dans une démarche RSE?

E1: Aujourd'hui c'est super important oui ! De toute façon, ils le sont tous un peu automatiquement. Par exemple, notre prestataire de blanchisserie, ils sont écolabellisés et ils travaillent avec des produits respectueux de l'environnement. Mais, ils sont obligés, ils n'ont plus le choix aujourd'hui. Ils n'ont plus le choix s'ils veulent continuer d'avoir des parts de marché et d'avoir de nouveaux clients, ils doivent sans arrêt faire mieux.

V: J'imagine, et cela peut leur permettre aussi de faire des économies en termes de dépenses liées à la consommation d'eau et d'énergie, deux ressources clés de leurs activités qui ne cessent d'augmenter.

E2: Oui, non mais c'est ça. On n'a pas vraiment dit le mot, mais nous, c'est pareil. Par exemple, le chauffage à 19 degrés ça nous permet aussi de faire des économies. Après pour

tout ce qui est fournisseur, je ne m'y connais pas trop. Mais je sais, que par exemple pour la partie bar ils font attention de mettre des alcools issus du circuit court et donc de producteurs locaux.

E1: Oui c'est ça, on essaye de travailler au maximum avec des prestataires locaux. Après pour tout ce qui est cuisine, il y a des produits qui ne peuvent pas être achetés à des producteurs locaux pour des raisons de coût. Parce que le 100 % local fait que c'est parfois plus cher malheureusement. Mais, si on pouvait faire du 100% local, on le ferait sans hésitation. Donc oui on y est sensible, et on le sera d'autant plus quand on aura le label.

V: Très bien. Passons maintenant à ma deuxième hypothèse, qui est l'utilisation d'outils de communication et d'outils de collaboration. Quelle est, selon vous, l'importance de la communication dans l'organisation d'un événement d'affaires?

E2: Oui si on organise un événement RSE, on sera obligé de communiquer avec toutes les parties prenantes, ça c'est évident. Pour moi, pour tous les sujets du monde, la communication c'est la clé. Après, nous au sein de notre hôtel, ce n'est pas nous qui gérons la partie communication externe vis-à-vis du client, ça c'est le siège qui gère. Mais évidemment, pour l'organisation d'un événement d'affaires répondant à des critères RSE, il est essentiel que tout le monde soit sur la même longueur d'onde dès le départ.

V: Tout à fait! Pour terminer, ma dernière hypothèse est l'inclusion d'un responsable RSE au sein des comités de pilotage des événements d'affaires. Est-ce une solution efficace selon vous?

E2: Bah alors c'est pareil, nous on reçoit des demandes au quotidien donc soit c'est à nous d'être force de proposition. Donc nous, la team event de proposer à nos clients d'organiser des événements plus green, plus respectueux. Ou alors, c'est au client de nous demander si une personne peut l'accompagner sur l'organisation de son événement RSE. Donc ça c'est une question de temps et d'organisation. Mais c'est utopique que nous puissions employer une personne dédiée à ça en temps plein.

V: Très bien. Je vous remercie sincèrement pour le temps que vous avez accordé à cet entretien. C'était très intéressant de voir les prémices d'une labellisation Clé Verte.

E2: Oui, c'est difficile de se projeter pour l'instant, mais tu reviendras nous interroger l'année prochaine pour voir les évolutions (rire).

V: Tout à fait (rire). Et est-ce que vous souhaitez ajouter des choses?

E1: Non, écoute on a abordé de nombreux sujets!

E2: Bon courage pour ton mémoire et si tu as des questions, tu as nos contacts donc n'hésite pas à nous contacter.

V: C'est gentil, merci beaucoup! Pour rappel, notre entretien a été enregistré et votre anonymat sera préservé lors de la retranscription. Si vous souhaitez obtenir l'enregistrement, je peux bien évidemment vous le transmettre.

Annexe H - Grille d'analyse des entretiens

Hypothèses évoquées	Extraits d'entretien	Conclusions tirées des entretiens
<p>Hypothèse 1: La sensibilisation et la formation des parties prenantes, deux leviers majeurs.</p>	<p>ENTRETIEN 1</p> <p><i>« Eh bien, j'ai envie de dire que la responsabilité elle ne passe que par l'éducation. Donc, toutes les formations qui permettent d'accéder à la formation sur le sujet me paraissent absolument indispensables »</i></p> <p><i>« Cette formation, au premier chef, sur la RSE, elle ne doit pas être optionnelle, elle doit être obligatoire »</i></p> <p><i>« On peut imaginer que le ministère de l'Écologie ou pourquoi pas celui du travail, décide de débloquer un fond spécial de formation RSE pour les filières polluantes, parce que je vous rappelle qu'on est une filière polluante hein ! »</i></p> <p><i>« On pourrait même pourquoi pas bonifier des dépassements. Il y a aujourd'hui 1% de la masse salariale doit être consacré à la formation. Imaginons que la mise à niveau des agences nécessiterait 1,5 ou 2%, on pourrait dire que les budgets qui sont mis en plus par les employeurs pourraient être défiscalisés et donc cela diminuerait les impôts de l'entreprise. Et donc toute entreprise qui serait capable de livrer 10, 20, 30 certificats de formation des collaborateurs sur les questions RSE, si la somme des certificats de formation est supérieure au budget formation</i></p>	<p>ENTRETIEN 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation indispensable pour accéder à la connaissance sur la RSE. • Formation RSE doit être obligatoire pour tous les collaborateurs. • Acteurs institutionnels tel que l'État pourrait débloquer un fonds spécial de formation RSE pour les filières polluantes (dont fait partie le tourisme d'affaires) • Incitation à former à la RSE pour l'entreprise, récompensée par de la défiscalisation

	<p><i>légale de 1%, et bien le surplus fait l'objet d'une défiscalisation »</i></p> <p>ENTRETIEN 2</p> <p><i>« Moi je ne suis pas trop sur cet aspect formation, mais plutôt sur un aspect de sensibilisation. Parce que comme vous l'avez très bien dit sur cette histoire de synergie, on est vraiment sur le besoin d'impliquer tout le monde! »</i></p> <p><i>« Quand je parle de sensibilisation, je parle d'implication, c'est vraiment aller chercher chez chaque collaborateur, chez chaque partie prenante, ce qui l'anime à l'intérieur de lui et qui résonne sur de la RSE »</i></p> <p><i>« C'est la théorie de la petite goutte, c'est-à-dire que petit à petit, dans une optique d'amélioration continue, on met en place des choses auxquelles les parties prenantes adhèrent et ensuite on va de step en step. C'est vraiment ça sensibiliser. Et la formation, puisque c'était ça votre question, pour moi, elle vient chapeauter tout ça. Il ne faut pas qu'elle vienne trop tôt, sinon elle va peut-être sonner creux »</i></p> <p>ENTRETIEN 3</p> <p><i>« Au-delà de la formation, je parlerai plus de sensibilisation. Après sur ce sujet-là, ce qui peut être contraignant, ça me manque de temps. Parce que créer de la synergie entre toutes les parties prenantes d'un événement d'affaires, c'est utopique de pouvoir réunir tout</i></p>	<p>ENTRETIEN 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importance de l'aspect sensibilisation afin d'impliquer tout le monde. • La sensibilisation permet de toucher toutes les parties prenantes sur les questions de RSE • Sensibiliser progressivement, étape par étape pour faire adhérer la démarche RSE • La formation vient chapeauter la phase de sensibilisation, elle ne doit pas venir trop tôt <p>ENTRETIEN 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • La phase de sensibilisation peut être difficile à mettre en place par manque de temps ou de moyen dans les entreprises. Vision utopique, même si c'est ce qu'il faudrait faire
--	---	---

	<p><i>le monde pour une formation en amont de l'événement même si ça serait l'idéal »</i></p>	
<p>Hypothèse 2: Les outils de communication et de collaboration, deux aspects primordiaux.</p>	<p>ENTRETIEN 1 <i>« Il y a ce que j'appelle la communication endogène et la communication exogène »</i> <i>« Un événement communiquant sur les questions de RSE est extrêmement intéressant parce qu'il permet à un auditoire de sortir plus alphabétisé, plus aguerri, plus autorisé sur les questions de RSE»</i></p> <p><i>« L'événement, quand il a vocation à rayonner, on pourrait imaginer, que 100% des événements doivent faire l'objet d'une communication bilan carbone officielle. Pas un seul événement réunissant plus de 50 personnes n'est envisageable s'il n'a pas une communication sur son bilan carbone. Et donc, vous verrez, que dans ce cas, tout le monde courrait à améliorer son bilan ! Parce qu'à ce moment-là, vous pourriez créer de la traçabilité »</i></p> <p><i>« Si demain matin, vous dites que les bilans carbonés des agences des prestataires seront accessibles dans un site internet qui va s'appeler par exemple "Green events", vous allez dessus et puis vous vous rendez compte que vous avez les bilans carbonés déclarés et certifiés de tous les événements »</i></p> <p><i>« Ça c'est facile, parce que de toute façon, dresser le bilan carbone d'un événement, c'est devenu le "minimum vital". Mais vous avez le droit de ne pas le communiquer,</i></p>	<p>ENTRETIEN 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Différenciation entre la communication endogène et exogène. • Un événement d'affaires RSE est un moyen d'éduquer les parties prenantes de celui-ci, et ce, à différents niveaux. Elles pourront alors plus facilement appliquer la RSE une fois l'événement terminé. • Rendre obligatoire la communication du bilan carbone de chaque événement réunissant plus de 50 personnes. Chaque bilan pourrait être consultable par n'importe qui sur un site internet dédié. • Mise en place d'une boîte à idées pour améliorer ses actions RSE. • Mise en place d'un créneau dédié à la RSE dans l'organisation de chaque événement d'affaires. Cela permet de se donner les moyens de toujours faire mieux en la matière. • Outil de collaboration vise l'intelligence collective • Outil de communication véhicule un contenu pour mettre à niveau une collectivité

alors que là on rendrait sa communication obligatoire ! Il y aurait une émulation »

« C'est très facile d'appliquer notre savoir-faire sur des questions RSE hein. Nous, on a un onglet RSE sur tous nos outils de participation avec la boîte à idées etc. Quand on fait un événement, une fois par semaine on branche le client et on dit "tiens on va consacrer 30 minutes à voir ce qu'on pourrait faire pour améliorer le bilan RSE de l'événement". Alors que le client il aurait envie de nous parler du discours du président, de la mise en scène etc.»

« Un outil de collaboration, c'est un outil qui vise l'intelligence collective, il est centré sur l'idée que la somme des individus transcende l'ensemble, et que, d'une certaine manière, vous et moi, nous sommes tous les deux dépositaires d'une information qui est assez perfectible quand on est isolée, mais qui peut être extraordinaire quand on est cumulé. »

« L'outil de communication, il a vocation à véhiculer un contenu qui permet de mettre à niveau une collectivité sur une donnée ou une information donnée »

« Aujourd'hui, Microsoft Teams l'outil qu'on utilise à l'instant même, il est devenu l'outil de base. Vous avez aussi Collect, un outil extraordinaire développé par Apple etc. Il y en a beaucoup, on va dire qu'ils ont été vulgarisés depuis le Covid. Lorsque vous êtes en compétition sur un projet, immédiatement vous devez être en mode intelligence collective. C'est là que vous faites la différence »

	<p>ENTRETIEN 2 <i>« Elle est capitale sur tous les sujets. À l'intérieur d'une entreprise, il ne faut pas qu'il y ait de secret. C'est-à-dire que plus vous êtes claire sur ce qui vous anime sur le message pour vos collaborateurs, plus vous aurez leur adhésion »</i></p> <p>ENTRETIEN 3 <i>« Évidemment, pour l'organisation d'un événement d'affaires répondant à des critères RSE, il est essentiel que tout le monde soit sur la même longueur d'onde dès le départ »</i></p>	<p>ENTRETIEN 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communication primordiale, la clarté de la communication fait l'adhésion <p>ENTRETIEN 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communication essentielle dès le début de l'organisation d'un événement d'affaires
<p>Hypothèse 3: L'inclusion d'un responsable RSE au sein des comités de pilotage, une ressource cruciale.</p>	<p>ENTRETIEN 1 <i>« Il n'existe aucun événement sur lequel il n'y ait pas de comité de pilotage, aucun, mais vraiment dans 100% des cas »</i></p> <p><i>« On appelle ça "Copil" chez nous, qui sont presque hebdomadaires et ces comités de pilotage, c'est une mixité entre le client et l'agence. Ils ont un ordre du jour qui est envoyé la veille, et pour être précis, le comité de pilotage, c'est vraiment la tour de contrôle de l'événement »</i></p> <p><i>« Mais un comité de pilotage est créé le premier jour où nous commençons à travailler et on les planifie immédiatement. On définit la composition pour être certain d'avoir toutes les parties prenantes et on s'attelle à le respecter scrupuleusement en termes de présence et d'assiduité »</i></p>	<p>ENTRETIEN 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • COPIL est en place dans 100% des cas • COPIL représente un mélange entre le client et l'agence. Réunion hebdomadaire, avec un ordre du jour envoyé la veille. Comparaison à une tour de contrôle. • COPIL planifié dès le premier jour. Sa composition est scrupuleusement faite afin de représenter toutes les parties prenantes. La présence et l'assiduité sont deux aspects indispensables. • COPIL enrichi d'experts RSE change radicalement les choses. Cela est encore très peu répandu. • Responsable RSE avec une expertise ne fait pas nécessairement autorité, mais qui propose des solutions en expliquant

	<p><i>« Eh bien vous avez 100% raison! Chaque fois que les comités de pilotage ont été enrichis d'experts RSE, ils ont radicalement changé la manière d'appréhender l'événement »</i></p> <p><i>« Là où en revanche vous êtes intuitivement juste, c'est que je peux affirmer qu'il y a moins de 10% des comités de pilotage dans lesquels il y a une autorité ou quelqu'un qui a des prérogatives RSE »</i></p> <p><i>« Chez nous, il y a toujours un référent RSE pour un événement, c'est-à-dire quelqu'un qui est responsable du bilan RSE de l'événement. Il ne fait pas nécessairement autorité, je n'ai pas besoin de quelqu'un qui soit un chef avec des gallons, mais quelqu'un qui a une expertise, qui propose des solutions en disant "ok, je pense que ça, on peut le faire différemment" et qui explique pourquoi »</i></p> <p>ENTRETIEN 2 <i>« Primordial [...] Il est là pour orienter, pour expliquer, pour désembrouiller une situation à laquelle on ne sait pas trop répondre »</i></p> <p>ENTRETIEN 3 <i>« C'est au client de nous demander si une personne peut l'accompagner sur l'organisation de son événement RSE. Donc ça c'est une question de temps et d'organisation. Mais c'est utopique que nous puissions employer une personne dédiée à ça en temps plein »</i></p>	<p>pourquoi c'est mieux de faire de telle manière.</p> <p>ENTRETIEN 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable RSE au sein d'un COPIL est primordial puisqu'il permet d'orienter, d'expliquer et de désembrouiller certaines situations <p>ENTRETIEN 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable RSE à temps plein au sein d'un COPIL est une mesure utopique, ou alors cela doit venir du client.
--	---	---

Table des abréviations

ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

ADERE : Auto Diagnostic Environnemental pour les Responsables d'Événements

AFNOR : Association Française de Normalisation

COP : Conférence des Parties

COFIL : Comité de Pilotage

COPROJ : Comité de Projet

DD : Développement Durable

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

ISTHIA : Institut Supérieur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de l'Alimentation

NRE : Nouvelle Régulations Économiques

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OMT : Organisation Mondiale du Tourisme

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

PACTE : Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises

PDG : Président Directeur Général

RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

UNIMEV : Union Française des Métiers de l'Événement

Table des figures

Figure 1 - Les trois piliers du développement durable	12
Figure 2 - Les 17 objectifs de développement durable.....	14
Figure 3 - Les sept principes de l'ISO 26000	18
Figure 4 - Les sept questions centrales de l'ISO 26000	19
Figure 5 - Panorama des outils de la RSE	20
Figure 6 - Cartographie des interactions entre une organisation	22
Figure 7 - Les principales tendances d'évolution du marché des MICE.....	32
Figure 8 - La filière en quelques chiffres	33
Figure 9 - Les défis de la RSE dans le domaine du voyage d'affaires	38
Figure 10 - Actions environnementales et RSE mises en place par les acteurs du tourisme d'affaires	42
Figure 11 - Les dimensions de la gamification.....	55
Figure 12 - Les piliers de la collaboration RSE.....	65
Figure 13 - Les objectifs du comité de pilotage traditionnel.....	69
Figure 14 - Les clés de la réussite d'un comité de pilotage.....	71
Figure 15 - Les objectifs du comité de pilotage RSE	72
Figure 16 - Plan touristique de la ville de Rennes.....	91

Table des tableaux

Tableau 1 - Les types d'opérations du tourisme d'affaires	29
Tableau 2 - Les normes, labels et certifications applicables aux acteurs du tourisme d'affaires	43
Tableau 3 - Les parties prenantes d'un événement RSE	51
Tableau 4 - Les outils de collaboration RSE	66
Tableau 5 - Professionnels contactés.....	83

Table des matières

REMERCIEMENTS	5
AVANT-PROPOS	6
SOMMAIRE.....	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	8
PARTIE 1 - LA RSE, UNE DÉMARCHE AU-DELÀ D'UNE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION POUR LES ACTEURS DU TOURISME D'AFFAIRES	9
INTRODUCTION DE LA PARTIE 1	10
CHAPITRE 1 - LA RSE, UNE INITIATIVE VOLONTAIRE AUX NOMBREUSES DIMENSIONS	11
1. <i>Contribution au développement durable</i>	11
1.1. Genèse du développement durable	11
1.2. Institutionnalisation du développement durable.....	13
1.3. Objectifs du développement durable	13
2. <i>L'essor de la RSE, un concept récent en Europe</i>	15
2.1. Approches historiques et évolution du concept.....	15
2.2. Définitions, principes et questions centrales du concept.....	17
2.3. Outils au service de la RSE	19
3. <i>La théorie des parties prenantes, une référence centrale de la RSE.....</i>	21
3.1. Définition des parties prenantes	21
3.2. Typologies des parties prenantes	22
3.3. Intégration des parties prenantes dans les décisions de l'entreprise.....	23
CHAPITRE 2 - LE TOURISME D'AFFAIRES ET SES ACTEURS	25
1. <i>Un puissant outil marketing pour les organisations</i>	25
1.1. Approche historique du tourisme d'affaires	25
1.2. Définition du tourisme d'affaires	26
1.3. Types d'opérations	28
2. <i>État des lieux du tourisme d'affaires en France.....</i>	30
2.1. Tendances de la demande	30
2.2. Tendances de l'offre	31
2.3. Poids du tourisme d'affaires	32
3. <i>Une pluralité d'acteurs.....</i>	34
3.1. Entreprises organisatrices	34
3.2. Prestataires de services	35
3.3. Destinations touristiques	36
CHAPITRE 3 - LA DÉMARCHE RSE, MOTEUR DE TRANSFORMATION DU TOURISME D'AFFAIRES.....	37
1. <i>La RSE, tendance majeure du tourisme d'affaires</i>	37
1.1. Motivations de la demande.....	37
1.2. Motivations de l'offre.....	38
2. <i>Un changement profond des organisations</i>	40
2.1. En interne.....	40
2.2. En externe	41
3. <i>L'engagement des acteurs</i>	43
3.1. Utilisation d'outils	43
3.2. Statut de « société à mission ».....	45
CONCLUSION DE LA PARTIE 1.....	47

PARTIE 2 - LA SYNERGIE ENTRE LES PARTIES PRENANTES, UN ASPECT ESSENTIEL DANS L'ORGANISATION D'UN ÉVÉNEMENT D'AFFAIRES RSE

..... **48**

INTRODUCTION DE LA PARTIE 2	49
CHAPITRE 1 - LA SENSIBILISATION ET LA FORMATION DES PARTIES PRENANTES, DEUX LEVIERS MAJEURS	50
1. <i>Identifier les parties prenantes d'un événement d'affaires</i>	50
1.1. Parties prenantes d'un événement d'affaires	50
1.2. Cartographie des parties prenantes	52
2. <i>Sensibiliser les parties prenantes</i>	53
2.1. Pourquoi les sensibiliser ?	53
2.2. Comment les sensibiliser ?	54
3. <i>Former les parties prenantes</i>	56
3.1. Pourquoi les former ?	56
3.2. Comment les former ?	57
CHAPITRE 2 - LES OUTILS DE COMMUNICATION ET DE COLLABORATION, DEUX ASPECTS PRIMORDIAUX.....	59
1. <i>Définition des concepts</i>	59
1.1. Communication	59
1.2. Collaboration	60
2. <i>Outils de communication à disposition des parties prenantes</i>	61
2.1. Piliers de la communication RSE	61
2.2. Outils de communication RSE	63
3. <i>Outils de collaboration à disposition des parties prenantes</i>	64
3.1. Piliers de la collaboration RSE.....	64
3.2. Outils de collaboration RSE	66
CHAPITRE 3 - L'INCLUSION D'UNE RESSOURCE RSE AU SEIN DES COMITÉS DE PILOTAGE, UNE RESSOURCE CRUCIALE	68
1. <i>Comité de pilotage traditionnel</i>	68
1.1. Définition et objectifs	68
1.2. Fonctionnement d'un COPIL	70
2. <i>Comité de pilotage incluant une ressource RSE</i>	71
2.1. Définition et objectifs	71
2.2. Fonctionnement d'un COPIL incluant une ressource RSE	72
3. <i>Choix de la ressource en charge de la RSE</i>	73
3.1. Choix d'une ressource interne	73
3.2. Choix d'une ressource externe	74
CONCLUSION DE LA PARTIE 2.....	76

PARTIE 3 - MÉTHODOLOGIE DÉPLOYÉE ET CHOIX DU TERRAIN D'APPLICATION

..... **77**

INTRODUCTION DE LA PARTIE 3	78
CHAPITRE 1 - MÉTHODOLOGIE DU TRAVAIL DE RECHERCHE	79
1. <i>Choix du sujet et de la question de départ</i>	79
1.1. Choix du sujet.....	79
1.2. Formulation de la question de départ et état de l'art	80
2. <i>Formulation de la problématique et des hypothèses</i>	81
2.1. Formulation de la problématique.....	81
2.2. Élaboration des hypothèses	81

3. <i>Choix de la méthode qualitative et préparation des entretiens exploratoires semi-directifs</i>	82
3.1. Choix de la méthode qualitative	82
3.2. Préparation des entretiens exploratoires semi-directifs	83
CHAPITRE 2 - RÉSULTATS OBTENUS	85
1. <i>Premier entretien</i>	85
1.1. Réponse à l'hypothèse 1	85
1.2. Réponse à l'hypothèse 2	86
1.3. Réponse à l'hypothèse 3	86
2. <i>Deuxième entretien</i>	87
2.1. Réponse à l'hypothèse 1	87
2.2. Réponse à l'hypothèse 2	88
2.3. Réponse à l'hypothèse 3	88
3. <i>Troisième entretien</i>	88
3.1. Réponse à l'hypothèse 1	88
3.2. Réponse à l'hypothèse 2	89
3.3. Réponse à l'hypothèse 3	89
CHAPITRE 3 - PERSPECTIVES EN VUE DU MÉMOIRE DE MASTER 2.....	90
1. <i>Choix du terrain d'application</i>	90
1.1. Rennes, une ville attrayante pour le tourisme d'affaires	90
1.2. Rennes, une destination bien équipée et certifiée ISO 20121	92
2. <i>Sujet et méthodologie envisagés</i>	93
2.1. Sujet envisagé	93
2.2. Méthodologie envisagée	94
3. <i>Stage en corrélation avec le mémoire de Master 2</i>	94
3.1. Stage envisagé	94
3.2. Missions envisagées	95
CONCLUSION DE LA PARTIE 3.....	96
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	97
BIBLIOGRAPHIE	98
TABLE DES ANNEXES	100
TABLE DES ABRÉVIATIONS	147
TABLE DES FIGURES.....	148
TABLE DES TABLEAUX.....	149
TABLE DES MATIÈRES	150

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

appliquée au tourisme d'affaires

RÉSUMÉ : Face aux enjeux environnementaux et sociétaux auxquels nous sommes confrontés contemporanément, la RSE apparaît comme une réponse pertinente de la part des organisations. Le tourisme d'affaires étant une filière polluante, ses acteurs sont de plus en plus sollicités à mettre en place une démarche RSE au sein de leurs activités. Dans ce contexte, nous avons cependant observé un manque de synergie entre les parties prenantes lors de l'organisation d'un événement d'affaires intégrant des critères RSE. Pour pallier cela et créer de la cohésion, nous pensons qu'il est primordial de se pencher sur les points suivants : la sensibilisation puis la formation des parties prenantes, l'utilisation des outils de communication et de collaboration ainsi que l'intégration d'une ressource experte en RSE au sein des comités de pilotage. Ces pistes de réflexion ont été discutées et affinées lors d'entretiens semi-directifs avec quatre professionnels du secteur.

MOTS CLÉS : Responsabilité Sociale des Entreprises, RSE, Tourisme d'Affaires, MICE, Événements d'Affaires

Corporate Social Responsibility (CSR) Applied to Business Tourism

ABSTRACT: *Given the environmental and societal challenges we currently face, CSR (Corporate Social Responsibility) emerges as a relevant response from organizations. Business tourism, being a polluting sector, is increasingly called upon to implement CSR initiatives within their activities. However, in this context, we have observed a lack of synergy among stakeholders when organizing a business event incorporating CSR criteria. To address this and foster cohesion, we believe it is crucial to focus on the following points: raising awareness and providing training to stakeholders, utilizing communication and collaboration tools, and integrating an expert in CSR within steering committees. These considerations were discussed and refined during semi-structured interviews with four industry professionals.*

KEYWORDS: *Corporate Social Responsibility, CSR, Business Tourism, MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions), Business Events*