

**Quelles sont les principales tendances en matière  
de RSE dans l'industrie hôtelière et de  
restauration, et comment peut-elle rester  
compétitive en les adoptant ?**

**Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES**

par :

**Tanja DECURTINS**

Conseiller au travail de Bachelor :

**Monsieur Laurent CORNAGLIA**

**Genève, 11 juillet 2024**

**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

**Filière économie d'entreprise**

## Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiant-e atteste avoir réalisé seul-e le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. Il ou elle atteste par ailleurs que le travail rendu est le fruit de sa réflexion personnelle et a été rédigé de manière autonome. Ce travail a, en outre, été soumis pour analyse par le logiciel de détection de plagiat préconisé par la filière.

L'étudiant-e accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur-e, ni celle du ou de la conseiller-ère au travail de Bachelor, celle du juré-e ou celle de la HEG.

## Remerciements

Je souhaite remercier toutes les personnes qui m'ont aidé à la réalisation de ce travail.

En premier lieu je remercie mon conseiller attitré, Monsieur Laurent Cornaglia, pour sa présence tout au long de la rédaction de ce dossier et de ses conseils précieux.

En second lieu je remercie toutes les personnes qui m'ont ouvert les portes de leur établissement me permettant de visiter, découvrir, rechercher les informations nécessaires à la rédaction de mon travail de bachelor. Leurs contributions sont les éléments qui m'ont permis d'étayer mes réflexions et mes recherches.

Je souhaite également remercier Madame Virginie Keller pour le temps qu'elle m'a accordé au sein de l'infothèque.

Enfin, je remercie ma famille et mes amis pour leur soutien infaillible au cours de ces années passées en formation à la HEG ainsi que pour leur aide lors de la relecture.

## Résumé

Dans un contexte mondial en perpétuel changement, la notion de « Responsabilité Sociétale des Entreprises » (RSE) est de plus en plus actuelle. Celle-ci, se décline autour des trois piliers fondamentaux de la société, à savoir, le pilier économique, le pilier social et le pilier environnemental. Alors que plusieurs milliards de francs sont générés par le secteur suisse de l'hôtellerie et de la restauration par an, il semble normal, vu son importance qu'il intègre des démarches responsables dans ses activités stratégiques.

La situation mondiale au niveau environnemental et social est de plus en plus critique. Pour pallier ces lacunes, l'ONU a déployé les Objectifs de Développement Durable tandis qu'à échelle nationale des objectifs comme « Horizon 2030 » et la neutralité climatique pour 2050 sont instaurés. Les grandes entités l'ont bien compris : il est nécessaire d'agir, dès maintenant, en faveur du développement durable.

Les points de vue des hôteliers-restaurateurs sur les trois piliers de la RSE divergent sur certains aspects. Tandis qu'une proportion de l'échantillon questionné évalue les trois piliers de façon équitable, une autre les différencie, et seule une minorité place le pilier environnemental en première position. A contrario, lorsqu'est évoqué le futur et les sujets les plus susceptibles d'évoluer, c'est la thématique de l'optimisation énergétique qui arrive en tête. Cette mentalité démontre un paradoxe temporel : agir semble nécessaire et évolutif mais concerne le futur. Pourtant, les informations actuelles démontrent l'urgence d'agir dès maintenant. Cette observation est aussi applicable à la thématique de la gestion des déchets. En outre, le sujet de la mobilité semble également être mis de côté malgré l'impact des transports sur l'environnement. Du point de vue social, pour veiller aux bonnes conditions de travail envers les collaborateurs des améliorations sont également à envisager.

Pour tenter de parer à ces critères déficitaires et de répondre aux tendances futures, clefs de la compétitivité, plusieurs recommandations sont envisageables. Pour commencer il serait question d'améliorer les performances énergétiques des établissements par le biais de divers programmes cantonaux et/ou nationaux. Ensuite, les hôteliers-restaurateurs pourraient traiter la question de la mobilité en adoptant des pratiques en faveur de la mobilité. De plus, il faudrait prévoir des mesures pour améliorer leur gestion des déchets notamment au travers de directives et de l'IA. Par rapport au pilier social, chaque entreprise pourrait contribuer à de meilleures conditions de travail instaurant des pratiques facilitantes et/ou l'octroi d'avantages au-delà de ce que prévoit la CCNT. Enfin, il serait bénéfique pour les entreprises peu familières aux notions de durabilité de se faire accompagner par des organismes experts tiers et viser la certification.

# Table des matières

<b>Déclaration.....</b>	<b>i</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>iii</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>vi</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>vi</b>
<b>1. Introduction.....</b>	<b>1</b>
1.1 Hôtellerie – restauration : performances chiffrées.....	1
1.2 Limites planétaires et théorie du donut .....	1
<b>2. Méthodologie .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Environnement global, objectifs et RSE .....</b>	<b>7</b>
3.1 Définitions.....	7
3.1.1 Empreinte écologique et capacité planétaire.....	7
3.1.2 Empreinte carbone .....	8
3.2 Objectifs de Développement Durable (ODD).....	9
3.3 Objectifs suisses .....	9
3.3.1 Horizon 2030 et neutralité climatique 2050 .....	9
3.4 Normes ISO .....	10
3.4.1 ISO 26000 ;2010 – lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale10	
3.5 L'intégration de la Responsabilité Sociétale dans les entreprises (RSE)11	
3.5.1 Pilier économique, environnemental et social .....	11
3.6 Programmes de durabilité, certifications durables .....	12
<b>4. Hôtellerie-restauration – chiffres et faits par pilier .....</b>	<b>13</b>
4.1 Chiffres du pilier économique .....	13
4.2 Chiffres du pilier environnemental .....	14
4.3 Chiffres du pilier social .....	16
<b>5. Analyse du questionnaire en ligne.....</b>	<b>17</b>
5.1 Proportion et perception de la vision de l'échantillon .....	17
<b>6. Audit des établissements.....</b>	<b>19</b>
6.1 Mode opératoire de l'évaluation et diagrammes en radar.....	19
6.2 Analyse des diagrammes en radar et extraction des tendances générales 21	
6.2.1 Pilier social .....	21
6.2.2 Pilier économique .....	22
6.2.3 Pilier environnemental .....	23
<b>7. Matrice de matérialité et tendances évolutives .....</b>	<b>24</b>

7.1	Commentaire général .....	24
7.2	Facteurs potentiels de l'évolution de ces thématiques.....	25
8.	Synthèse SWOT - RSE dans l'hôtellerie-restauration.....	28
9.	Recommandations.....	29
9.1	Évolution dans le secteur énergétique.....	29
9.2	Plan d'action pour une mobilité plus responsable.....	30
9.3	Amélioration de la gestion des déchets.....	31
9.4	Optimisation des conditions de travail .....	31
9.5	Accompagnement par des organismes indépendants.....	32
10.	Synthèse des analyses et des recommandations.....	33
11.	Conclusion .....	34
	Bibliographie .....	36
	Annexe 1 : Les 17 ODD .....	43
	Annexe 2 Diagramme en radar MEININGER Hotel Centre Charmilles .....	44
	Annexe 3 Diagramme en radar London Marriott Hotel County Hall.....	45
	Annexe 4 Diagramme en radar Hôtel 4**** (anonyme) .....	46
	Annexe 5 Diagramme en radar Adina Apartment Hotel Geneva .....	47
	Annexe 6 Diagramme en radar B&B HOTEL Nyon .....	48
	Annexe 7 Diagramme en radar Geneva Marriott Hotel.....	49
	Annexe 8 Tableau récapitulatif des moyennes des critères .....	50
	Annexe 9 Grille d'évaluation de la thématique à la contribution positive des limites du donut.....	51

## Liste des tableaux

Tableau 1 Équité des piliers de la RSE - questionnaire en ligne .....	17
Tableau 2 Classement du pilier prioritaire pour la proportion minoritaire .....	18
Tableau 3 Synthèse SWOT - La RSE dans l'hôtellerie-restauration .....	28

## Liste des figures

Figure 1 Évolution du dépassement des limites planétaires .....	2
Figure 2 Théorie du Donut .....	3
Figure 3 Schéma méthodologique .....	6
Figure 4 Diagrammes en radar des établissements .....	20
Figure 5 Moyenne par critère - pilier social .....	21
Figure 6 Moyenne par critère - pilier économique .....	22
Figure 7 Moyenne par critère - pilier environnemental .....	23
Figure 8 Matrice de matérialité .....	24
Figure 9 Tableau de synthèse des recommandations .....	33

r

# 1. Introduction

## 1.1 Hôtellerie – restauration : performances chiffrées

L'industrie hôtelière en Suisse affiche une croissance progressive depuis de nombreuses décennies. Hormis l'expansion géographique sur tout le territoire helvète, celle-ci revêt une importance significative sur le plan financier. Selon un rapport de l'étude de Rütter Soceco publié par GastroSuisse, le secteur de l'hôtellerie-restauration a engendré un chiffre d'affaires d'environ 26,4 milliards de CHF en 2018 (Nathani et al. 2021, p. 7). Cela en comptabilisant approximativement, cette année-là, un total de 5'300 établissements hôteliers et 23'000 lieux de restauration (Nathani et al. 2021, p. 7). Ces deux branches conjointement liées détiennent un impact considérable sur l'économie suisse, le domaine social et l'écologie.

En termes de performances, la branche de l'hébergement a comptabilisé 41,8 millions de nuitées en 2023 (HotellerieSuisse 2024, p. 5,6) contre 38,2 millions de nuitées en 2022 (HotellerieSuisse 2024, p. 6). Quant à la restauration, la mesure de son importance réside dans le nombre de consommations (hors domicile) effectuées en Suisse. Ce chiffre s'élevait, en 2019, à 1,4 milliards de consommations (Nathani et al. 2021, p. 7).

L'industrie est conséquente et affecte de nombreux domaines dans les trois piliers qui gouvernent notre société, à savoir, le pilier économique, social et environnemental. C'est pourquoi interviendra la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) affirmant que toute société a un rôle à jouer et des impacts à gérer (Péan 2024).

## 1.2 Limites planétaires et théorie du donut

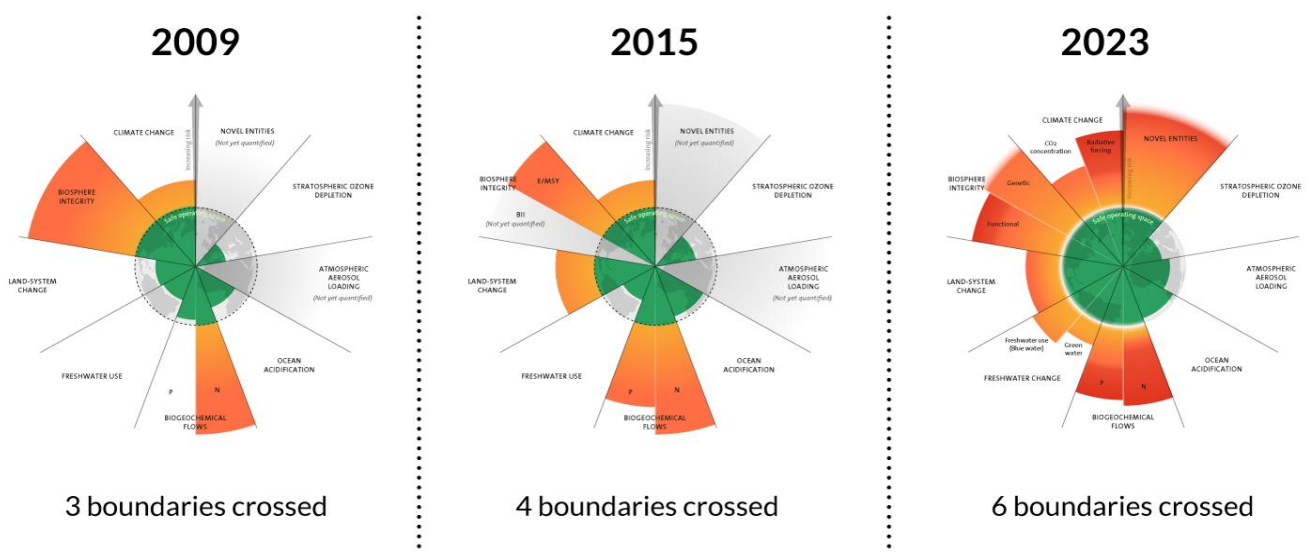
La notion de développement durable a émergé de façon substantielle partout dans le monde. Elle peut être définie comme telle : « Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (HotellerieSuisse 2021, p. 3). Cette notion est communément utilisée et souvent interchangée avec le terme de « durabilité ». Les deux soulignent la volonté d'agir pour la création d'un avenir plus viable.

En vue d'aborder le sujet du développement durable et de démontrer factuellement la nécessité de changer les habitudes ancrées dans la société actuelle, il est important d'introduire deux sujets distincts, pourtant complémentaires. Tout d'abord, nous pouvons mentionner les premières recherches en lien avec les limites planétaires publiées en 2009 par une équipe de chercheurs. Johan Rockström et Will Steffen sont les noms associés à cette recherche les plus récurrentement cités. Leur approche visait une sensibilisation



accrue de la part de la population. En effet, identifier les limites planétaires était une façon de prouver que la Terre détient des ressources finies et modérées. Dès lors qu'une limite est dépassée, des changements environnementaux ingérables et inacceptables sont susceptibles de tout bouleverser. (Rockström et al. 2009, p. 1). Les neuf limites planétaires citées sont : le changement climatique, la biodiversité, les cycles de l'azote et du phosphore, l'eau douce, la couche d'ozone, l'acidification des océans, les changements d'usage des sols (déforestation par exemple), la pollution atmosphérique et enfin la pollution chimique.

Figure 1 Évolution du dépassement des limites planétaires



CC BY-NC-ND 3.0, Azote for Stockholm Resilience Centre, based on analysis in Richardson et al.2023, Steffen et al.2015, and Rockström et al.2009. 2023. *Fronteres planetàries al llarg del temps (2009-2023)*.

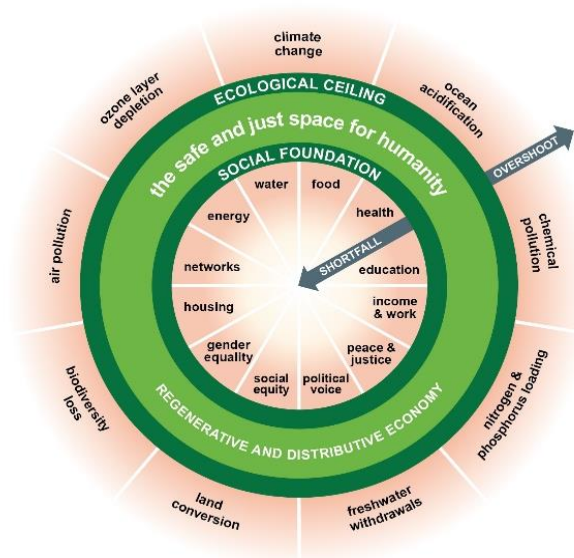
File : [Fronteres planetàries al llarg del temps \(2009-2023\).png](#) - Wikimedia Commons

La recherche scientifique ayant abouti sur les neuf limites ci-dessus vise à donner un cadre pour l'évaluation de santé de la planète. Elle permettrait, dès lors, de guider certaines politiques de développement durable pour lutter contre le dépassement actuel des ressources planétaires. En 2023, il a officiellement été démontré que chacune des limites a été touchée et six d'entre elles ont été dépassées (Commissariat général au développement durable 2023).

En parallèle de ces recherches scientifiques axées sur l'écologie et l'environnement, d'autres théories ont été développées concernant le système économique de notre époque. C'est donc ici que je souhaite introduire le second concept communément nommé « la Théorie du Donut » fondée par l'économiste anglaise Kate Raworth (Oxfam France 2020).

« La Théorie du Donut qu'elle a développé au fil des années traduit la vision portée par l'organisation, celle d'une réorientation de l'économie vers un modèle plus juste et durable. »  
(Oxfam France 2020)

Figure 2 Théorie du Donut



CC-BY-SA-4.0, DoughnutEconomics, 2017. *Doughnut (economic model)*. - [File:Doughnut \(economic model\).jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Doughnut_(economic_model).jpg) - [Wikimedia Commons](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Doughnut_(economic_model).jpg)

L'illustration ci-dessus représente un cercle où les neuf limites planétaires se trouvent le long de la bordure extérieure, tandis que des besoins sociaux, désignés comme étant le « plancher social », sont situés au creux de ce « donut ». Ces derniers, inspirés des objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies et adoptés en 2015 sont considérés comme nécessaires pour répondre aux exigences de bien-être de nos sociétés (Wikipédia 2024a). L'écart entre le plafond environnemental et le plancher social est désigné comme étant un espace de sûreté pour l'humanité dans lequel il faudrait idéalement se situer et où prospérerait une économie inclusive et durable (Oxfam France 2020). Enfreindre les limites et aller au-delà des frontières environnementales signifie que l'Homme nuit à la planète tout en compromettant le développement des besoins sociaux de l'humanité (youmatter 2024).

Cette théorie permet d'aborder la dimension sociale de nos actions et plus précisément les aspects relatifs au bien-être de tout un chacun. Les préoccupations collectives que l'on peut retrouver dans le cercle interne de l'illustration (cf. Figure 2) concernent notamment : l'accès à l'eau, la nourriture, l'éducation, la santé, l'assainissement, l'énergie, le logement, la paix et la justice, le revenu décent et le travail, la voix politique, l'équité sociale, l'égalité des sexes (Prémilieu 2024). Sur le site « notre-environnement » le Commissariat général au développement durable (2019) déclare :

*« Ce plancher social s'appuie sur la Déclaration universelle des droits de l'homme qui établit le droit de chaque individu à la majorité des nécessités de base. Le plancher social a également et nécessairement de fortes interactions avec les 17 objectifs de développement durable (ODD) »*

A l'heure où les droits humains sont dans de nombreux endroits de la planète bafoués et oubliés, s'éveille paradoxalement une conscience du bien-être des collaborateurs au sein des entreprises. L'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT), le leadership bienveillant, le réajustement des conditions de travail sont des exemples de la panoplie des nouvelles tendances socialement responsables des sociétés (Arrayet 2023).

Ainsi nous observons que la théorie du donut soulève plusieurs questions sociétales : celle de la pérennité économique de nos systèmes, des limites environnementales de la planète et enfin de l'inégalité de l'accès aux besoins sociaux.

A l'heure actuelle il est plus qu'impératif d'orienter les actions du présent sur des chemins prônant la prospérité écologique et le bien-être collectif tout en menant à bien une politique économique viable. (Raworth 2017). Il est donc légitime d'appréhender ses impacts à tous les niveaux et de questionner ses pratiques actuelles et futures tant du point de vue individuel que du point de vue des entreprises (Hotelleriesuisse, 2021, p.3).

En conclusion à ces recherches théoriques environnementales, économiques et sociales, nous comprenons qu'à la suite des signes alarmants de la déplétion future des ressources naturelles et de la criticité sociale existante, le modèle établi de nos sociétés depuis des décennies n'est plus viable. Il est plus que nécessaire d'agir maintenant pour transformer le futur, en appréhendant les catastrophes potentielles à venir et en améliorant les conditions sociales de la majorité.

*«Climate change, biodiversity loss, water scarcity, extreme natural disasters or epidemics, among others, adversely affect people and drastically reduce prosperity, as they increase current social inequalities. Against this background, society is more and more demanding a really sustainable agenda to secure the social foundation for humanity while keeping within planetary boundaries. »*

*(Ferrero-Ferrero et al. 2023, p. 2)*

De ce fait, en centrant la réflexion autour de l'hôtellerie-restauration, la problématique à aborder tout au long de la rédaction de ce dossier se formulerait comme suit : « Quelles sont les principales tendances en matière de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans l'industrie hôtelière et de restauration, et comment peut-elle rester compétitive en les adoptant ? ».

## 2. Méthodologie

Pour analyser les tendances RSE en hôtellerie-restauration, plusieurs étapes étaient requises. Tout d'abord, j'ai décidé de fixer un cadre théorique sur le contexte mondial actuel, basé sur des recherches documentaires. En effet, il est important de comprendre les réels enjeux de durabilité dans le secteur étudié, dès lors que les préoccupations actuelles sont prises en compte. Par rapport à l'hôtellerie-restauration, une grande majorité des recherches documentaires a été réalisée au travers de sites officiels certifiés tels que HotellerieSuisse, GastroSuisse ou encore le site de la Confédération. Des rapports menés par des groupes y reliés ont également permis d' étoffer mes recherches. Pour m'assurer de l'actualité des informations, j'ai vérifié avec minutie que les éléments datés étaient encore valables et/ou pouvaient appuyer les propos des tendances actuelles. D'autres recherches personnelles, des cours enseignés à la HEG ou encore des notions découvertes sur le terrain lors d'ateliers durabilité donné par HotellerieSuisse ont permis de compléter la mise en place du contexte. En outre, je souhaitais rapidement mentionner l'utilisation ponctuelle de ChatGPT comme un outil pour améliorer certaines phrases et trouver des synonymes.

Parallèlement, les recherches m'ont également permis d'élaborer un questionnaire (basé sur les 3 piliers de la RSE et inspiré des questions centrales de l'ISO 26000). Celui-ci était destiné à toutes les entreprises d'hôtellerie et/ou de restauration (toutes catégories confondues) en Suisse romande. La diffusion de ce questionnaire a été fait de façon contrôlée, étant donné que chaque répondant a été sélectionné par mes soins. Au moment de la récolte des données (15.04), j'ai obtenu un total de 37 réponses (minimum souhaité : 25 réponses). En outre, en vue de conduire des entretiens qualitatifs, j'ai également pris contact avec des établissements potentiellement impliqués dans la RSE. Ainsi, les établissements concernés dont j'ai eu l'opportunité de découvrir leurs pratiques durables sont : le Marriott Geneva Hotel situé vers Genève aéroport, le MEININGER Hotel se trouvant aux Charmilles, l'Adina Apartment Hotel dans le quartier de l'Étang (Genève) et le B&B HOTELS à Nyon. Un hôtel de catégorie 4 étoiles situé dans le canton de Neuchâtel s'est également prêté à l'interview mais souhaite garder l'anonymat. Enfin, en vue d'élargir le spectre de la durabilité je me suis penchée sur le County Hall Marriott à Londres, avec à sa tête en qualité de Manager de la durabilité de la chaîne Monsieur Rui Tavares qui m'aura permis de conduire un entretien riche en informations.

Pour suivre, l'analyse des données a été opérée de façon distincte : une pour l'enquête en ligne, qui m'a permis d'analyser la perception générale présente et future des répondants vis-à-vis de la RSE, et une autre à travers des entretiens qualitatifs, pour

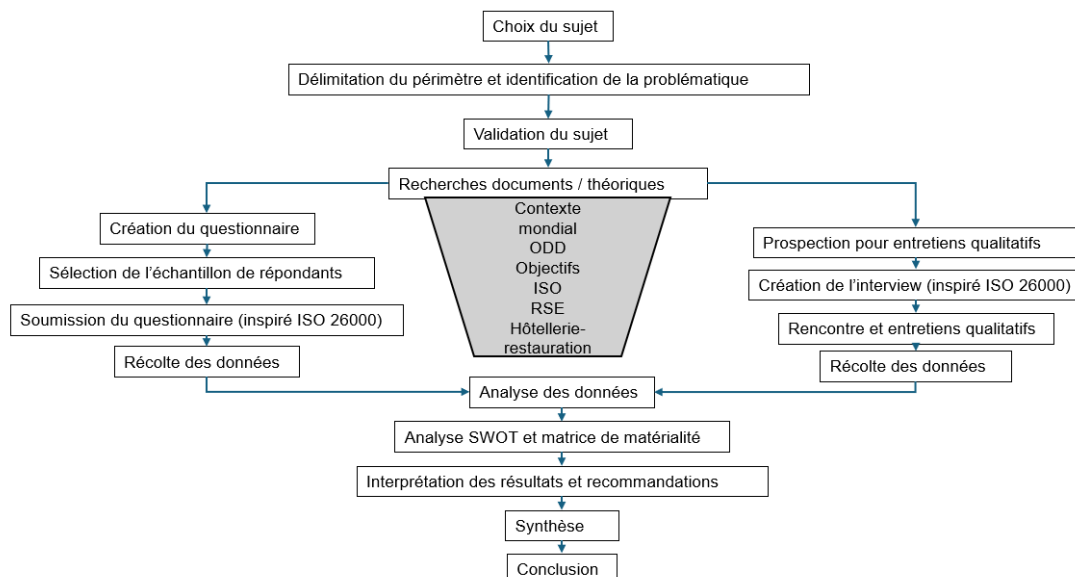
lesquels des diagrammes en radar ont été réalisés. Cela m'a permis d'analyser les initiatives les plus poussées par critères. Les graphiques ont été réalisés grâce à une grille d'évaluation personnalisée qui intégrait deux standards reconnus : Greenkey et GSTC. Ces derniers seront présentés dans la section en question. M'inspirer de leurs critères et exigences m'a permis de crédibiliser l'outil de notation utilisé.

À la suite de ces analyses de données, j'ai réalisé une matrice de matérialité permettant d'identifier les thématiques les plus susceptibles d'évoluer dans le futur. Un SWOT sur la durabilité en hôtellerie-restauration vise à montrer les réelles forces, faiblesses, opportunités et menaces des tendances durables dans ce secteur.

Après toutes ces étapes, et sur la base de toutes les informations récoltées, il m'a été possible de formuler plusieurs recommandations pour les établissements hôteliers et de restauration. Ces conseils sont axés sur des pratiques à mettre en œuvre pour pallier les initiatives actuellement moins populaires et pour agir de manière proactive en faveur des tendances futures en matière de RSE.

La synthèse des résultats a été mise dans un tableau offrant une vision claire et complète des bénéfices, des piliers touchés ainsi que des sources d'où les recommandations ont été inspirées. Enfin, la conclusion vise à récapituler les observations et analyses tirées tout au long de ce travail de recherche.

Figure 3 Schéma méthodologique



### 3. Environnement global, objectifs et RSE

Toute activité humaine agit et impacte l'environnement mondial. Dans les paragraphes suivants, il sera démontré que l'hôtellerie-restauration n'est pas un secteur en reste. Les indicateurs révélateurs de cette industrie sont entre autres les émissions de gaz à effets de serre et l'utilisation excessive des ressources.

Présentement, l'écologie au sens large du terme reste au cœur de préoccupations grandissantes. C'est pourquoi, en vue de comprendre l'importance des répercussions des industries sur le monde actuel, il est nécessaire de peaufiner des notions environnementales telles que l'empreinte écologique et l'empreinte carbone. Ces thématiques sont centrales et implicitement citées dans des démarches de développement durable.

#### 3.1 Définitions

##### 3.1.1 Empreinte écologique et capacité planétaire

Aborder les thématiques de l'écologie nous mène à également mentionner la notion d'empreinte écologique. Cette dernière est intrinsèquement reliée à la notion de capacité planétaire. Il est possible de définir l'empreinte écologique comme telle :

*« L'empreinte écologique indique combien d'hectares de forêts, de pâturages, de terres arables et de mer sont nécessaires pour renouveler les ressources consommées et absorber les déchets produits. Il permet ainsi de comparer l'impact de notre consommation actuelle avec les ressources disponibles sur la planète »  
(myclimate [2024 ?])*

En d'autres termes, l'intérêt de la prise en compte de l'empreinte écologique (autrement nommée empreinte environnementale), est, une fois calculée, de la comparer aux matières premières naturelles fournies par la planète ainsi que la capacité de celle-ci à se régénérer. Cette comparaison donne un aperçu de la durabilité du mode de vie de la population et de l'utilisation des ressources par cette dernière (Badillo 2024) Nous comprenons donc que les ressources naturelles prodiguées par la planète arrivent à saturation ou le sont déjà pendant que l'Homme continue à les surconsommer (myclimate [2024 ?]). In fine, cela influe sur l'empreinte écologique qui ne cesse de croître (Fleury 2024).

Cette réalité a déjà été constatée le siècle passé. En effet, il est intéressant de citer ici un livre intitulé « Limits to Growth The 30-Year Update ». Cette référence littéraire est une source fiable ayant déjà pu démontrer factuellement à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle les conséquences des agissements insatiables de l'Homme sur Terre nous conduisant à une situation aujourd'hui qui s'avère critique. D'ailleurs, en 1980 déjà, l'empreinte écologique

de l'humanité dépassait ce que la Terre pouvait offrir naturellement (Meadows, Randers, Meadows 2004). Cette tendance a également été confirmée en 2013 par Mathis Wackernagel, Martin Halle et Scott Mattoon qui déclaraient :

*« Aujourd'hui, 83 pour cent de la population mondiale vit dans des pays en situation de déficit écologique où les habitants consomment plus que ce que leurs écosystèmes ne peuvent renouveler ».*

*(Wackernagel, Halle, Mattoon 2013 p. IV)*

Ce dépassement continu des capacités de la Terre dû à l'utilisation excessive des ressources par l'Homme est un processus périlleux pouvant mener à des situations critiques.

*« L'humanité consomme plus de ressources et services naturels que ce qui peut être régénéré, et cela crée une situation de pénurie et de compétition pour l'accès aux ressources »*

*(Wackernagel, Halle, Mattoon 2013 p. 96)*

Du point de vue de la Suisse, il a été relevé selon WWF, qu'en 2022, la population helvète requerrait déjà 2,8 planètes pour répondre à son empreinte écologique. Il est ainsi plus que visible que le système actuel épuise la planète et toutes les ressources qu'elle possède et qu'un système défaillant comme tel ne peut plus continuer au risque de mener l'humanité à sa perte.

### **3.1.2 Empreinte carbone**

Outre la notion d'empreinte écologique s'en détache une autre tout aussi importante : l'empreinte carbone. Tandis que la première évalue l'utilisation des ressources naturelles de la planète dans son ensemble, la seconde se concentre spécifiquement sur les émissions de gaz à effet de serre (GES) de la population. Alors que, le CO<sub>2</sub> représente 90% des émissions anthropiques (Scherantz 2024) il existe plusieurs types de GES tels que le méthane (CH<sub>4</sub>), l'oxyde nitreux (N<sub>2</sub>O) et les différents gazs fluorés (HFCs, PFCs, SF<sub>6</sub>) (Scherantz 2024). Cependant, il est compréhensible au vu de la proportion dominante du CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère, que les principales actions de réduction se concentrent sur cette variable.

Néanmoins, même s'il ne faut pas confondre empreinte écologique et empreinte carbone, la première a sensiblement augmenté en grande partie à cause de la seconde. (Moerman 2010).

*« Le carbone forme de loin la composante dominante de l'Empreinte écologique de l'humanité, puisque sa part a varié entre 43% en 1961 et 60% en 2012. Première composante de l'Empreinte au niveau mondial, elle l'est aussi pour 145 des 233 pays et territoires suivis en 2012. Sa cause primaire réside dans la combustion des énergies fossiles (charbon, pétrole et gaz naturel). »*

*(WWF International, ZSL, Global Footprint Network 2016, p. 75)*

A terme, l'augmentation perpétuelle des émissions de gaz à effet de serre dans l'atmosphère résulte sur le réchauffement et un dérèglement climatique responsables de nombreux aléas et phénomènes naturels destructeurs (Vie publique 2023). En exemple nous pouvons mentionner les températures extrêmes, les vents, les tempêtes et cyclones, la grêle, les tsunamis, les séismes, etc... (Vie publique 2023).

De plus, selon le rapport publié par Global Carbon Project il est estimé « qu'il y a 50% de chances que le réchauffement de la planète dépasse 1,5°C de manière constante dans environ sept ans. » (Global Carbon Budget 2023, p.62 ; cité dans Euronews Green, 2023). Malgré le fait que les puits naturels captent environ la moitié du CO<sub>2</sub> émis et qu'il y a de nouvelles technologies pour la capture des émissions carbone émergent, cela reste insuffisant (Euronews Green 2023).

## **3.2 Objectifs de Développement Durable (ODD)**

En septembre 2015, les États membres de l'ONU ont participé à l'adoption de l'Agenda 2030. Cet agenda est constitué de 17 Objectifs de Développement durable (ODD) qui devraient, avec la contribution de tous les États membres, être atteints pour garantir un monde meilleur et plus durable (Plan International Suisse [2024?]). A nouveau, les trois dimensions de la durabilité y sont abordées : les dimensions environnementales, sociales et économiques (Plan International Suisse [2024?]). Il est donc légitime, une fois de plus, d'admettre que le développement durable est possible en combinant les aspects sociaux, avec une croissance économique viable et compatible avec l'environnement (Plan International Suisse [2024?]). Finalement, il semble évident que le changement doit se produire tant au niveau personnel qu'au niveau sectoriel.

## **3.3 Objectifs suisses**

### **3.3.1 Horizon 2030 et neutralité climatique 2050**

L'engagement général envers le développement durable, que ce soit au niveau du secteur de l'hôtellerie-restauration ou à l'échelle nationale, s'inspire des lignes directrices des ODD de l'ONU tout en inscrivant dans la législation suisse, sous forme de mandat constitutionnel, une exigence de durabilité (HotellerieSuisse 2021, p.3). En outre, le Conseil fédéral énonce les perspectives politiques en faveur du développement durable en accord avec les objectifs de l'Agenda 2030 et les ODD (HotellerieSuisse 2021, p.3). Parallèlement, tandis que le développement durable au sens général du terme se concentre sur les principes précédemment cités, les aspects climatologiques, quant-à-eux gravitent également autour de ce qu'on nomme « la stratégie climatique à long terme 2050 » qui vise à ce que la Suisse atteigne la neutralité carbone d'ici à 2050 (Office fédéral de l'environnement 2023).



### 3.4 Normes ISO

Présenter les faits tangibles de la situation permet d'aboutir sur une seule conclusion inévitable : « Si nous ne ralentissons pas la croissance il faut s'attendre à un effondrement du système » (Chastellain Fanti 2023). Pour répondre aux défis, plusieurs outils sont apparus, notamment l'instauration des normes ISO. Ces normes fournissent des directives concrètes tout en visant l'atteinte des ODD mentionnés ci-dessus (International Organization for Standardization [2024?]). Afin de mieux appréhender la problématique de ce travail, qui concerne l'identification des tendances RSE en hôtellerie-restauration, il est pertinent de se familiariser avec l'ISO 26000, qui comme présenté ci-dessous, peut agir comme guide clé dans l'instauration de la RSE au sein d'un établissement.

#### 3.4.1 ISO 26000 ;2010 – lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale

La réalisation de la situation en général a mené à une volonté de redirection du système. Améliorer les pratiques à grande échelle est une idée qui se doit d'être accessible et facile d'usage. C'est donc en 2010 qu'est publié le premier ouvrage ISO 26000 (Wikipédia 2024b). Ce document référentiel est considéré comme étant la norme internationale de référence relative à la responsabilité sociétale (Empl'itude [2018?a]). Elle peut s'appliquer à tout type d'organisme, quelle que soit sa taille, en veillant à rester claire et compréhensible, et en offrant des lignes directrices à toute entité souhaitant orienter ses actions vers des processus plus responsables (International Organization for Standardization 2014, p. 3).

*« En suivant les lignes directrices de la Norme ISO 26000, les organisations peuvent développer une stratégie RSE cohérente et efficace, qui répond aux attentes de leurs parties prenantes, et contribue à la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies »*  
(Mory 2023)

Selon le document « ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » publié en 2014, la norme se concentre autour de 7 questions centrales, chacune possédant ses propres domaines d'action. Nous pouvons donc mentionner : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et enfin, les communautés et le développement local (International Organization for Standardization 2014, p. 9).

Par conséquent, la norme ISO 26000 affiche une importance prépondérante quant à son application au sein des organisations diverses et variées souhaitant se diriger sur des chemins plus durables.

### 3.5 L'intégration de la Responsabilité Sociétale dans les entreprises (RSE)

A présent que le cadre a été posé, il est possible de se pencher sur le sujet de la Responsabilité Sociétale des Entreprises plus connue sous l'acronyme RSE. Bien que la compréhension de la RSE ait évolué, ses origines remontent à plusieurs siècles avant J.-C dans la Grèce antique. (Rodić 2007, p.9). Toutefois, c'est principalement dans les années 1950 qu'elle gagne en notoriété, notamment à la suite des premiers éveils face à l'urgence climatique et sociale (Mignon, Sarant 2017, p.174 ; Rodić 2007, p.10).

*« Pourquoi parle-t-on aujourd'hui plus qu'hier de la RSE ? En grande partie parce que la prise de conscience par tous les acteurs de la société des enjeux environnementaux et sociaux, aussi bien locaux que globaux, est récente. »*

*(Rodić 2007, p. 10)*

Tandis que, la RSE peut être décrite et expliquée de nombreuses et diverses manières, ce travail écrit intègre des notions primordiales alliant les trois piliers fondamentaux déjà évoqués. Ainsi, dans un souci de clarté nous aborderons cette thématique comme telle :

*« Malgré le terme anglais de corporate social responsibility, la RSE couvre les préoccupations sociales et environnementales qui doivent être intégrées dans la stratégie et les opérations commerciales. »*

*(Rodić 2007, p.12)*

En d'autres termes, l'objectif précis de la RSE est : « [d'] associer de manière éthique, logique économique, responsabilité sociale et éco-responsabilité. » (Blockley 2023).

En outre, il reste important de spécifier qu'intégrer la RSE est une démarche volontaire basée sur le principe d'amélioration continue de ses pratiques tout en incluant la prise en considération des parties prenantes de l'organisation (Blockley 2022). Qu'elles soient internes ou externes les parties prenantes sont porteuses d'enjeux qu'il est nécessaire d'identifier (Torres 2023).

#### 3.5.1 Pilier économique, environnemental et social

Les propos des pages précédentes nous font comprendre que la responsabilisation des actions doit se faire simultanément sur différents plans, y compris au niveau des entreprises : « l'entreprise a un rôle sociétal, elle participe de manière importante à l'organisation de la vie au sein de la société. » (Blockley 2023).

Il est clair que le but premier d'une entreprise est de dégager assez de profits pour rester pérenne et l'inscription volontaire dans une démarche RSE inclut cette notion économique dans ses affaires stratégiques (Péan 2024). Néanmoins, une autre dimension s'ajoute lorsqu'on évoque le pilier économique. En effet, selon le site web « Empl'itude » cela pourrait se traduire par une implication considérable de l'entreprise sur son territoire et

dans son économie locale par exemple. Partant de ce type d'hypothèses, le développement local est donc de mise avec un engagement conséquent de l'entreprise envers les parties prenantes, une transparence dans les actions entreprises et une croissance économique positive et responsable (Empl'itude [2018?b]; Péan 2024).

Au même plan se situe le pilier qui se concentre principalement autour des préoccupations environnementales (Péan 2024). C'est pourquoi, une attention particulière est portée aux activités managériales des organisations qui devraient inclure des pratiques respectueuses de l'environnement. Cela peut, par exemple, résulter sur des améliorations structurelles telles que la transition vers des énergies renouvelables, ce qui leur permettrait de réduire leurs émissions de gaz à effet de serre (Empl'itude [2018?b]). Le but étant d'amener les entreprises à comprendre l'importance de leurs actions sur l'environnement et l'ampleur de leurs impacts (Péan 2024).

Enfin, apparaît le pilier social et tout ce qui en découle. Ici sont abordés, par exemple, les questions relatives au respect des droits de l'Homme, qui s'avèrent, également être une des questions centrales abordées dans la norme ISO 26000 (cf. ISO 26000). D'autres notions intrinsèques au pilier de la responsabilité sociale sont prises en compte, telles que l'égalité des chances, l'inclusion, la santé et sécurité, le bien-être du collaborateur, ou encore l'établissement d'un équilibre « work-life balance » par exemple (Péan 2024).

### **3.6 Programmes de durabilité, certifications durables**

En hôtellerie-restauration, l'intégration de pratiques durables peut être couronnée par de nombreuses certifications. Toutefois, au cours de mes recherches et mes entretiens, c'est le programme Swisstainable et le label Greenkey qui ont le plus été mentionnés. Swisstainable est un programme de durabilité suisse organisé autour de trois niveaux en fonction de l'engagement de l'entreprise dans la durabilité (Fédération suisse du tourisme 2024, p.9). Celui-ci n'est pas une certification en plus, mais permet de mieux orienter les clients qui peuvent se perdre dans la masse de labels durables existants sur le marché (Suisse Tourisme 2024).

Green key quant-à-lui, fait partie de la fondation pour l'éducation environnementale (FEE : Foundation for Environmental Education) (Green key [2023?]). Considéré comme un certificat d'excellence dans la durabilité il couvre 13 catégories différentes avec plus de 100 critères déterminants et assure que l'établissement remplisse des conditions rigoureuses pour la durabilité. Il s'adresse principalement aux hôtels et établissements touristiques (Green key [2022?]). Introduire ces deux sujets offre la possibilité de voir que des initiatives dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie-restauration sont en place et en progression à la fois en Suisse et à l'échelle mondiale.

## 4. Hôtellerie-restauration – chiffres et faits par pilier

A présent, nous pouvons nous demander pourquoi est-il important que toute industrie, ici en question l'hôtellerie-restauration, intègre des démarches responsables ?

*The tourism sector, and especially the hospitality industry, plays a crucial role in the EU because of its economic and employment potential and its social and environmental implications*

*(de Grosbois 2012; cité dans Ferrero-Ferrero et al. 2023, p.2).*

Nous comprenons donc l'implication de cette industrie qui se fait dans tous les piliers et peut donc contribuer à la poursuite des ODD : « Therefore, the hotel industry is an important partner in the SDG journey » (Ferrero-Ferrero et al. 2023, p.3). En vue de comprendre plus précisément l'implication de l'industrie nous allons présenter des chiffres et des faits pour chacun des trois piliers.

### 4.1 Chiffres du pilier économique

En 2023, il a été estimé que 77.5% de personnes suisses travaillaient dans le secteur tertiaire (Office fédéral de la statistique 2024a). Pour ce qui est de l'industrie étudiée, il est dit : « Fin 2022, environ 253'445 personnes étaient employées dans l'hôtellerie-restauration, ce qui correspond à 148'464 équivalents temps plein. » (Fédération suisse du tourisme 2023, p. 31). Non seulement, le secteur de l'hôtellerie-restauration joue un rôle important en tant que grand employeur (Nathani et al. 2021, p. 19 ; Fédération suisse du tourisme 2023, p. 31), mais il permet, de façon directe (création de valeur immédiate) et/ou indirecte (au travers des différentes étapes de chaîne de valeur par exemple), de contribuer grandement au chiffre d'affaires de l'économie suisse.

*« D'une part, cela se produit à travers ses fournisseurs, qui fournissent par exemple des biens et services intermédiaires, des biens d'investissements ou des services à l'hôtellerie-restauration. D'autre part, certaines branches profitent des dépenses de consommation des employés de l'hôtellerie-restauration et dans ses chaînes d'approvisionnement ainsi que de la formation des employés de l'hôtellerie-restauration. En tenant compte de ces effets indirects, l'hôtellerie-restauration crée près de 35 milliards CHF dans l'économie nationale. » (Nathani et al. 2021, p. 10)*

Cette implication, en tant qu'employeur et générateur d'argent démontre la place prépondérante de l'industrie sur le territoire helvète.

A échelle plus locale, les établissements hôteliers et/ou de restauration jouent également un rôle privilégié, dès lors qu'ils s'intègrent dans « une synergie active avec les acteurs locaux [qui] est un moyen efficace pour un hôtel d'impacter positivement l'économie régionale. » (Dumont 2023). Dans cette idée il est important pour un établissement de ce secteur de nouer des liens avec les différents acteurs locaux.

*« Le volet économique se concentrera à privilégier les produits locaux, bio ou équitables, valoriser le patrimoine culturel et gastronomique du territoire, créer des partenariats avec les acteurs locaux tels que les artisans, les producteurs et les associations, et à participer au développement économique et social de la région où l'hôtel est implanté. »*  
(Asterio 2023)

Nous pouvons imaginer que des partenariats avec des institutions d'enseignements et/ou de formation sont également de mise.

Ce positionnement en faveur de relations avec des agents locaux permet, par la même occasion, d'étendre le spectre d'activités des hôteliers-restaurateurs. Ils ne sont plus seulement limités à leurs fonctions premières d'héberger et de restaurer, mais peuvent agir comme réel acteur et influenceur sur leur territoire (Badiri 2022). L'autrice de l'article prétend : « Il s'agit d'un puissant vecteur de promotion touristique et d'attractivité territoriale. » (Badiri 2022).

## **4.2 Chiffres du pilier environnemental**

Comme il a été démontré précédemment, toute activité humaine est source de pollution, hôtellerie-restauration incluse. C'est principalement par le biais des émissions carbone qu'est comptabilisé l'impact d'une entité sur l'environnement. Voici les chiffres relatifs au secteur concernant les émissions de CO<sub>2</sub>, selon un rapport de 2015 réalisé par l'OFS :

*« En Suisse, l'hôtellerie, c'est-à-dire l'hébergement et la restauration confondus, sont à l'origine de 5% des émissions de gaz à effet de serre générées dans le secteur des services et de 1% environ des émissions produites par l'économie dans son ensemble »*  
(OFS 2015, *comptabilité environnementale* ; cité dans Reutimann, et al. 2016, p.16).

Ces émissions proviennent de sources diverses dont certaines issues du rapport « Boussole de durabilité » rédigé par HotellerieSuisse en 2021 que nous allons examiner plus en détail.

Pour commencer, aborder le sujet des transports semble légitime. En effet, en ce qui concerne le trafic aérien, il est intéressant de relever qu'en Suisse, il serait responsable à hauteur de 32% des émissions de CO<sub>2</sub> enregistrées en 2018 (HotellerieSuisse 2021, p.8). De surcroît, la thématique des transports est un domaine qui inclut les déplacements de la clientèle mais aussi tous les trajets nécessaires aux activités quotidiennes des hôtels-restaurants (Høgevold, Svensson, Padin 2015, p. 23). La mobilité, aérienne ou routière, est donc une thématique primordiale jouant un rôle considérable dans l'industrie du tourisme.

Une seconde source importante de gaz à effet de serre concerne la thématique de l'énergie. Cet enjeu se révèle important pour le secteur de l'hôtellerie-restauration qui peut

être très énergivore (advizeo 2020). Alors qu'en 2022 en Suisse, presque 59% de la consommation reposait encore sur des énergies fossiles contre 25,7% d'énergies renouvelables (Office fédéral de la statistique 2024b), les objectifs imposés par la Confédération pourraient, tout-de-même, agir favorablement vers une transition énergétique meilleure pour l'environnement (cf. 3.3 Objectifs suisses). De surcroît, les coûts de l'énergie en Europe et en Suisse ont observé une croissance rapide liées aux situations géopolitiques (Connaissance des Énergies 2024), mais également à la hausse du prix du marché, aux coûts occasionnés par la réserve pour l'hiver et à l'augmentation du coût moyen pondéré du capital par le DETEC (Commission fédérale de l'électricité 2023), ce qui pourrait être un facteur en plus pour une transition vers des énergies plus vertes.

Par ailleurs, le secteur étudié est également connu pour son utilisation conséquente de ressources diverses en vue d'assurer le fonctionnement de ses activités :

*«Hotel operations require heating, cooling, water, lighting, a laundry system, energy to run equipment, kitchen appliances and waste disposal, both solid and liquid, all of which have a considerable impact on the environment. » (Bohdanowicz, 2005; Han and Yoon, 2015; cité dans Khatter et al. 2019, p. 2395).*

Nous pouvons donc comprendre, à la suite de cette citation, que l'hôtellerie-restauration puise dans les ressources planétaires afin d'assurer le fonctionnement de tous ses départements. Cela amène à aborder le sujet du gaspillage alimentaire, qui fait légitimement partie des préoccupations précédentes car, directement reliée à la consommation excessive des ressources. Alors qu'il est estimé qu'un helvète produit environ 330kg de déchets par an, (~2'800'000'000 kgs/à échelle nationale) (Office fédéral de l'environnement 2024), le secteur de la gastronomie serait responsable à hauteur de 14% du gaspillage occasionné (Office fédéral de l'environnement 2024). En outre, ces déchets alimentaires entraînent des répercussions équivalentes à la moitié de tous les déplacements en voiture en Suisse (foodwaste [2024?]). Cela signifie que chaque étape de transformation et de transport des denrées alimentaires consomme des ressources et produit des émissions de gaz à effets de serre (Office fédéral de l'environnement 2024).

Finalement, toutes ces thématiques entraînent des répercussions considérables sur l'environnement et la biodiversité, c'est pourquoi, la prise en compte des impacts négatifs créés par leurs activités doit être intégrée dans leurs opérations afin de les limiter au maximum.

### 4.3 Chiffres du pilier social

Enfin, dans le domaine social, l'hôtellerie-restauration détient également un grand rôle. En raison de son importance, elle crée non seulement des emplois pour son propre secteur mais elle en stimule d'autres en rapport avec elle. Cela engendre de ce fait différentes alternatives de travail : « Au total, près de 331 000 employés sont liés directement à l'hôtellerie-restauration ou indirectement à travers les chaînes d'approvisionnement. » (Nathani et al. 2021, p.10). Par ailleurs, en ce qui concerne les profils des collaborateurs en hôtellerie-restauration, celui-ci reste très diversifié :

*« En comparaison avec l'économie globale, la branche de l'hôtellerie et de la restauration emploie une part supérieure à la moyenne de femmes, de main-d'œuvre étrangère et de jeunes. »*  
(HotellerieSuisse 2024, p. 16)

Le rapport révèle une proportion homme-femme dans le secteur de 53% de femmes contre 47% d'hommes. En ce qui concerne la nationalité, 52% des collaborateurs sont de nationalité suisse, tandis que 48% de nationalité étrangère. Des chiffres non-négligeables qui démontrent l'inclusivité et la portée internationale du secteur. En outre, le secteur est réputé pour ne pas tenir exclusivement rigueur des compétences professionnelles des collaborateurs : « En ce qui concerne le niveau de qualification requis des employés, l'hôtellerie-restauration se démarque par rapport à la moyenne sectorielle par des exigences relativement modestes. » (Nathani et al. 2021, p. 16). De surcroît, cette branche est également réputée pour ses horaires diversifiés et ses possibilités de proposer des emplois à temps pleins ou partiels (HotellerieSuisse 2024, p. 21).

Cependant, particulièrement depuis la pandémie de COVID-19, le secteur fait face à une pénurie du personnel importante. Les horaires contraignants, les salaires inférieurs à ceux d'autres secteurs et l'instabilité due à la crise pandémique ont eu un fort impact sur la quantité de main d'œuvre disponible en hôtellerie et restauration (Furrer 2024). De surcroît, en 2023 la branche a connu une croissance importante du nombre de nuitées, tandis que le personnel et la main d'œuvre qualifiée restent manquants et ont même diminués (HotellerieSuisse 2024, p. 19). Tel un effet boule de neige, il est déclaré qu'« un manque de personnel et une forte pression au travail détériorent de manière significative les conditions de travail dans la branche. » (UNIA [2023?]). Par ailleurs, cette problématique concerne également la question de la formation des plus jeunes : « Ces dernières années, la branche a enregistré un recul du nombre de diplômes de fin d'apprentissage dans la plupart des métiers. » (HotellerieSuisse 2024, p.20) Pour les raisons précitées, les conditions de travail régies par la CCNT se doivent d'être constamment réévaluées pour répondre à ces défis et rendre les métiers de l'hôtellerie et de la restauration à nouveau attractifs.

## 5. Analyse du questionnaire en ligne

La notion de « compétitivité » laisse place à diverses interprétations possibles. En effet, celle-ci ne se limite pas uniquement au pilier économique auquel on rattache intuitivement des termes tels que rentabilité ou marge bénéficiaire. Il est aussi possible de le voir sous deux autres aspects. Le premier est l'aspect environnemental, avec l'instauration de démarches efficaces en faveur de l'écologie et le second est l'aspect social en rendant la structure plus attractive grâce à diverses initiatives visant à améliorer la santé, le bien-être et les conditions de travail des employés, par exemple.

Ainsi, dans cette partie, nous allons aborder les objectifs visés lors de la création du questionnaire en ligne intitulé « Les tendances RSE en hôtellerie-restauration ». Tout d'abord, je souhaitais obtenir une approche directe avec cette industrie et surtout comprendre quelle était sa vision et position sur la question. Le questionnaire a été abordé sous l'angle des trois piliers sociétaux, inspiré des sept questions centrales de l'ISO 26000 afin de couvrir au maximum l'horizon de la durabilité.

Comme mentionné au début de ce travail, j'ai obtenu un total de 37 réponses (date au 15 avril 2024). Ce questionnaire a été analysé sous deux aspects, le premier avec des proportions permettant un aperçu de l'avis des répondants sur le sujet des piliers la RSE, et le second, plus bas en sortie d'analyse avec une matrice de matérialité.

### 5.1 Proportion et perception de la vision de l'échantillon

Ainsi, en vue de comprendre le positionnement des entreprises vis-à-vis de la RSE et la durabilité plus globalement, il est intéressant d'étudier le pourcentage des répondants considérant l'équité, ou non, des piliers. Bien que, les établissements soient différents en termes de gammes, l'échantillon reste le même à savoir, des établissements d'hôtellerie et de restauration de Suisse romande. Voici les résultats en question :

Tableau 1 Équité des piliers de la RSE - questionnaire en ligne

Question	Oui	Non
Considérez-vous les 3 piliers de la RSE égaux ?	56,8%	43,2%

Par la suite, la proportion de répondants ayant répondu par la négative a dû classer, selon sa propre perception, les piliers par ordre de priorité. Les résultats sont les suivants :



Tableau 2 Classement du pilier prioritaire pour la proportion minoritaire

Question	% estimant le pilier prioritaire
Pilier économique	50,1%
Pilier social	43,8%
Pilier environnemental	6,3%

Ce résultat suggère que, malgré l'urgence environnementale actuelle, pour 43,2% des répondants, non seulement les piliers ne sont pas égaux, mais en plus, le pilier environnemental n'est pas prioritaire. Avec le pilier économique en première instance, il est possible de penser que, pour ces entrepreneurs, l'hôtellerie-restauration reste avant tout une industrie à rentabiliser et pérenniser. Hormis l'aspect purement financier, il est également possible de l'interpréter du point de vue de l'implémentation de l'entreprise sur un territoire donné, engendrant plusieurs impacts positifs, tels que la stimulation de l'activité économique du territoire au travers des liens commerciaux ou encore l'emploi des communautés locales (cf. 3.5.1 pilier économique, environnemental et social). En second lieu, nous retrouvons le pilier social. Ainsi, nous pouvons interpréter que la prise en considération des enjeux sociaux liés au secteur reste essentielle.

Le faible pourcentage de répondants (6.3%) plaçant le pilier environnemental en première position laisse à penser que ce n'est pas un pilier prioritaire et ce, malgré les enjeux environnementaux toujours plus pressants. Toutefois, même si ce n'est pas la priorité principale pour une partie représentative de l'échantillon, cela suggère qu'une sensibilisation continue permettrait d'appréhender ce pilier plus sérieusement et le placer au moins à égalité aux deux autres.

La première approche générale réalisée au travers de ce questionnaire avait pour intérêt d'appréhender le point de vue des établissements sur les notions RSE. Nous observons plusieurs choses : que l'équité n'est pas partagée pour tous les répondants, que le pilier économique reste, pour ces répondants, le domaine prépondérant et qu'il est suivi par le pilier social. Enfin, bien qu'ici le pilier environnemental soit mis à part, il est rassurant d'observer la mentalité émergente offrant des perspectives positives pour l'avenir. Néanmoins, pour parvenir à la reconnaissance légitime de l'importance de ce pilier il sera nécessaire de continuer à informer, prévenir, et sensibiliser sur sa cause. Par chance, il ne faut pas oublier que pour une grande majorité (56,8%) ce pilier est considéré égal aux autres.

## **6. Audit des établissements**

### **6.1 Mode opératoire de l'évaluation et diagrammes en radar**

Mes entretiens avec des professionnels du secteur de l'hôtellerie-restauration ont été basés sur les questions centrales et les domaines d'action inhérents à la norme ISO 26000.

Afin de légitimiser cette récolte d'informations, un audit basé sur des standards et critères officiels a été réalisé. En effet, une fois les pratiques récoltées, il était pertinent de pouvoir les comparer afin de ressortir les tendances prépondérantes officiellement exécutées au sein des établissements des diverses catégories. Pour cela, ce benchmark nécessitait une base objective et structurée.

Ainsi, une fois les entretiens réalisés fondés sur les questions centrales de l'ISO 26'000, des thématiques prépondérantes divisées entre les trois piliers de la RSE ont été choisis.

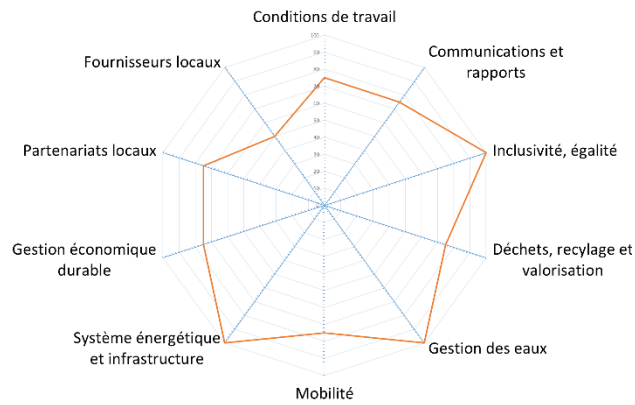
Dès lors, afin de crédibiliser cet audit, les thématiques ont été liées à des critères choisis basé sur deux standards officiels. Le premier étant le GSTC (Global Sustainable Tourism Council [2022?]) une organisation mondiale qui promeut des normes pour le tourisme durable et encourage la mise en place d'initiatives responsables dans ce secteur (Global Sustainable Tourism Council 2016). Le second étant Greenkey, le label environnemental international qui s'adresse directement aux établissements touristiques, reliant les critères de l'industrie étudiée aux ODD attitrés (La Clef Verte [2023?]).

Pour suivre, inspiré de chacun de ces critères basés sur ces standards, des conditions génériques ont été sélectionnées afin de permettre l'évaluation des établissements. Le système de notation se découpe en cinq colonnes variant de « non atteint » avec un score de 0% à « largement atteint » avec un score de 100%. Un tel système de notation à colonne pour évaluer et comparer les pratiques entre établissements n'étant pas couramment disponible il m'a été nécessaire de recenser personnellement les critères génériques idéaux adapté à la thématique.

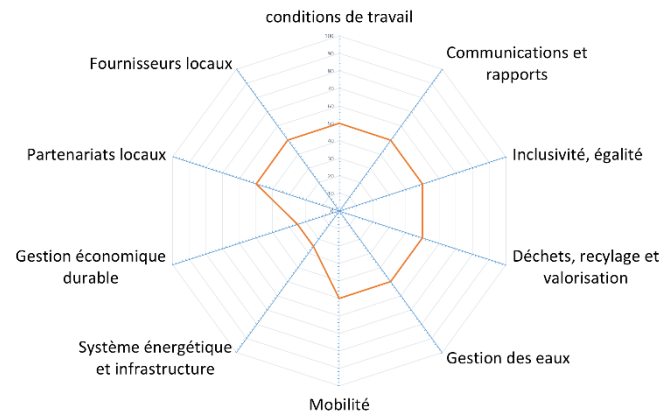
Le processus s'est basé et inspiré sur mon savoir obtenu lors de mon cursus en « Management Durable » à la HEG et de standards élevés déjà en place dans certains établissements. C'est donc avec une remise en perspective des actions opérées au sein des établissements que l'attribution des notes a été effectuée.

Figure 4 Diagrammes en radar des établissements

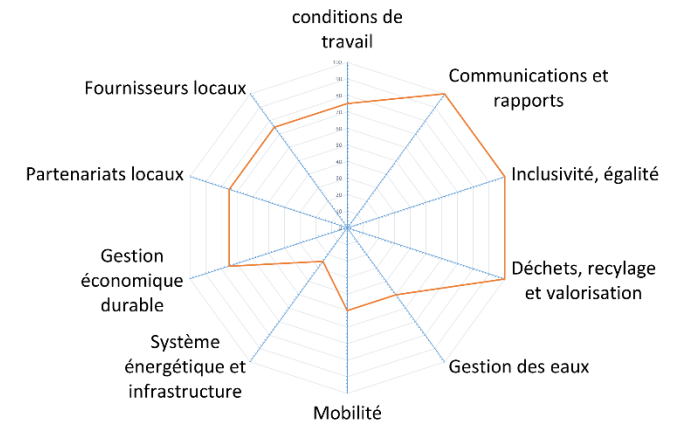
MEININGER Hotel Genève centre Charmilles



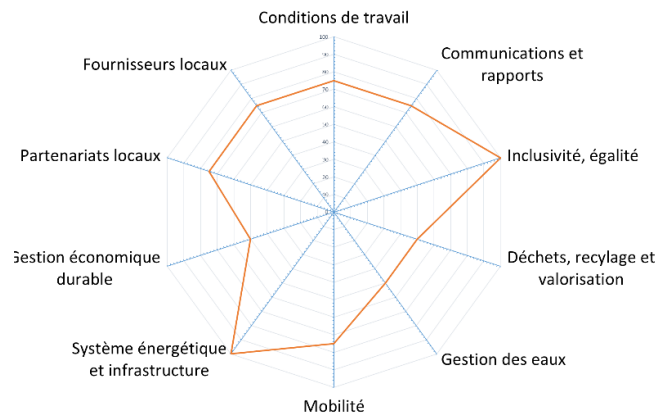
Hôtel 4 étoiles (anonyme)



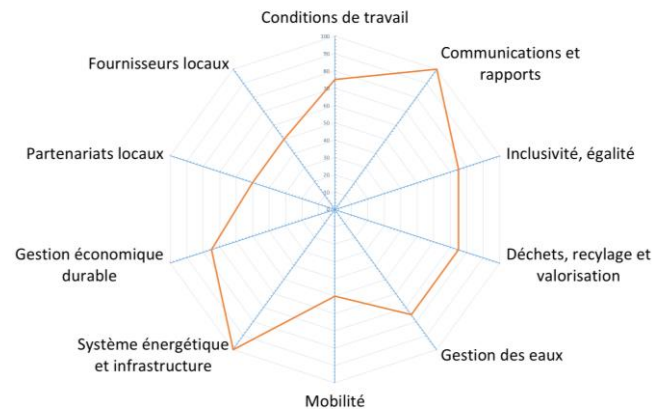
London Marriott County Hall



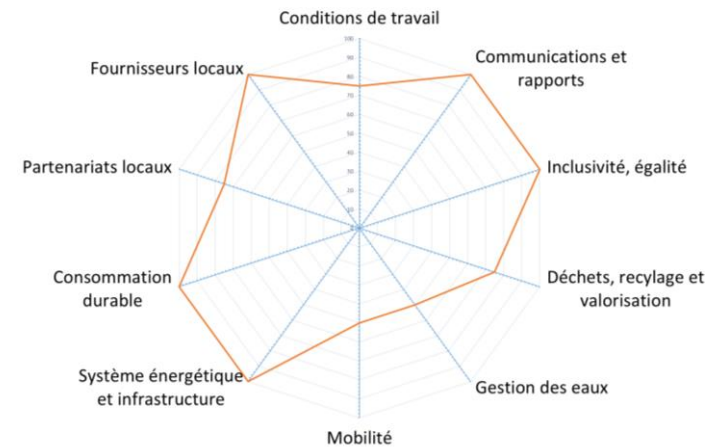
Adina Apartment Hotel Geneva



B&B Hotels Nyon



Geneva Marriott Hotel

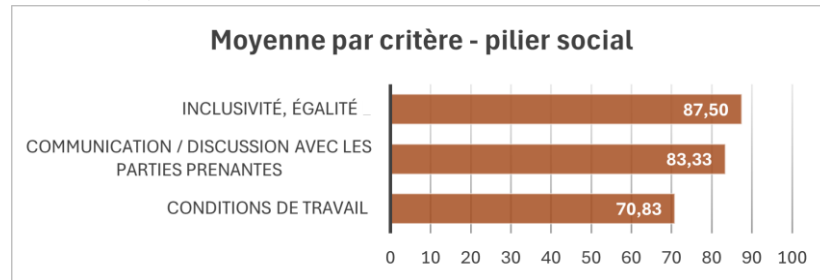


## 6.2 Analyse des diagrammes en radar et extraction des tendances générales

Une analyse par critère, pour plus de précision est nécessaire afin d'identifier les tendances RSE par pilier dans le secteur de l'hôtellerie et la restauration. Toutes les moyennes sont basées sur l'échantillon des six établissements audités.

### 6.2.1 Pilier social

Figure 5 Moyenne par critère - pilier social

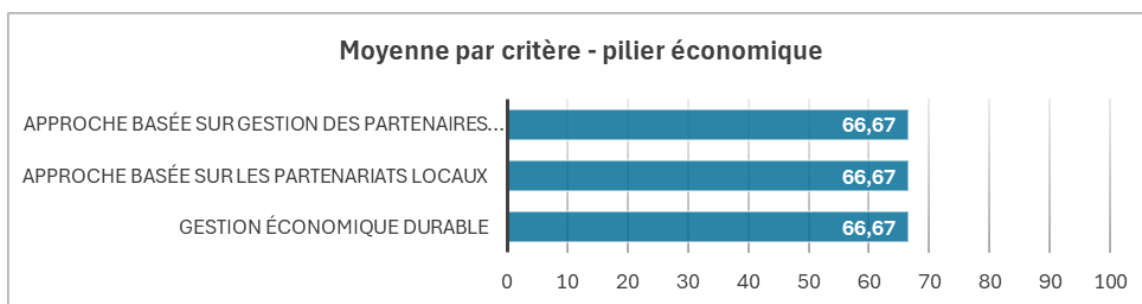


Le critère de l'inclusivité et de l'égalité se retrouve sans surprise en haut du classement. La prédominance de cette tendance s'explique de diverses manières. Globalement, les discours des professionnels se ressemblent : l'industrie de l'hôtellerie-restauration est internationale, ainsi se confondent au sein des divers établissements des dizaines de nationalités différentes. Cela s'apparente indéfectiblement à l'intégration de valeurs promouvant l'égalité des sexes, des genres et des cultures. En outre, cette thématique suggère l'inclusion de nouvelles recrues : stagiaires, apprentis mais aussi des réfugiés et des personnes en reconversion professionnelle. Il est observable que, malgré certaines exceptions, les établissements de cette industrie valorisent cette pratique. Le savoir et la transmission du savoir restent de mise. D'autant plus lorsque les circonstances actuelles, notamment la pénurie du personnel, suggère une stratégie d'attraction et rétention de collaborateurs.

Néanmoins, avec un score décent mais en dernière position, nous retrouvons le critère des conditions de travail. Bien qu'une attention standard (basée sur le minimum requis légalement) soit apportée aux collaborateurs de tous les établissements, certaines politiques et directions démontrent une plus grande attention et vigilance à la santé et sécurité de leurs équipes. Cela, peut se traduire au travers d'équipements adéquats et facilitants mais également dans l'amélioration des conditions de travail générales régies par la CCNT. La prise en considération proactive du bien-être des collaborateurs ne peut qu'être saluée et source d'exemple.

## 6.2.2 Pilier économique

Figure 6 Moyenne par critère - pilier économique



Les données recueillies affichent une moyenne égalitaire pour les trois critères à hauteur de 66,67%.

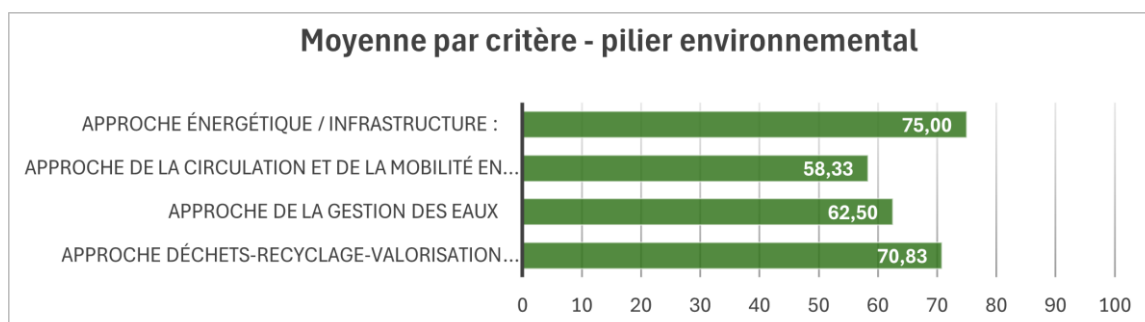
Les deux premiers points abordent principalement les relations entre l'hôtel et/ou restaurant et des commerçants et partenaires externes. Ces deux critères suggèrent une intégration des pratiques économiquement responsables pour les établissements et pour le territoire sur lequel ils sont implantés. Artisans locaux, office du tourisme, écoles, universités sont tous des exemples de sujets intéressants à convoiter sur leur territoire. En effet, les chapitres l'ont démontré précédemment (cf. 4. Hôtellerie-restauration - chiffres par pilier) de nombreuses retombées économiques découlent de la création de liens avec des fournisseurs et partenaires de la région. Nous pouvons citer l'emploi de personnes et le développement d'autres entreprises locales, la stimulation de ses propres activités opérationnelles, la création de nouvelles synergies, et plus globalement, la création de richesse pour de nombreuses parties prenantes.

Le dernier critère se tourne vers la gestion économique durable. Ce point aborde les pratiques propres aux activités opérationnelles de l'hôtel, qui devrait, dans son intérêt et celui de nombreuses parties prenantes, avoir une politique d'achats établie. Celle-ci devrait favoriser les produits locaux et de saison, porter attention aux matériaux d'emballage ou encore en viser la rationalisation et l'optimisation des commandes pour limiter les émissions de GES par exemple. Ce sont là, quelques exemples de pratiques de gestion économique responsable, qui pourraient permettre des économies de temps et d'argent tout en impactant moins négativement l'environnement.

Finalement, nous observons sur les diagrammes en radar, que certains établissements semblent avoir compris l'impact de ces bénéfices qui vont sans hésiter de pair avec la valorisation de l'image de marque de l'établissement auprès de nombreuses parties prenantes.

### 6.2.3 Pilier environnemental

Figure 7 Moyenne par critère - pilier environnemental



Les résultats ci-dessus révèlent une moyenne de 75% sur le critère de l'approche énergétique. Un taux encourageant, qui met en évidence la mise en action progressive des établissements dans une démarche énergétique plus responsable, et ce malgré des frais financiers élevés.

Toutefois, ce score robuste pourrait s'expliquer au travers de l'échantillon sélectionné qui compte quatre de ces établissements comme « récents ». Cela pourrait signifier que si énergétiquement le taux est relativement bon, c'est parce que les hôtels opèrent dans des bâtiments récents équipés de systèmes énergétiques de pointe. De plus, cette hypothèse peut être soutenue, par les hôtels et/ou restaurants avec des scores bas qui sont, quant-à-eux, établis depuis de nombreuses années et n'ont pas opté pour des modifications systémiques en faveur des énergies renouvelables. La réflexion concernant l'adoption de nouvelles installations énergétiques dans des établissements existants depuis longtemps reste donc nécessaire.

Avec un taux de 58,33 %, nous retrouvons en dernière position le critère de la mobilité. En dépit de la situation géographique idéale en ville pour chacun des établissements de l'échantillon (seul un hôtel se situe en périphérie) et leur accès facile par les transports en commun, d'importantes lacunes persistent.

Comme vu précédemment, la thématique des transports et de la mobilité en générale est l'un des secteurs à impact les plus importants à prendre en considération (cf. 4.2 Chiffres du pilier environnemental). Or, la promotion, sensibilisation et même formation des collaborateurs, clients et mêmes fournisseurs aux déplacements plus responsables restent un défi de taille.

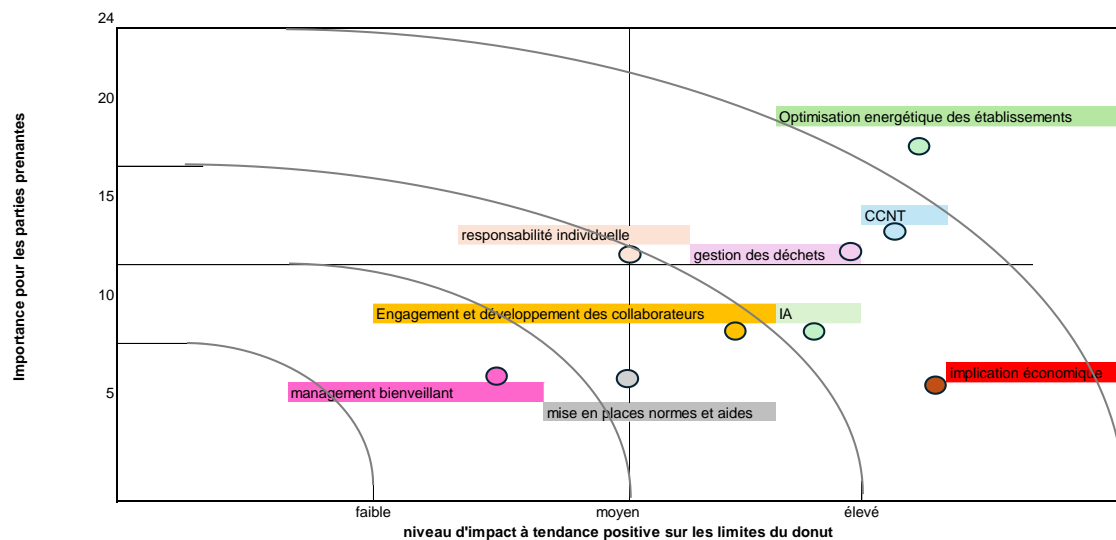
Par conséquent, afin de contribuer à baisser les émissions carbone liées à leur établissement, il est nécessaire que ces derniers, quelle que soient leurs tailles mettent en place des actions en faveur d'une mobilité plus verte.

## 7. Matrice de matérialité et tendances évolutives

La matrice de matérialité suivante a été créée sur la base de la dernière question de mon enquête en ligne « Selon vous, quels sont les aspects encore susceptibles d'évoluer dans le secteur de l'hôtellerie et la restauration à l'avenir ? ». A leur lecture, les réponses semblent être un mélange entre des souhaits et des courants probables.

Voici situées, les thématiques groupées des répondants, selon leur fréquence de mention. Le nombre de réponses valables s'élevant au nombre de 32, les thématiques ont été positionnées sur l'axe Y (vertical) sur la base de leur pourcentage de mention. En outre, l'axe des X (horizontal) implique l'évaluation de l'impact des thématiques à tendance positive sur les limites présentées dans la théorie du donut. Cet axe se divise en 3 parties allant de faible impact à fort impact (donc plus la thématique impacte positivement, plus l'impact est élevé). La notation des thématiques sur cet axe X a nécessité que je me place en qualité d'experte relative aux limites de la théorie du donut, prenant ainsi en considération toutes les thématiques y relatives. Les éléments les plus matériaux (les plus importants) sont situés en haut à droite et inversement, les moins matériaux en bas à gauche.

Figure 8 Matrice de matérialité



### 7.1 Commentaire général

Cette matrice met immédiatement en évidence la thématique de l'optimisation énergétique des établissements. Pour une majorité des répondants, il est indéniable que ce sujet continuera à prendre de l'ampleur au fur et à mesure du temps. L'importance accordée à ce thème détonne par rapport à la proportion des répondants qui ne place pas, actuellement, le pilier environnemental également ou en priorité aux autres piliers

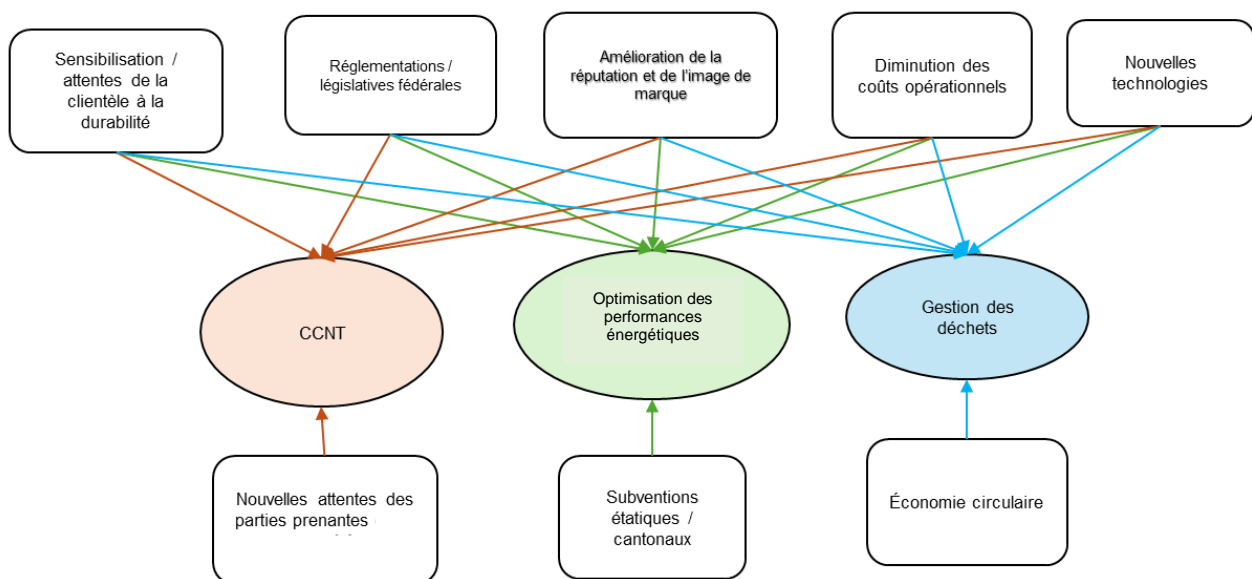
(cf. 5.1 Proportion et perception de la vision de l'échantillon). Cela pourrait révéler que présentement, pour une partie des répondants, les préoccupations environnementales ne sont pas (encore) prioritaires dans leurs activités stratégiques actuelles. Cependant, pour l'intégralité de l'échantillon, l'amélioration des performances environnementales, probablement liées à l'urgence climatique, reste une problématique importante à considérer dans le futur.

Parallèlement, cette réflexion peut être appliquée à la thématique « implication économique » reliée au pilier économique, qui détenait la première place du podium (cf. 5.1 Proportion et perception de la vision de l'échantillon). Or, ici, il n'est pas placé comme aspect susceptible d'évoluer alors qu'il détiendrait, selon la théorie du donut un fort impact. Dans le même contexte nous pouvons donc suggérer que cet axe n'est pas autant évolutif étant déjà acquis. Cette hypothèse peut être confirmée grâce aux pourcentages égaux de l'implication moyenne des hôtels dans chaque critère du pilier économique. Ceux-ci attestent, que les hôtels sont déjà bien engagés dans des initiatives économiques sur leur territoire, ne le plaçant pas au même niveau d'importance dans le futur que pour le point précité.

En outre, la matrice met en exergue les thématiques de la CCNT et de la gestion des déchets. Ainsi, dans les paragraphes suivants, nous allons tenter de comprendre pourquoi est-ce que ces thématiques sont les plus susceptibles d'évoluer et quelles en sont les sources potentielles responsables.

## 7.2 Facteurs potentiels de l'évolution de ces thématiques

Figure 9 Facteurs influençant l'évolution des sujets dans l'hôtellerie-restauration





Il est intéressant de comprendre pourquoi ces thématiques sont sujettes à évolution. Plusieurs facteurs similaires peuvent être des sources d'explications. Tout d'abord, il est indéniable que la clientèle est de plus en plus sensibilisée à la durabilité et n'hésitera plus à formuler des attentes précises telles que l'utilisation de sources d'énergie renouvelable ou encore la réduction des déchets (Vidoux 2023).

Ensuite, une source externe à l'industrie mais jouant un rôle prépondérant dans le déploiement de ses activités, et ce pour chacun des sujets, est l'intervention étatique potentielle sur des sujets durables. Principalement sur tout ce qui concernera l'approvisionnement en énergie renouvelables (Office fédéral de l'énergie 2024), ou encore la gestion des déchets (Conseil fédéral, Secrétariat général DETEC, Office fédéral de l'environnement 2023 ; Swiss Recycle 2024a ; 2024b). En outre, il est possible d'imaginer que, bien que les réglementations législatives ne s'occupent pas directement de la CCNT, elles puissent potentiellement influencer sur des variables la concernant.

Pour suivre, un facteur éventuel qui peut inciter un hôtelier-restaurateur à changer son comportement est évidemment l'éventuelle réduction des coûts d'exploitation. C'est pourquoi, changer ses habitudes et opter pour des pratiques plus efficaces et durables peut contribuer de manière significative à la diminution des dépenses d'un établissement (Act With Facts 2024).

Enfin, il paraît logique que le déploiement des technologies contribue à l'évolution de tous les sujets susmentionnés. En exemple pour la CCNT, on peut mentionner la digitalisation des processus qui peut améliorer les conditions de travail des employés (Saurat 2024), tandis que pour les sujets environnementaux, on peut intuitivement citer le déploiement des énergies renouvelables ou l'introduction à la technologie IoT (internet des objets) (SAP [2024?]). En ce qui concerne la gestion des déchets, il est possible d'évoquer l'intégration plus soutenue de technologies comme l'IA, qui permettraient d'aider à lutter contre le gaspillage alimentaire par exemple (Kitro 2024).

Un facteur responsable de l'optimisation énergétique des établissements est sans nul doute lié aux subventions proposées par l'État :

*« Par exemple, la Confédération promeut la construction d'installations photovoltaïques par le biais de rétributions uniques et soutient les mesures d'efficacité visant à réduire la consommation d'électricité. Avec le Programme Bâtiments, la Confédération et les cantons contribuent au financement de mesures visant à réduire la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre. Le portail [francsenergie.ch](https://francsenergie.ch) répertorie tous les programmes de subventions disponibles pour les particuliers, les entreprises et les administrations publiques. »*  
(ewz 2024)

Il est donc compréhensible qu'obtenir des subventions est une variable favorable à la transition énergétique des bâtiments.

Pour la CCNT, celle-ci évolue et se modifie au cours du temps, notamment en fonction des attentes des parties prenantes qui la composent, à savoir les syndicats et les patronats (UNIA [2023?]).

Pour suivre, la thématique de la gestion des déchets reste prépondérante, or, celle-ci, bien qu'elle puisse être de plus en plus encadrée par des réglementations et par la technologie pour l'optimiser au maximum, peut aussi évoluer grâce à ce qu'on appelle « l'économie circulaire ». Ce modèle de consommation cyclique vise l'anti-gaspillage grâce à la maximisation de l'utilisation d'un produit. Cela est possible par l'adoption d'un comportement qui vise par exemple le recyclage ou la réutilisation d'un produit plutôt que de le jeter (Office fédéral de l'environnement 2022).

En conséquence à toutes ces potentielles sources, il est logique de penser que l'évolution des pratiques enclenche un cycle vertueux. Celui-ci incitera l'établissement à continuer à évoluer, encourageant ainsi sa quête d'amélioration de sa réputation et de son image de marque. Dans un secteur comme l'hôtellerie-restauration où la concurrence est rude, agir en accord avec son temps nécessite un développement efficace qui répond aux besoins et aux attentes de la clientèle et des autres parties prenantes afin de rester compétitif sur le marché.

## 8. Synthèse SWOT - RSE dans l'hôtellerie-restauration

L'analyse SWOT ci-dessous énumère les forces, faiblesses, opportunités et menaces de la mise en place de la RSE dans le secteur de l'hôtellerie et restauration. Les éléments proviennent de mes 6 entretiens qualitatifs réalisés, ainsi que de documentation en ligne

Tableau 3 Synthèse SWOT - La RSE dans l'hôtellerie-restauration

Forces	Faiblesses
<p>Amélioration de l'image de marque</p> <p>Intégration de produits durables</p> <p>Implication dans le développement durable</p> <p>Limitation de son empreinte environnementale / carbone</p> <p>Meilleures relations avec les parties prenantes</p> <p>Meilleure implication sur le territoire économique (ESI Business School 2024)</p> <p>Transparence des pratiques</p> <p>Amélioration de la confiance envers les parties prenantes</p> <p>Avantage concurrentiel</p>	<p>Coûts financiers plus ou moins importants liés à la mise en place d'initiatives durables</p> <p>Coûts temporels et humains dans l'instauration de nouvelles pratiques durables</p> <p>Difficulté d'adhésion à la réflexion durable de la part des parties prenantes</p> <p>Perte de parts de marché</p> <p>Thématique de la durabilité encore trop peu abordée au sein de l'industrie</p> <p>Difficultés de modifications pour certains établissements (interdiction de modifications)</p>
Opportunités	Menaces
<p>Évolution des comportements clients plus axés sur la durabilité (EHL Faculty 2024)</p> <p>Tourisme régénératif (Saul 2022) et /ou Locatourisme (Wikipédia : l'encyclopédie libre 2019)</p> <p>Nouveaux marchés de tourisme durable (Vidoux 2023)</p> <p>Intégration de labels RSE / durables (Swisstainable, Greenkey)</p> <p>Accompagnement par un organisme externe (B Lab Switzerland 2024a ; Mobilité 2023)</p> <p>Appui et recommandations des associations patronales (GastroSuisse [2024?]; HotellerieSuisse [2024?])</p> <p>Soutien financier cantonal/étatique dans l'instauration de mesures durables</p> <p>Technologies innovantes (intelligence artificielle)</p> <p>Economie circulaire (Office fédéral de l'environnement 2022).</p>	<p>Situation économique fragile (inflation)</p> <p>Situation géopolitique sensible (guerre en Ukraine et en Palestine)</p> <p>Réglementation plus stricte et plus coûteuse en termes de durabilité</p> <p>Concurrence plus poussée en matière de durabilité</p> <p>Dérèglement climatique (catastrophes naturelles)</p> <p>Greenwashing</p>

## 9. Recommandations

Grâce à l'analyse des initiatives par pilier basée sur les diagrammes en radar, nous avons pu déceler les tendances actuelles ainsi que les critères les moins investis qu'il faudrait améliorer. Ensuite, les trois thématiques clefs dévoilées par la matrice offrent une perspective des facteurs susceptibles de les faire évoluer. Enfin, l'analyse SWOT vient synthétiser ce qui a été abordé pour la RSE dans l'industrie hôtelière et de restauration tout en explorant d'autres opportunités futures.

Ainsi, grâce à ces trois sources complémentaires, les recommandations qui suivront visent l'amélioration des activités actuelles et l'anticipation des tendances futures en vue de rester compétitif dans le secteur hôtelier et de restauration. Toutes les recommandations découlent de mes recherches documentaires mais également de pratiques découvertes lors des entretiens avec les professionnels de l'hôtellerie-restauration (voir annexes 2 à 7). Au vu de l'importance accordée au pilier environnemental dans le futur, il semble évident d'orienter des recommandations en leur faveur. De ce fait, les sujets des performances énergétiques, de la gestion des déchets ainsi que de la mobilité seront traités. Une recommandation concernant les conditions de travail (CCNT), relevées comme point faible mais aussi potentiellement évolutives pour le pilier social, sera présentée. Pour finir, une recommandation supplémentaire permettant l'adoption de pratiques durables dans les trois piliers sera proposée. Chaque proposition gardant pour mot clef : « compétitivité ».

### 9.1 Évolution dans le secteur énergétique

Au vu des résultats obtenus, une évolution des performances énergétiques des bâtiments est une priorité pour le futur. Toutefois, alors que l'implantation d'un hôtel sur un territoire doit potentiellement répondre à des exigences énergétiques, pour beaucoup d'établissement déjà établis, agir dans ce domaine peut se révéler difficile pour des raisons infrastructurelles ou financières (Rücker, Baer 2024). Ainsi, dans cette optique, plusieurs initiatives sont possibles afin de s'aligner sur la tendance future :

Tout d'abord, il est judicieux, pour les établissements d'hôtellerie et de restauration de se tourner vers les associations patronales telles qu'HotellerieSuisse ou Gastrosuisse (HotellerieSuisse [2024?]; GastroSuisse [2024?]) Ces dernières communiquent des informations pertinentes et mettent en avant les différents organismes suisses subventionnant la transition énergétique. En premier exemple apparaît le programme « HotelWatt » qui se concentre principalement sur le remplacement des vieux appareils électriques par des équipements plus récents, plus performants et moins énergivores.

Dans ce sens, et sous réserve de quelques conditions, un octroiement de subventions est possible (HotelWatt [2024?]).

En second lieu, il est possible de soumettre sa candidature en vue de rénovations conséquentes de l'infrastructure et une transition vers des énergies plus vertes. En exemple il existe « Programme Bâtiments de la Confédération et des cantons » qui vise à réduire l'empreinte énergétique et carbone des bâtiments suisses (Le Programme Bâtiments [2024?]).

En troisième lieu, il est aussi possible de se tourner vers la société « Wattelse » spécialisée dans l'optimisation énergétique. Leur but est de rendre possible, pour les professionnels, une minimisation des coûts énergétiques tout en garantissant une amélioration des performances et la satisfaction des parties prenantes (WATTELSE AG [2022]).

## **9.2 Plan d'action pour une mobilité plus responsable**

La mobilité est définitivement un facteur sur lequel il est urgent d'influer et ce, auprès de diverses parties prenantes. Dans cette optique d'amélioration deux aspects sont à considérer à savoir, celui lié aux déplacements des clients et des collaborateurs et celui lié aux déplacements pour des activités opérationnelles.

Alors que, pour les clients la carte touristique des transports en commun est un atout majeur déjà utilisé dans de nombreux établissements, cela n'est point suffisant. Diverses actions peuvent être mises en place pour agir sur ce premier aspect. Il y a la sensibilisation par le discours et les affichages sur les impacts CO<sub>2</sub>, les partenariats avec des entreprises locales de location de vélo et/ou de trottinettes, la construction d'un hangar à vélo sécurisé, la potentielle organisation d'une navette électrique, l'installation de bornes de recharge électriques, la participation financière à l'abonnement mensuel de transports en commun ou encore, pour dissuader les collaborateurs de prendre leur propre véhicule, les faire payer le parking (Sautron 2024). Par rapport à ces parties prenantes, l'accompagnement de l'entreprise par une société spécialiste de la mobilité pourrait aussi être une possibilité (Mobilidée 2023). Par rapport aux déplacements faits dans le cadre des opérations quotidiennes, l'établissement pourrait établir une politique d'achats durables qui centraliserait des commandes afin de n'expédier que des camions pleins, qui planifierait les jours de livraison de la semaine pour limiter les déplacements et coordonnerait les achats avec d'autres établissements hôteliers et/ou de restauration en vue de réduire les trajets. (Høgevold, Svensson, Padin 2015, p.23). Influer sur les variables liées au transport permettrait une réduction significative des émissions de GES.

### 9.3 Amélioration de la gestion des déchets

Améliorer la gestion des déchets peut se faire en plusieurs temps. En effet, en amont de toute opération il conviendrait d'instaurer des marches à suivre prévenant le gaspillage et la surconsommation. Cette mesure de prévention éducative pourrait être établie à travers l'utilisation de fiches de contrôle, favorisant une gestion des commandes et des opérations rationalisée et limitée. En outre, l'instauration de politiques internes interdisant formellement certains matériaux qui, en plus, sont difficilement recyclables (le plastique à usage unique, par exemple) est également une option. Pour suivre, l'implantation d'un système de consignes ou de recharges avec les fournisseurs est une pratique adoptée permettant une réduction d'échelles de contenants considérables.

Enfin, dans notre ère, la démocratisation des outils technologiques comme l'IA permettent l'optimisation de l'utilisation des produits afin d'agir de façon proactive dans divers domaines. En exemple, nous pouvons citer le Marriott Geneva Hotel qui, afin de lutter contre les déchets alimentaires et le gaspillage, fait recours à une balance avec caméra intégrée qui analyse les produits jetés et détecte les anomalies. Cela permet, de façon réactive, une réorganisation des opérations afin de corriger la situation. Dans la thématique du gaspillage alimentaire il serait, en outre, possible de repenser son système du petit-déjeuner et de s'orienter sur un système « à la carte ». Cette alternative a pu faire ses preuves en termes de limitation du gaspillage alimentaire à l'hôtel Marriott de Londres.

Finalement, au travers de ces conseils, il est possible d'identifier une tendance de plus en plus mise en avant : celle de l'économie circulaire. Cette dernière qui incite les gérants à revoir leur système de consommation dans l'intégralité afin de minimiser la consommation, maximiser ce qu'ils détiennent et viser une gestion responsable de leurs ressources et déchets (Office fédéral de l'environnement 2022).

### 9.4 Optimisation des conditions de travail

L'hôtellerie-restauration est un secteur régi par la convention collective nationale du travail (CCNT) (Hotel & Gastro Union et al. 2016). Comme vu dans les pages précédentes, l'industrie présente des difficultés à recruter une main d'œuvre qualifiée, ceci résultant sur une situation complexe où les collaborateurs sont dépassés par le travail, se sentent fatigués et éprouvent un sentiment d'injustice (UNIA [2023?]).

Plusieurs manœuvres sont possibles pour atténuer les impacts négatifs. Premièrement, le secteur n'est pas connu pour avoir les salaires les plus élevés. Augmenter les salaires ou offrir des primes pourrait être une option bien que temporaire. En effet, une telle manœuvre résulte souvent sur une motivation à court terme (Arrayet 2023). Adina

Apartment Hotel Geneva propose une autre alternative. L'hôtel octroie à ses collaborateurs non pas cinq semaines de vacances mais six. Enfin, une autre possibilité serait de réduire les heures de travail par semaine comme l'a fait le 25Hours Hôtel Zurich West en diminuant les heures de travail de 42 à 38 heures hebdomadaire que les employés peuvent organiser sur 4 jours (Furrer 2024).

En outre, l'hôtellerie-restauration est un secteur fatigant qui demande beaucoup d'investissements physique. Ainsi, sur le terrain, il serait intéressant pour les directions de s'informer sur des pratiques ou des outils facilitants. Cela signifierait investir du temps et quelques moyens financiers dans des systèmes favorables à une meilleure ergonomie de travail. Veiller à faciliter le quotidien des collaborateurs serait bénéfique pour tous. MEININGER Hotel est un fervent défenseur du bien-être physique des collaborateurs et a instauré plusieurs systèmes aidants tels que des élastiques pour les lits des chambres ou encore des cale-porte de la hauteur de la taille pour éviter de courber le dos.

Bien que ces propositions nécessitent un réajustement des activités opérationnelles il serait bénéfique d'inclure de telles initiatives afin de redynamiser le secteur, soulager les collaborateurs et probablement limiter le turn-over.

## **9.5 Accompagnement par des organismes indépendants**

Finalement, il est intéressant de présenter la possibilité pour les établissements de se faire accompagner par des organisations tierces sur le chemin du changement. C'est grâce à un atelier sur la durabilité organisé par HotellerieSuisse en mars 2024, que j'ai découvert la société B Lab Switzerland. Cette dernière est une organisation suisse à but non lucratif qui permet aux entreprises d'obtenir diverses certifications telles que la reconnue « B Corp » et/ou de suivre des programmes spécifiques notamment le Swiss Triple Impact (STI) (B Lab Switzerland 2024b). Ce programme est articulé en trois étapes et se fait en accompagnement de professionnels (B Lab Switzerland 2024a). Il est conçu afin de conscientiser le fait qu'une entreprise a d'autres objectifs hormis sa pérennité économique et les oriente sur le chemin de la durabilité. De plus, le programme utilise pour cadre les 17 ODD (B Lab Switzerland 2024a).

Cette recommandation peut s'adresser à tout type d'établissement souhaitant ou nécessitant de l'aide dans les processus à appliquer. Se faire accompagner serait, dans ce cas, une réelle plus-value qui leurs permettrait en plus d'adopter des pratiques responsables, de potentiellement viser l'obtention de niveaux et/ou certificats de durabilité telles que Swisstainable ou encore Greenkey s'ils le souhaitent.


## 10. Synthèse des analyses et des recommandations

De façon synthétique, nous observons au travers du questionnaire en ligne, des scores comparatifs des diagrammes en radar, de la matrice réalisée et du SWOT établi que deux étapes sont bien visibles :

Premièrement, il y a cette étape du présent. Actuellement, les entreprises agissent, très favorablement dans le pilier social et économique. Cet engagement leur est nécessaire afin d'assurer la pérennité de l'entreprise, tant au travers de la fidélisation des collaborateurs que des clients. Deuxièmement, il y a cette étape du futur. Ce sont les thématiques qui ressortent de la matrice de matérialité et les opportunités identifiées au travers du SWOT qui les mettent en évidence. C'est indéniable, le pilier environnemental est essentiel et prioritaire pour le développement.

Finalement, il est également important de souligner que, lors des entretiens qualitatifs réalisés, la majorité des répondants ont déclaré qu'agir en faveur des trois piliers de la durabilité exposait très souvent l'établissement à des coûts humains, temporels et financiers. Cependant, cela ne semblait pas dissuader ces responsables, qui s'engagent tout de même sur cette voie. Plusieurs ont déclaré que, malgré les effets négatifs à court-terme, tels que l'investissement de plusieurs milliers de francs dans un nouveau système, le caractère réfractaire des collaborateurs au changement, et la difficulté d'implanter certains processus en fonction du standing de l'établissement, pouvant potentiellement résulter sur la perte de parts de marché, le retour sur investissement serait bien plus conséquent à l'avenir. La confiance placée dans la durabilité se traduit, pour presque chacun d'eux, sur des bénéfices bien plus importants à long terme. A présent, voici un tableau récapitulatif des recommandations proposées :

Figure 10 Tableau de synthèse des recommandations



Recommandation(s)	Source(s)	Bénéfice(s)	Pilier(s) impacté(s)
<b>Optimisation des performances énergétiques</b>	Matrice de matérialité SWOT [opportunité : appui et recommandations des associations patronales ; soutien financier (...)] Taux d'implication par critère	Meilleure image de marque Diminution de l'empreinte carbone et environnementale Gains financiers ROI	<b>Environnemental</b>
<b>Mobilité responsable</b>	SWOT [opportunité : accompagnement par un organisme externe (mobilisée)]	Meilleure image de marque Diminution de l'empreinte carbone Amélioration de la qualité de vie Gains financiers ROI	<b>Environnemental</b>
<b>Gestion des déchets</b>	Matrice de matérialité SWOT [opportunité : technologies innovantes ; économie circulaire]	Meilleure image de marque Diminution de l'empreinte carbone Gains financiers ROI	<b>Environnemental</b>
<b>Conditions de travail</b>	Taux d'implication par critère CCNT Matrice de matérialité	Préservation de la santé physique et mentale des collaborateurs Rétention et fidélisation des collaborateurs (ainsi que des clients) Gains financiers ROI (dus à un faible turnover et à l'amélioration des conditions de travail (équipements, avantages...)) Evolution durable dans les trois piliers	<b>Social</b>
<b>Accompagnement par une entreprise tierce + potentielle certification durable</b>	SWOT (opportunité : accompagnement par un organisme externe)	Réseautage Amélioration image de marque Gains financiers ROI Certification potentielle	<b>Social Environnemental Économique</b>



## 11. Conclusion

Arrivée à terme de ce travail, plusieurs points principaux et résultats sont intéressants à relever. Alors que les théories émises sur les limites planétaires et le donut ont prouvé la criticité de la situation mondiale, il était important de montrer que la prise de décisions et d'actions concrètes comme le déploiement des ODD ou des objectifs nationaux ne sont entrées en vigueur il y a seulement quelques années. La RSE et ses tendances en faveur du développement durable sont également des sujets prépondérants qui ont réellement été mis en lumière il y a peu.

Le questionnaire en ligne pour lequel 37 réponses ont été obtenues, a été utilisé pour deux fins temporellement distinctes. La première a donné un aperçu concret de la perception générale des répondants sur l'équité des piliers de la RSE à l'heure actuelle. Une majorité considère les trois piliers égaux. Ce résultat encourageant laisse supposer une volonté d'implication équitable des établissements dans les trois domaines de la RSE. Or, une autre proportion établit une priorisation et c'est le pilier économique qui ressort suggérant l'attention plus poussée des établissements sur leur rentabilité ainsi que leur implémentation sur leur territoire. Pour suivre, la seconde finalité a permis d'identifier les trois sujets les plus susceptibles d'évoluer dans le futur qui sont : l'optimisation des performances énergétiques, la CCNT et la gestion des déchets. En outre, grâce à mes entretiens qualitatifs, il a été observé que certains critères liés à la RSE sont vraiment tendances tandis que d'autres sont insuffisamment développés. Les critères sur la mobilité et les conditions de travail sont les plus négligés.

Toutes ces analyses ont débouché sur des préconisations qui permettraient de répondre à la problématique initiale : « quelles sont les tendances en matière de RSE dans l'industrie hôtelière et de restauration et comment les adopter pour rester compétitif ? ». Le but de ces recommandations étant de pallier les tendances faibles et d'appréhender les opportunités futures.

Ainsi, les pistes d'améliorations s'orientent d'abord vers le pilier environnemental. La première est tournée vers l'optimisation des performances énergétiques des établissements. Cette thématique étant large, il serait judicieux pour les entreprises, de se tourner vers les organisations patronales. Ces dernières présentent des organismes capables de subventionner certains changements ou encore d'accompagner l'optimisation énergétique des bâtiments. La deuxième recommandation, concerne la gestion des déchets proposant diverses pratiques à adopter, que ce soit en amont ou au cours des activités opérationnelles. Cela peut se faire à travers des politiques établies, à une redirection de certains processus ou encore au travers de l'intégration de l'intelligence

artificielle au sein de la structure. Pour suivre, il semblait nécessaire d'établir des préconisations en faveur de la mobilité responsable. En effet, les transports sont responsables d'une quantité de GES très conséquente et les lacunes apparentes au sein des établissements interviewés rendent essentiels une sensibilisation accrue envers les collaborateurs, clients et même les fournisseurs. Par ailleurs, d'autres initiatives sont possibles comme l'installation d'un local à vélo ou encore une subvention partielle pour les abonnements de transports en commun.

Par rapport au pilier social, la tendance future à appréhender est liée à la CCNT et plus généralement aux conditions de travail qui doivent être repensées, notamment face aux enjeux actuels tels que la pénurie de personnel et le manque de jeunes à former. Réviser les conditions internes par l'augmentation salariale, la diminution des heures de travail ou l'ajout de vacances sont des possibilités. En outre, une implication plus poussée de la part de la direction dans le bien-être, la santé et sécurité des employés, grâce à des outils facilitants par exemple, serait une initiative plus que positive. La dernière piste d'amélioration concerne la tendance future principale à savoir : la transition d'une entreprise sur le chemin de la durabilité. Cette piste suggère la poursuite simultanée des trois piliers qui définissent la RSE en accompagnement d'organisation tierces qui permettraient donc aux entreprises de devenir plus responsables. De plus, si l'établissement le souhaite, il pourrait décrocher une certification durable.

En conclusion à ces recommandations, il est important de rappeler que chaque investissement opéré en faveur de la durabilité mènera, tôt ou tard à un retour sur investissement. Cela se traduit par la fidélisation d'une nouvelle clientèle axée sur la durabilité, à des liens commerciaux plus éthiques, des collaborations responsables et, enfin, à une réduction des impacts négatifs sur toutes les parties prenantes. Les tendances RSE en hôtellerie-restauration sont vastes et évolutives. Cependant, dans un contexte et un secteur en pleine mouvance, l'adoption de mesures durables est une nécessité. Économiquement, jamais l'accent n'a été aussi poussé sur l'implémentation d'un établissement sur son territoire. En plus, dans un monde où la concurrence est toujours plus rude l'adaptation à des pratiques durables est essentielle pour maintenir sa compétitivité. Socialement, les collaborateurs ne sont plus de simples ouvriers mais des individus à valoriser. Face aux difficultés de l'industrie, il est important de procéder à des ajustements pour maintenir l'attractivité du secteur et la qualité du service hôtelier et de restauration en Suisse. Enfin, sur le plan écologique, les mouvements mondiaux ont eu raison de l'éveil des sociétés. Bien qu'une proportion remette les urgences « à plus tard », les discussions, les actualités, les changements déjà opérés permettent d'observer une prise de conscience croissante.

## Bibliographie

ACT WITH FACTS, 2024. RSE et Réduction des Coûts : Comment la Durabilité Peut Diminuer vos Dépenses. *HECHO ACTWITHFACTS.COM* [en ligne]. 22 avril 2024. Disponible à l'adresse : <https://actwithfacts.com/rse-et-reduction-des-couts-comment-la-durabilite-peut-diminuer-vos-depenses/> [consulté le 7 juillet 2024].

ADVIZEO, 2020. Les chiffres clés de la consommation énergétique dans l'hôtellerie. *advizeo* [en ligne]. 11 mars 2020. Disponible à l'adresse : <https://www.advizeo.io/energy-management/hotellerie-chiffres-cles-consommation-energie/> [consulté le 5 juillet 2024].

ARRAYET, Pierre, 2023. *Leadership immersion* [document PDF] Cours « Leadership immersion », Haute École de gestion de Genève, filière Économie d'entreprise, année académique 2023-2024, Genève. 15 juin 2023. [Support de cours].

ASTERIO, 2023. Adopter une démarche RSE en hôtellerie-restauration. *Asterio* [en ligne]. 20 juillet 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.asterio.com/gerer-optimiser/adopter-une-demarche-rse-en-hotellerie-restauration/> [consulté le 8 juillet 2024].

B LAB SWITZERLAND, 2024a. Swiss Triple Impact. *B Lab Switzerland* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://blab-switzerland.ch/fr/swiss-triple-impact/> [consulté le 11 juillet 2024].

B LAB SWITZERLAND, 2024b. Vidéo d'introduction Swiss Triple Impact - YouTube [en ligne]. YouTube, 31 janvier 2024. Disponible à l'adresse : [https://www.youtube.com/watch?v=LhnWfeQ-57A&ab\\_channel=BLabSwitzerland](https://www.youtube.com/watch?v=LhnWfeQ-57A&ab_channel=BLabSwitzerland) [consulté le 8 avril 2024].

BADILLO, Anaïs, 2024. Empreinte écologique : définition, calcul et réduction. *Climate Consulting Selectra* [en ligne]. 14 mars 2024. Disponible à l'adresse : <https://climate.selectra.com/fr/comprendre/empreinte-ecologique> [consulté le 3 juillet 2024].

BADIRI, Kenza, 2022. L'hôtel de demain, vers un avenir engagé. *TendanceHôtellerie* [en ligne]. 2 novembre 2022. Disponible à l'adresse : <https://www.tendancehotellerie.fr/articles-breves/vos-articles/18402-article/l-hotel-de-demain-vers-un-avenir-engage> [consulté le 30 juin 2024].

BLOCKLEY, Jonathan, 2023. *Diagnostic RSE : notions et approches* [document PDF]. Cours « Management Durable », Haute École de gestion de Genève, filière Économie d'entreprise, année académique 2023-2024, Genève. 14 octobre 2022. [Support de cours].

CHASTELLAIN FANTI, Barbara, 2023. *Du Développement durable à la RSE selon l'ISO 26000* [document PDF]. Cours « Management Durable », Haute école de gestion de Genève, filière Économie d'entreprise, année académique 2022-2023, Genève. 6 octobre 2023. [Support de cours].

COMMISSARIAT GÉNÉRAL AU DÉVELOPPEMENT DURABLE, 2019. Présentation du concept du Donut. *notre-environnement* [en ligne]. 3 octobre 2019. Disponible à l'adresse : <https://www.notre-environnement.gouv.fr/rapport-sur-l-etat-de-l-environnement/themes-ree/enjeux-de-societe/objectifs-de-developpement-durable/le-concept-du-donut/article/presentation-du-concept-du-donut> [consulté le 8 juillet 2024].

COMMISSARIAT GÉNÉRAL AU DÉVELOPPEMENT DURABLE, 2023. Limites planétaires. *notre-environnement* [en ligne]. 20 novembre 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.notre-environnement.gouv.fr/themes/societe/article/limites-planetaires> [consulté le 8 juillet 2024].

COMMISSION FÉDÉRALE DE L'ÉLECTRICITÉ, 2023. Nouvelle hausse des prix de l'électricité en 2024. [en ligne]. 5 septembre 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiques.msg-id-97619.html> [consulté le 2 avril 2024].

CONNAISSANCE DES ÉNERGIES, 2024. Consommation d'énergie dans le monde : statistiques et secteurs. *Connaissance des Énergies* [en ligne]. 16 mai 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.connaissancedesenergies.org/fiche-pedagogique/consommation-denergie-finale-dans-le-monde> [consulté le 5 juillet 2024].

CONSEIL FÉDÉRAL, SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DETEC, et OFFICE FÉDÉRAL DE L'ENVIRONNEMENT, 2023. Le Conseil fédéral se penche sur la gestion des déchets incinérables et le recyclage. *Confédération suisse* [en ligne]. 29 mars 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiques.msg-id-94001.html> [consulté le 6 juillet 2024].

DUMONT, Chloé, 2023. Impact Local en Hôtellerie : Comment Votre Établissement Peut. *Hotel Insiders* [en ligne]. 11 décembre 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.hotel-insiders.com/blog/impact-local-en-hotellerie-comment-votre-etablissement-peut-il-dynamiser-leconomie-regionale> [consulté le 30 juin 2024].

EHL FACULTY, 2024. L'hôtellerie et ses tendances 2024 : Vivez le futur! *EHL Insights* [en ligne]. 17 janvier 2024. Disponible à l'adresse : <https://hospitalityinsights.ehl.edu/fr/hotellerie-tendances-2024> [consulté le 5 juillet 2024].

EMPL'ITUDE, [2018?a]. La norme ISO 26 000 : outil pour définir les labels RSE. *Empl'itude* [en ligne]. [2018?]. Disponible à l'adresse : <https://www.label-emplitude.fr/articles/4838/Norme-ISO-26000-RSE> [consulté le 28 février 2024].

EMPL'ITUDE, [2018?b]. Les trois piliers de la RSE. *Empl'itude* [en ligne]. [2018?]. Disponible à l'adresse : <https://www.label-emplitude.fr/articles/85841/piliers-rse> [consulté le 28 février 2024].

ESI BUSINESS SCHOOL, 2024. RSE en hôtellerie, un engagement pour un tourisme durable. *ESI - Business School* [en ligne]. 4 juin 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.esi-business-school.com/alternance-et-entreprises/les-secteurs-dactivites/rse-hotellerie-tourisme-durable/> [consulté le 23 juin 2024].

EURONEWS GREEN, 2023. Un réchauffement de 1,5°C d'ici 7 ans, selon le Budget Carbone Mondial. *euronews*. [en ligne]. 12 2023. Disponible à l'adresse : <https://fr.euronews.com/green/2023/12/05/un-rechauffement-de-15c-dici-7-ans-selon-le-budget-carbone-mondial> [consulté le 21 février 2024].

EWZ, 2024. Rénovation énergétique – Bases décisionnelles | ewz. ewz [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.ewz.ch/fr/clients-commerciaux/immobilier/contenus-professionnels/renovation-energetique.html> [consulté le 6 juillet 2024].

FÉDÉRATION SUISSE DU TOURISME, 2023. *Le Tourisme Suisse en chiffres - chiffres structurels et de la branche 2022* [en ligne]. Berne : Fédération suisse du tourisme. Disponible à l'adresse : <https://www.stv-fst.ch/fr/federation/actualites/publications>

FÉDÉRATION SUISSE DU TOURISME, 2024. *Programme de durabilité Swisstainable* [en ligne]. Berne : Fédération suisse du tourisme. Juin 2024. Disponible à l'adresse : [https://files.stv-fst.ch/staging/assets/downloads/swisstainable\\_leitfaden\\_f.pdf](https://files.stv-fst.ch/staging/assets/downloads/swisstainable_leitfaden_f.pdf) [consulté le 11 juillet 2024].

FERRERO-FERRERO, Idoya et al., 2023. Sustainable development goals in the hospitality industry: a dream or reality? *Journal of Accounting & Organizational Change*. DOI 10.1108/JAOC-09-2022-0146.

FLEURY, Anaïs, 2024. Toutes les cartes pour bien comprendre l'empreinte écologique par pays. *carbo* [en ligne]. juin 2024. Disponible à l'adresse :

<https://www.hellocarbo.com/blog/calculer/empreinte-ecologique-par-pays/> [consulté le 3 juillet 2024].

FOODWASTE, [2024?]. Que signifie le Food Waste ? *foodwaste.ch* [en ligne]. [2024?]. Disponible à l'adresse : <https://foodwaste.ch/fr/que-signifie-le-food-waste/> [consulté le 10 mars 2024].

FURRER, Julien, 2024. Face à la pénurie de personnel, l'hôtellerie tente d'améliorer ses conditions d'emploi. *rts.ch* [en ligne]. 15 juin 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/info/economie/2024/article/face-a-la-penurie-de-personnel-l-hotellerie-tente-d-ameliorer-ses-conditions-d-emploi-28539843.html> [consulté le 2 juillet 2024]. Last Modified: 2024-06-15T19:37:40Z

GASTROSUISSE, [2024?]. Avanti! *GastroSuisse* [en ligne]. [2024?]. Disponible à l'adresse : <https://gastrosuisse.ch/fr/services/promotion-de-la-branche/avanti> [consulté le 5 juillet 2024].

GLOBAL CARBON BUDGET, 2023. Global Carbon Budget 2023 [en ligne]. Global Carbon Project. Disponible à l'adresse : <https://globalcarbonbudget.org/download/924/?tmstv=1701440441> [consulté le 10 juillet 2024].

GLOBAL SUSTAINABLE TOURISM COUNCIL, 2016. *Critères à l'intention des hôteliers* [en ligne]. Global Sustainable Tourism Council Disponible à l'adresse : [https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/French-Fran%C3%A7aise-GSTC-Hotel\\_Industry\\_Criteria\\_with\\_hotel\\_indicators-Dec2016.pdf](https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/French-Fran%C3%A7aise-GSTC-Hotel_Industry_Criteria_with_hotel_indicators-Dec2016.pdf) [consulté le 5 juillet 2024].

GLOBAL SUSTAINABLE TOURISM COUNCIL, [2022?]. Global Sustainable Tourism Council (GSTC) - the international accreditation body for sustainable tourism certification. GSTC [en ligne]. [2022?]. Disponible à l'adresse : <https://www.gstcouncil.org/> [consulté le 5 juillet 2024].

GREEN KEY, [2022?]. Green Key — certification criteria. *Green Key* [en ligne]. [2022?]. Disponible à l'adresse : <https://www.greenkey.global/criteria> [consulté le 18 juin 2024].

GREEN KEY, [2023?]. Green Key — The Foundation for Environmental Education. *Green Key* [en ligne]. [2023?]. Disponible à l'adresse : <https://www.greenkey.global/join-fee> [consulté le 18 juin 2024].

HØGEVOLD, Nils M., SVENSSON, Goran et PADIN, Carmen, 2015. A sustainable business model in services: an assessment and validation. *International Journal of Quality and Service Sciences*. Vol. 7, no 1, pp. 17-33. DOI 10.1108/IJQSS-09-2013-0037.

HOTEL & GASTRO UNION et al., 2016. *La convention collective de travail pour l'hôtellerie-restauration suisse : bonne pour tous* [en ligne]. Berne : Hotel & Gastro Union. Juin 2016. Disponible à l'adresse : [https://www.l-gav.ch/fileadmin/downloads/L-GAV2017/L-GAV\\_Broschuere\\_FR\\_2017.pdf](https://www.l-gav.ch/fileadmin/downloads/L-GAV2017/L-GAV_Broschuere_FR_2017.pdf) [consulté le 7 juillet 2024].

HOTELLERIESUISSE, 2021. *HotellerieSuisse - Boussole de durabilité* [en ligne]. Berne : HotellerieSuisse. Disponible à l'adresse : <https://www.hotelleriesuisse.ch/fr/branche-et-politique/principes-politiques/developpement-durable/download-F272736F-F16E-4B8C-9784-8BB6C4B14814.secure>

HOTELLERIESUISSE, 2024. *l'hôtellerie en Suisse: chiffres et faits* [en ligne]. Berne : HotellerieSuisse. Disponible à l'adresse : <https://www.hotelleriesuisse.ch/fr/branche-et-politique/chiffres-cles/indicateurs-economiques/download-AE62C291-7BA7-461A-93D1-00C60602ECCA.secure> [consulté le 5 juillet 2024].

HOTELLERIESUISSE, [2024?]. Économisons de l'énergie et réduisons les coûts – ensemble. *Hotelleriesuisse* [en ligne]. [2024?]. Disponible à l'adresse : <https://www.hotelleriesuisse.ch/fr/prestations-et-soutien/operations-et-infrastructure/infrastructure/economies-denergie> [consulté le 8 juillet 2024].

HOTELWATT, [2024?]. Förderprogramm HotelWatt. *HotelWatt* [en ligne]. [2024 ?]. Disponible à l'adresse : <https://hotelwatt.ch/fr/> [consulté le 1 juillet 2024].

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2014. *ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* [en ligne]. Genève : International Organization for Standardization. ISBN 978-92-67-20973-9. Disponible à l'adresse : [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf) [consulté le 29 février 2024].

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, [2024?]. ISO - Objectifs de développement durable. *ISO* [en ligne]. [2024?]. Disponible à l'adresse : <https://www.iso.org/fr/sdgs.html> [consulté le 5 juillet 2024].

KHATTER, Ajay et al., 2019. Analysis of hotels' environmentally sustainable policies and practices: Sustainability and corporate social responsibility in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 31, no 6, pp. 2394-2410. DOI 10.1108/IJCHM-08-2018-0670.

KITRO, 2024. How KITRO works. *Kitro* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.kitro.ch/product> [consulté le 10 juillet 2024].

LA CLEF VERTE, [2023?]. La Clef Verte engagée pour les Objectifs de développement durable. *La Clef Verte* [en ligne]. [2023?]. Disponible à l'adresse : <https://www.laclefverte.org/le-label/la-clef-verte-engagée-pour-les-objectifs-de-développement-durable/> [consulté le 5 juillet 2024].

LE PROGRAMME BÂTIMENTS, [2024 ?]. Profiter de subventions lors de rénovations | Le Programme Bâtiments. [en ligne]. [2024 ?]. Disponible à l'adresse : <https://www.leprogrammebatiments.ch/fr/> [consulté le 1 juillet 2024].

MEADOWS, Donella, RANDERS, Jorgen et MEADOWS, Dennis, 2004. *Limits To Growth The 30-Year Update* [en ligne]. Chelsea Vermont, USA: Chelsea Green Publishing. ISBN 978-1-60358-155-4.

MIGNON Doriane, SARANT Jules-Rémy, « La Responsabilité sociale des entreprises », *Regards croisés sur l'économie*, 2016/2 (n° 19), p. 173-177. DOI : 10.3917/rce.019.0173. URL : <https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2016-2-page-173.htm>

MOBILIDÉE, 2023. Mobilidée | Pour une mobilité heureuse. *Mobilidée* [en ligne]. 2023. Disponible à l'adresse : <https://mobilidee.ch/> [consulté le 29 juin 2024].

MOERMAN, Jonas, 2010. Empreinte écologique et empreinte carbone. *écoconso* [en ligne]. 24 novembre 2010. Disponible à l'adresse : <https://www.ecoconso.be/fr/Empreinte-ecologique-et-empreinte> [consulté le 27 février 2024].

MORY, Vincent, 2023. Décryptage de la Norme ISO 26000. *Releaf Carbon* [en ligne]. 12 novembre 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.releafcarbon.com/norme-iso-26000/> [consulté le 5 mars 2024].

MYCLIMATE, [2024?]. Connaissances climatiques. *myclimate* [en ligne]. [2024?]. Disponible à l'adresse : <https://www.myclimate.org/fr-ch/sinformer/faq/faq-detail/quest-ce-quune-empreinte-ecologique/> [consulté le 8 juillet 2024].

NATHANI, Carsten et al., 2021. *L'importance de l'hôtellerie-restauration pour l'économie et le marché du travail en Suisse* [en ligne]. Rüschlikon : Rütter Soceco AG. Mai 2021. Disponible à l'adresse : <https://gastrosuisse.ch/assets/fr/branche/chiffres-et-tendances/importance-socio-economique-de-lhotellerie-restauration/neu-Importance-economique-hotellerie-restauration-resume.pdf?hash=MDctMDMtMjQgMDI6MDZSw6IzdW3DqSBkZSBs4oCZw6I0dWRIMjAyMi0wNS0wNCAxMT00ODo0MQ==> [consulté le 7 mars 2024].

OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE, 2024a. Secteur et section économique. *Office fédéral de la statistique* [en ligne]. 5 juillet 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/merkmale-arbeitskraefte/wirtschaftsabschnitt.html> [consulté le 13 mars 2024].

OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE, 2024b. Énergie. *Office fédéral de la statistique* [en ligne]. 31 janvier 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiken/energie.html> [consulté le 8 juillet 2024].

OFFICE FÉDÉRAL DE L'ÉNERGIE, 2024. Projet pour un approvisionnement en électricité sûr. *Office fédéral de l'énergie* [en ligne]. 17 avril 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.bfe.admin.ch/bfe/fr/home/versorgung/stromversorgung/bundesgesetz-erneuerbare-stromversorgung.html> [consulté le 6 juillet 2024].

OFFICE FÉDÉRAL DE L'ENVIRONNEMENT, 2022. Économie circulaire. *Office fédéral de l'environnement* [en ligne]. 31 mars 2022. Disponible à l'adresse : <https://www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themen/thema-wirtschaft-und-konsum/fachinformationen-wirtschaft-und-konsum/kreislaufwirtschaft.html> [consulté le 6 juillet 2024].

OFFICE FÉDÉRAL DE L'ENVIRONNEMENT, 2023. Objectif de zéro net d'ici à 2050. *Office fédéral de l'environnement* [en ligne]. 18 juin 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themen/thema-klima/klimawandel-stoppen-und-folgen-meistern/massnahmen-der-schweiz-zur-verminderung-ihrer-treibhausgasemissionen/ziele-der-schweiz-zur-verminderung-ihrer-treibhausgasemissionen/indikatives-ziel-2050.html> [consulté le 29 janvier 2024].

OFFICE FÉDÉRAL DE L'ENVIRONNEMENT, 2024. Déchets alimentaires. *Office fédéral de l'environnement* [en ligne]. 28 mars 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themen/thema-abfall/abfallwegweiser--stichworte-a--z/biogene-abfaelle/abfallarten/lebensmittelabfaelle.html> [consulté le 10 mars 2024].

OXFAM FRANCE, 2020. Qu'est-ce que la Théorie du Donut de l'économiste Kate Raworth ? *Oxfam France* [en ligne]. 7 décembre 2020. Disponible à l'adresse : <https://www.oxfamfrance.org/actualite/la-theorie-du-donut-une-nouvelle-economie-est-possible/> [consulté le 21 février 2024].

PEÂN, Péan, 2024. RSE : 3 ou 7 piliers ? Quels sont-ils ? *Civitime* [en ligne]. 10 juin 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.civitime.com/rse/piliers-rse> [consulté le 6 mars 2024].

PLAN INTERNATIONAL SUISSE, [2024?]. ODD - Les objectifs de développement durable | Plan International Suisse. *Plan International* [en ligne]. [2024?]. Disponible à l'adresse : <https://www.plan.ch/fr/a-propos/odd-les-objectifs-de-developpement-durable/> [consulté le 13 mars 2024].

PRÉMILIEU, Alice, 2024. La Théorie du Donut, de quoi parle-t-on ? *eclaira.org* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://www.eclaira.org/articles/h/la-theorie-du-donut-de-quoi-parle-t-on.html> [consulté le 8 juillet 2024].

RAWORTH, Kate, 2017. Meet the doughnut: the new economic model that could help end inequality. *World Economic Forum* [en ligne]. 28 avril 2017. Disponible à l'adresse : <https://www.weforum.org/agenda/2017/04/the-new-economic-model-that-could-end-inequality-doughnut/> [consulté le 16 février 2024].

REUTIMANN, Judith et al., 2016. *Le développement durable dans l'hôtellerie - État en 2015 et thèmes actuels* [en ligne]. Berne : HotellerieSuisse. Disponible à l'adresse : [https://www.infras.ch/media/filer\\_public/9f/c5/9fc58d08-66a1-42d8-86dc-308ddf35ff52/2e\\_monitoring\\_bericht\\_fr\\_25\\_04\\_2016\\_komplett.pdf](https://www.infras.ch/media/filer_public/9f/c5/9fc58d08-66a1-42d8-86dc-308ddf35ff52/2e_monitoring_bericht_fr_25_04_2016_komplett.pdf) [consulté le 7 février 2024].

ROCKSTRÖM, Johan et al., 2009. A safe operating space for humanity. *Nature*. Vol. 461, no 7263, pp. 472-475. DOI 10.1038/461472a.

RODIĆ, Ivana, 2007. *Responsabilité sociale des entreprises - le développement d'un cadre européen* [en ligne]. Mémoire de master. Genève : Institut Européen de l'Université de Genève. Disponible à l'adresse : <https://www.unige.ch/gsi/files/4014/0351/6367/RodicRSE.pdf> [consulté le 6 mars 2024].

RÜCKER, Norbert et BAER, Julius, 2024. Energie : le coût de la transition. *allnews* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://www.allnews.ch/content/points-de-vue/energie-le-co%C3%BBt-de-la-transition> [consulté le 9 juillet 2024].

SAP, [2024?]. Qu'est-ce que l'IoT et comment fonctionne-t-il ? *SAP* [en ligne]. [2024?]. Disponible à l'adresse : <https://www.sap.com/suisse/products/artificial-intelligence/what-is-iot.html> [consulté le 6 juillet 2024].

SAUL, Lionel, 2022. Regenerative Hospitality - a new sustainability paradigm on the rise. *EHL Insights* [en ligne]. 22 décembre 2022. Disponible à l'adresse : <https://hospitalityinsights.ehl.edu/regenerative-hospitality-on-the-rise> [consulté le 5 juillet 2024].

SAURAT, Julie, 2024. Digitalisation Hôtellerie: Optimisez l'Expérience Client. *Combo* [en ligne]. 28 mars 2024. Disponible à l'adresse : <https://combohr.com/fr/blog/digitalisation-hotellerie> [consulté le 6 juillet 2024].

SAUTRON, Anthonin, 2024. *Plan de mobilité d'entreprise* [document PDF]. Cours « Management Durable », Haute école de gestion de Genève, filière Économie d'entreprise, année académique 2023-2024, Genève. 2 mai 2024. [Support de cours].

SCHERANTZ, Adeline, 2024. *La comptabilité carbone* [document PDF]. Cours « Management Durable », Haute École de gestion de Genève, filière Économie d'entreprise, année académique 2023-2024, Genève. 26 avril 2024. [Support de cours].

SUISSE TOURISME, 2024. Swisstainable – Voyager durablement en Suisse. *myswitzerland* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.myswitzerland.com/fr-ch/planification/vie-pratique/la-suisse-durable-par-nature/> [consulté le 11 juillet 2024].

SWISS RECYCLE, [2024a]. Le recyclage en Suisse. *Swiss Recycle* [en ligne]. [2024]. Disponible à l'adresse : <https://swissrecycle.ch/fr/substances-valorisables-savoir/le-recyclage-en-suisse> [consulté le 6 juillet 2024].

SWISS RECYCLE, [2024b]. Normes juridiques. *Swiss Recycle* [en ligne]. [2024]. Disponible à l'adresse : <https://swissrecycle.ch/fr/substances-valorisables-savoir/normes-juridiques> [consulté le 6 juillet 2024].

TORRES, Angélique, 2023. *Diagnostic RSE : Approche parties prenantes – Engager le dialogue avec les parties prenantes* [document PDF]. Cours « Management Durable », Haute École de gestion de Genève, filière Économie d'entreprise, année académique 2023-2024, Genève. 20 octobre 2023. [Support de cours].

UNIA, [2023?]. Manifeste de l'hôtellerie-restauration – Unia, le syndicat. *UNIA* [en ligne]. [2023?]. Disponible à l'adresse : <https://unia.ch/fr/monde-du-travail/de-a-a-z/secteur-des-services/hotellerie-restauration/manifeste-de-lhotellerie-restauration> [consulté le 2 juillet 2024].

VIDOUX, Charlene, 2023. Tendances émergentes du Tourisme en Suisse. *Le Monde Économique* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://www.monde-economique.ch/vers-linexplores-tendances-emergentes-du-tourisme-en-suisse/> [consulté le 23 juin 2024].

VIE PUBLIQUE, 2023. Climat : vers une aggravation des risques naturels ? *Vie publique* [en ligne]. 27 décembre 2023. Disponible à l'adresse : <http://www.vie->



publique.fr/eclairage/273322-climat-vers-une-aggravation-des-risques-naturels [consulté le 27 février 2024].

WACKERNAGEL, Mathis, HALLE, Martin et MATTOON, Scott, 2013. *Atlas de l'empreinte écologique et de la biocapacité des pays membres de la Francophonie* [en ligne]. Québec : IFDD. ISBN 2-89481-037-7. Disponible à l'adresse : [https://www.ifdd.francophonie.org/wp-content/uploads/2021/09/571\\_Atlas empreinte\\_ecolo\\_franc\\_fr\\_web.pdf](https://www.ifdd.francophonie.org/wp-content/uploads/2021/09/571_Atlas empreinte_ecolo_franc_fr_web.pdf) [consulté le 23 février 2024].

WATTELSE AG, 2022. La technologie du bâtiment réduit les coûts d'énergie et d'exploitation | WATTELSE. [en ligne]. 2022. Disponible à l'adresse : <https://www.wattelse.com/betriebsoptimierung-gebaeudetechnik.html> [consulté le 1 juillet 2024].

WIKIPÉDIA, 2019. Locatourisme. *Wikipédia* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Locatourisme&oldid=165758127> [consulté le 5 juillet 2024]. Page Version ID: 165758127

WIKIPÉDIA, 2024a. Doughnut (modèle économique). *Wikipédia* [en ligne]. Disponible à l'adresse : [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Doughnut\\_\(mod%C3%A8le\\_%C3%A9conomique\)&oldid=212207734](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Doughnut_(mod%C3%A8le_%C3%A9conomique)&oldid=212207734) [consulté le 16 février 2024]. Page Version ID: 212207734

WIKIPÉDIA, 2024b. ISO 26000. *Wikipédia* [en ligne]. Disponible à l'adresse : [https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=ISO\\_26000&oldid=1220295493](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=ISO_26000&oldid=1220295493) [consulté le 5 juillet 2024]. Page Version ID: 1220295493

WWF INTERNATIONAL, ZSL, et GLOBAL FOOTPRINT NETWORK, 2016. *Rapport Planète Vivante 2016* [en ligne]. Gland, Suisse : WWF International. ISBN 978-2-940529-52-0. Disponible à l'adresse : [https://www.wwf.fr/sites/default/files/doc-2017-07/161027\\_rapport\\_planete\\_vivante.pdf](https://www.wwf.fr/sites/default/files/doc-2017-07/161027_rapport_planete_vivante.pdf) [consulté le 27 février 2024].

YOUTAMATTER, 2024. Doughnut economics ou économie du donut : définition. *youmatter* [en ligne]. 25 mars 2024. Disponible à l'adresse : <https://youmatter.world/fr/definition/donut-economy-ou-economie-du-donut-definition/> [consulté le 4 juillet 2024].

## Annexe 1 Les 17 Objectifs de Développement Durable

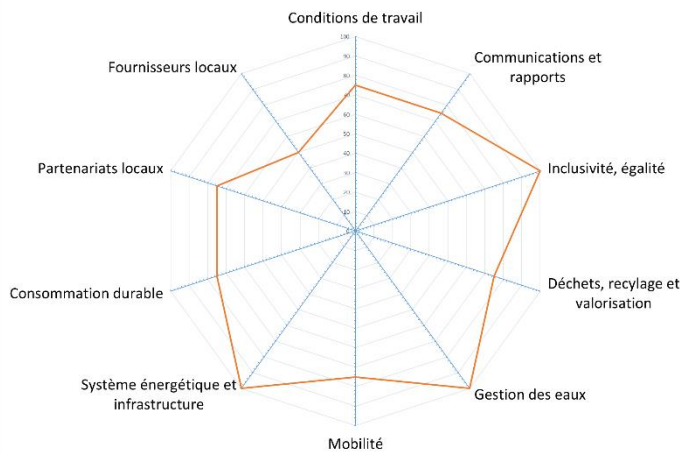


Sustainable Development Goals, adopted on 25 September 2015 as a part of the 2030 Agenda, 2020.

[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Sustainable\\_Development\\_Goals.png](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Sustainable_Development_Goals.png)

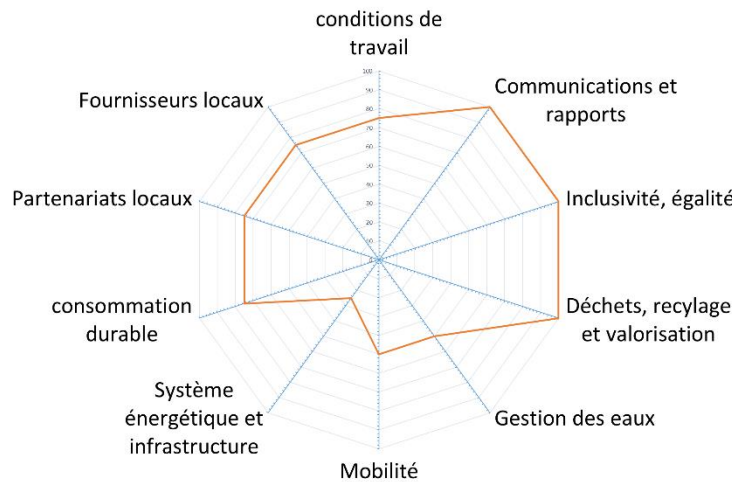
# Annexe 2 Diagramme en radar MEININGER Hotel Centre Charmilles

évaluation durabilité		non atteint	partiellement atteint	atteint	largement atteint	commentaires	score	total en %		
nom de l'hôtel : MEININGER Hotel Genève Centre Charmilles		0	25%	50%	75%				100%	
les critères		critères génériques évalués						75,0%		
droits de l'homme - relations et conditions de travail										
conditions de travail	législation salaire investissement dans les formations des collaborateurs (sur terrain, virtuelles, outils divers) environnement de travail sûr et sécurisé (ergonomie) mesures en place pour lutter contre l'exploitation et le harcèlement limitation des produits chimiques bâtiment(s) anti-fumeur					CENT suivra, minimum 1 à 2 weekends de libre par mois. système de congé "en ligne" nommé "planday" pour indiquer les indisponibilités. Délivrance du planning au 20 du mois pour tout le mois suivant. Rémunération paritaire homme-femme ainsi qu'un barème interne. Prise en compte de l'ancienneté du collaborateur et de ses compétences.  Accompagné sur l'ergonomie. système de draps avec élastiques pour le housekeeping, des cales-portes avec des manches pour éviter que le personnel ne courbe le dos, chariot pour linge sale de taille modeste qui peut rentrer dans la chambre pour que le client puisse directement mettre le linge dedans au lieu de la porter jusqu'à la sortie. Les produits de nettoyage sont faits d'eau ozonée qui n'est pas corrosive et désodorise. Pour la réception il y a des tabourets et des imprimantes à usage unique.  Formations : formations ponctuelles et diversifiées 1 à 3 fois par an pour tous. Formations prodiguées en interne par une formatrice externe, pris en charge par la DG de l'hôtel, formation sur le terrain. Formation de base : premiers secours, formation de lutte contre les incendies, gestion de l'agressivité... Maintenant accent mis sur de nouveaux outils et concepts avec des notions ESG et D&I qui ajoute une dimension à l'intégration des employés en les sensibilisant à des notions responsables. Formations intrant : multitude de cours disponibles. Système d'alerte au harcèlement "whistleblowing"				
		75	conditions de travail							
dialogue avec les parties prenantes	rapports de mesures, de performances aux diverses parties prenantes communication envers les consommateurs (sensibilisation)					compte-rendus réguliers au travers de reporting meetings tous les trimestres pour le suivi des performances facilité de communication entre les hôtels et le siège social qui favorise des échanges fluides et rapides à fournir : liste des actions en place dans l'établissement, parler des initiatives, des collaborations avec les partenaires locaux et lors d'événements comme le Earthday y joindre des photos, des vidéos. Directives obligatoires à envoyer par mail Sensibilisation peu poussée auprès des clients par peur de greenwashing	75	communications et rapports		
inclusivité, égalité	emploi des personnes locales pas de discrimination sur aucun critère (sexe, origine, culture, religion, expérience...) promotions internes égalité entre les sexes (inclus égalité salariale)					traitement égalitaire dans tous les aspects, onglit sur site internet prônant l'inclusion et la diversité pour tous. Sur les 28 employés environ 25 nationalités différentes. formation D&I qui sensibilise les collaborateurs à des notions responsables l'emploi local est recherché et appliqué apprentissage / stagiaire intégré à la structure	75	inclusivité, égalité		
environnement							100			
approche déchets-recyclage-valorisation (inclus thématique gestion et limitation du gaspillage alimentaire)	politique d'achat gérée avec soin (produits de consommation, produits à usages uniques, denrées alimentaires) pour limitation des déchets réduction, tri, recyclage et/ou réutilisation des déchets sensibilisation des clients et du personnel utilisation rationnelle des ressources réduction des déchets par la mise en place de pratiques réduisant le gaspillage alimentaire, amélioration du tri sélectif ou la suppression de produits en emballages individuels					tri des déchets obligatoires, interdiction du plastique à usage unique, futur projet : mise en place des poubelles à tri dans les étages pour les clients directement. Tous les récipients pour le nettoyage sont faits de plastiques recyclés.  Prévisions et anticipations des besoins de la clientèle ; les restes sont laissés pour le personnel et/ou donnés à des personnes dans le besoin ; collaboration créée avec "toogoodtofood" pour pallier à l'éventuel surplus.	75	déchets, recyclage et valorisation		
							75			
approche de la gestion des eaux	mesures de la consommation d'eau mise en place de dispositifs pour réduire / réguler la consommation d'eau objectifs de réduction d'eau appliqués indications adressées au personnel et aux clients pour surveiller leur consommation d'eau substances nocives réduites stockage de produits (chimiques) correctement stockés					mesures et rapports de la consommation d'eau effectués régulièrement équipements intérieurs : économie en eau et électricité (brises-jets sur les mitigeurs et les pommes de douche + 30% d'économie d'eau, système de double chasse d'eau, robinets à capteurs). Système de nettoyage uniquement fait long/l'opérateur demandé par le client, produits respectueux de l'environnement avec la marque "Tersano" (eau ozonée qui est un nettoyant naturel puissant) : système de recharge qui dure plusieurs mois. Enzymes pour les toilettes plutôt que agents chimiques. Sensibilisation quotidienne envers l'équipe et les clients. futur projet : playlet sur les mœurs (chronométrage minutes-douche)	100	gestion des eaux		
							100			
approche de la circulation et de la mobilité en relation avec le périmètre	sensibilisation et encouragement au recours à des alternatives de transports en commun / mobilité douce proposition de transports alternatives (location de vélo, navettes, transports en commun) incitation des employés et des clients à opter pour des alternatives de transports à moindre impact installations de bornes, de hangars à vélo					reporting transmis au siège sur les manières de déplacement des collaborateurs, incitations de prendre les transports en commun ou en vélo, installation futures de bornes électriques. Hangar à vélo sécurisé pour inciter les employés à venir autrement qu'en voiture. Pas de parking de disponible ce qui les dissuade également. Efforts de sensibilisation constant envers chaque client et collaborateur. tickets de transports genevois à disposition des clients pas de subvention pour l'abonnement de transports en commun	75	mobilité		
							75			
approche énergétique / infrastructure	suivi des consommations énergétiques et actions rapides si nécessaires installations de sources d'énergie renouvelables équipements économes en énergie / moins énergivores sensibilisation du personnel et des clients sur la thématique de l'énergie					énergie hydraulique provenant des barrages (contrat SIG), système de refroidissement écologique (géothermie : système de pieux plantés sous la terre qui permet de rafraîchir le bâtiment), triple vitrage qui limite les pertes de chaleur en hiver et assure températures convenables en été. Equipements modernes plus économes en énergie, LED dans tout le bâtiment, lumières automatiques par détection de mouvements dans les endroits communs. Sensibilisation notable et régulière envers les équipes et les clients	100	système énergétique et infrastructure		
communautés et développement local										
gestion économique durable	politique d'achats établie qui favorise les produits de saisons et locaux politiques d'achats respectueux de l'environnement avec optimisation de l'utilisation de l'énergie, de l'eau, des matériaux promotion des pratiques de consommation durable parmi les employés et les clients alimentation durable (saine, bio, locale)						produits locaux donc suisses avec des options végétariennes et vegan, pain sans gluten, lait de soja, d'amandes... sensibilisation quotidienne envers les clients et les collaborateurs de l'importance d'une consommation plus durable. livraisons dans des gros contenants, transport en électrique ou sur rail demandé. Attention portée aux fournisseurs (check si label, certifié). Commande en quantité, dans des gros contenants. Etablissement privilégie les systèmes de recharges plutôt que des produits à usage unique.	75	consommation durable	
							75			
approche basée sur les partenariats locaux	engagement avec des partenaires locaux (offices de tourisme, services municipaux, organisations diverses, écoles, universités etc...) soutien et implication dans des activités bénévoles						partenariat avec "getyourguide", CGN, office du tourisme principalement pour les tickets de transports genevois.  2 jours de bénévolat par an tout frais payés par l'entreprise, encouragement des collaborateurs à faire des actions concrètes, des bonnes actions. Actions qui auront lieu dans les quartiers environnants de l'hôtel. Facultatif mais fortement encouragé et une grande partie des collaborateurs.	75	partenariats locaux	
approche basée sur gestion des partenariats commerciaux locaux / régionaux, suisses	sélection attentive des fournisseurs selon leurs pratiques durables soutien aux entreprises locales						La blanchisserie est genevoise et très proche, elle détient également un certificat "Agence de l'énergie CO2 & kWh réduits pour la protection durable du climat", autres exemples de fournisseurs : SAVIVA pour tout ce qui est nourriture / Feldschlösschen pour les boissons.	50	fournisseurs locaux	



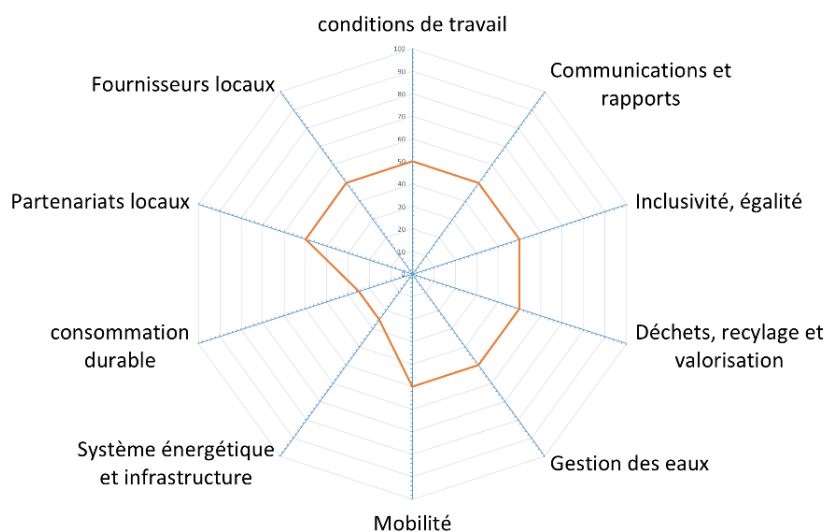
# Annexe 3 Diagramme en radar London Marriott Hotel County Hall

Evaluation durabilité		non	PA	A	AA	LA	Commentaires	Score	Total en %
Nom de l'Hôtel : London Marriott Hotel County Hall		Non atteint	Partiel	Atteint	Atteint	Largement			
Les critères		0	25	50	75	100			85,0%
Droits de l'homme - relations et conditions de travail									
Conditions de travail	Législation Salaires Investissement dans les formations des collaborateurs (sur terrain, virtuelles, outils divers) Environnement de travail sûr et sécurisé (ergonomie) Mesures en place pour lutter contre l'exploitation et le harcèlement limitation des produits chimiques bâtiment(s) anti-fumeur						Hôtel est nommé selon les standards et règlements du pays. Rémunération équitable selon les genres. Négociation flexible. Toujours 2 jours de congé suivi même si ce n'est pas une obligation légale. Journées off restent les mêmes pour restaurer une constante et une routine. Les vacances doivent être demandées en avance au travers d'un formulaire transmis au supérieur du département. Conscience des horaires et des congés permettant d'aboutir sur des jours de travail peu changeants, résultant sur une délivrance proactive du planning. Aides au niveau de l'infrastructure : la cuisine est au sous-sol mais les plats sont délivrés à l'étage du restaurant au travers d'un ascenseur. Formations obligatoires à suivre nommées PP "Personal Protection Equipment" (comment soulever des charges lourdes, procédures de correction de postures) livré externe gouvernemental qui vient s'assurer que tout personnel qui travaille dans cette chaîne a bien suivi les formations et applique les mesures. Développement du capital humain / Formation : chaque employé doit suivre des formations légales enlignes (premiers secours, incendies etc...). Plateforme digitale où il y a énormément de formations et de cours en ligne disponibles que les employés peuvent faire : Cours de langues, de formation leadership, des formations marketing. La majorité est gratuite. Chaque formation délivre ensuite une attestation PDF digitale. Récemment, l'établissement a commencé la collaboration avec une compagnie externe pour fournir des formations sur les premiers secours en santé mentale. Des personnes sont formées puis présentées au sein du groupe afin qu'elles deviennent la référence si un collaborateur ne se sent pas bien et qu'il cherche du soutien. Ces personnes deviennent un premier point de contact.	75	conditions de travail
Dialogue avec les parties prenantes	rapports de mesures, de performances aux diverses parties prenantes communication envers les consommateurs (sensibilisation)						contrôles opérationnels 2 fois par ans. Tous les mois, révision des chiffres et adaptations, ajustements, prévisions à faire. Surveillance de coûts également de mise. Plateforme au sein de chaque hôtel où il y aura le partage de toutes les initiatives en place: qu'elles soient durables, de charités, des ventes aux enchères. Chaque hôtel de ce groupe, dans le pays à un "champions reporter" qui doit noter et reporter tout ce qui est fait, toutes les initiatives. Il y a aussi un rapport de développement durable disponible pour tout un chacun (client et collaborateur compris). Enfin, les responsables de départements sont missionnés et doivent présenter un top de 10 initiatives à mettre en place et partager. sensibilisation et promotion des actions au travers du label Greenkey envers toutes les parties prenantes	100	Communications et rapports
Inclusivité, égalité	emploi des personnes locales pas de discrimination sur aucun critère (sexe, origine, culture, religion, expérience...) promotions internes égalité entre les sexes (inclus égalité salariale)						Plus d'une vingtaine de nationalités différentes Pour l'établissement l'inclusion et la diversité c'est l'une des cibles majeures. Il est estimé que tout le monde mérite les mêmes opportunités sans prendre en compte le genre, l'origine, l'orientation sexuelle et le passé. Il y a deux ans le cadre interrogé et le DRH sont partis mener des entretiens avec des réfugiés d'Afghanistan pour leur donner la chance de trouver un emploi dans le monde de l'hospitalité. De nombreuses initiatives sont en place au sein de l'hôtel pour soutenir et donner une opportunité pour tous. Apprentis et stagiaires présents	100	Inclusivité, égalité
Environnement									
Approche déchets-recyclage-valorisation inclus thématique gestion et limitation du gaspillage alimentaire	Politique d'achat gérée avec soin (produits de consommation, produits à usages uniques, denrées alimentaires) pour limitation des déchets réduction, tri, recyclage et/ou réutilisation des déchets sensibilisation des clients et du personnel utilisation rationnelle des ressources réduction des déchets par la mise en place de pratiques réduisant le gaspillage alimentaire, amélioration du tri sélectif ou la suppression de produits en emballages individuels						tri des déchets obligatoires et effectué dans chaque département. élimination des petits contenants pour des alternatives qui requièrent moins de matières. Ex: plus de bouteilles en verre pour les sodas, uniquement des distributeurs à bacs (-25'000 bouteilles en verre par an, idem pour les commandes auprès de petits partenaires) Plastique : plus rien n'est emballé dans du plastique ou alors uniquement du plastique recyclable. élimination de tous les plastiques films au sein des cuisines. Plus de pailles au sein des points de restauration, tous les hôtels de la marque aux UK ont suivi cet exemple. prévisions optimisées dans tous les points de vente, plus de buffet au petit-déjeuner mais service "à la carte" permettant une meilleure gestion des stocks. Sensibilisation quotidienne envers le personnel et la clientèle. Comportement exemplaire	100	Déchets, recyclage et valorisation
Approche de la gestion des eaux	mesures de la consommation d'eau mise en place de dispositifs pour réduire / réguler la consommation d'eau objectifs de réduction d'eau appliqués indications adressées au personnel et aux clients pour surveiller leur consommation d'eau substances nocives réduites stockage de produits (chimiques) correctement stockés						équipements intérieurs : économie en eau et électricité : système de double-chasse d'eau pour les toilettes, changement des pommeaux de douche. Installation de fontaines à eau au sein de l'hôtel. Accent porté sur l'éducation du personnel pour ce qui est nettoyage des mains, utilisation des toilettes. Produits de nettoyage écologiques.	50	Gestion des eaux
Approche de la circulation et de la mobilité en relation avec le périmètre	sensibilisation et encouragement au recours à des alternatives de transports en commun / mobilité douce proposition de transports alternatives (location de vélo, navettes, transports en commun) incitation des employés et des clients à opter pour des alternatives de transports à moindre impact installations de bornes, de hangars à vélo						L'établissement est au centre-ville. La majorité des collaborateurs et clients se déplacent en transports en commun. Partenariat avec une entreprise de locations de vélos permettant une réduction pour les employés lorsqu'ils louent le vélo pour aller au travail. Mobilité douce et transports en commun mis en avant envers les clients de façon intuitive.	50	Mobilité
Approche énergétique / infrastructure	suivi des consommations énergétiques et actions rapides si nécessaires installations de sources d'énergie renouvelables équipements économes en énergie / moins énergivores sensibilisation du personnel et des clients sur la thématique de l'énergie						Pas d'installations en faveur d'énergies plus vertes; suivi des consommations : plusieurs mesures simples en place tels que LED, lumières automatiques, équipements économes en énergie et désactivés quotidiennement. Objectifs de réduction et limitation de la consommation d'énergie au travers d'initiatives et d'actions	25	Système énergétique et infrastructure
Communautés et développement local									
Gestion économique durable (angle de pérennisation économique, réduction des coûts et efficacité)	politique d'achats établie qui favorise les produits de saisons et locaux politiques d'achats respectueuses de l'environnement avec optimisation de l'utilisation de l'énergie, de l'eau, des matériaux promotion des pratiques de consommation durable parmi les employés et les clients alimentation durable (saine, bio, locale)						Produits exclusivement locaux, régionaux et nationaux. Sensibilisation poussée des clients et du personnel dans l'importance de la consommation durable (principalement par le discours). collaboration avec des partenaires locaux axés sur la durabilité (distillerie de gin sélectionnée et recharge dans des poches afin d'éviter l'utilisation répétitive du verre). Approvisionnement réalisé de façon durable étant donné la proximité des fournisseurs. Livraisons des autres produits systématiquement dans des gros contenants, sans plastique dans des matériaux respectueux de l'environnement (carton). Exceptions mentionnées : viande en provenance du nord et fret non-vérifié	75	consommation durable
Approche basée sur les partenariats locaux	Engagement avec des partenaires locaux (offices de tourisme, services municipaux, organisations diverses, écoles, universités etc...) soutien et implication dans des activités bénévoles						partenariat avec office du tourisme et pratiquement tous les lieux touristiques de Londres. Mise en avant des activités mais pas forcément de partenariats en place (rabais). initiatives périodique annuelles qui varie entre différentes activités : ramassage de déchets, activités à la paroisse ont été mentionnées.	75	Partenariats locaux
Approche basée sur la gestion des partenaires commerciaux locaux / régionaux, suisses	sélection attentive des fournisseurs selon leurs pratiques durables soutien aux entreprises locales						Nombreuses collaborations avec des fournisseurs locaux (exemples : distillerie de gin, fermes en périphéries) Exception mentionnée : viande en provenance de fermes du Nord du Royaume-Uni.	75	Fournisseurs locaux



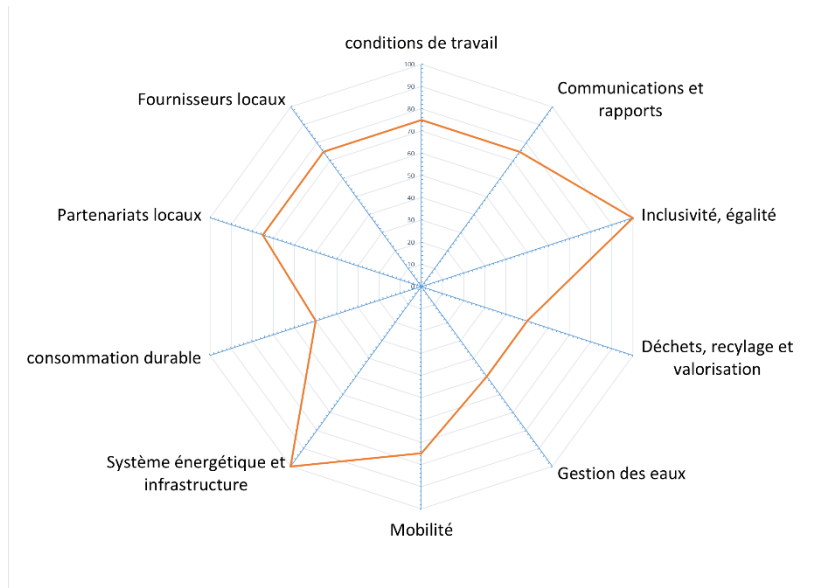
# Annexe 4 Diagramme en radar Hôtel 4\*\*\*\* (anonyme)

Evaluation durabilité		non atteint	PA Perte Atteint	A Atteint	AA Atteint	LA Atteint	Commentaires	Score	Total en %
Nom de l'Hôtel : Hôtel 4**** (anonyme)		0	25%	50%	75%	100%			
Les critères		critères génériques évalués							65,0%
Droits de l'homme - relations et conditions de travail									
Conditions de travail	Législation						CCNT obligatoirement suivi. Les augmentations sont rapides et possibles selon l'ancienneté. « il y a des primes et des récompenses.		
	Salaire						Fichier excel où les collaborateurs peuvent déposer leurs souhaits de congés. Quasiment toujours approuvés. Attention portée aussi au congé maternité et au retour de la maman en flexibilité les horaires de travail pour qu'elle puisse rentrer aller. Jours de congés variables et pas forcément consécutifs. Délivrance des horaires dans les temps.		
Conditions de travail	Investissement dans les formations des collaborateurs (sur terrain, virtuelles, outils divers)						5 weekend par mois minimum par collaborateur.		
	Environnement de travail sûr et sécurisé (ergonomie)						Reception : tabouret		
Conditions de travail	Mesures en place pour lutter contre l'exploitation et le harcèlement						housekeeping : quand c'est un lit kingsize les femmes de chambres peuvent s'aider, le déchargement et chargement des charge lourdes sont effectuées par une entreprise externe (dingli) cuisine : construite et accessible au même étage que pour le restaurant		
	limitation des produits chimiques bâtiment(s) anti-fumeur						Formation : formations obligatoires sont instaurées pour tous les départements, données par une personne affiliée à hôtellerie suisse, en lien avec les valeurs de l'entreprise, les relations humaines, la vente, le leadership.	50	conditions de travail
Dialogue avec les parties prenantes	rapports de mesures, de performances aux diverses parties prenantes						travail étroit avec plateformes en ligne pour vérification des tarifs et rapports obligatoires transmis au siège de façon périodique.		
Dialogue avec les parties prenantes	communication envers les consommateurs (sensibilisation)						changements ou opérations à réaliser communiqués par le siège social mais façon de procéder plutôt libre.		
Inclusivité, égalité	emploi des personnes locales						Instructions proviennent du siège, adressées à la direction qui transmet les informations à ses équipes lors des réunions qui ont lieu 1 fois par semaine. Pas de réel discours sur la durabilité prononcé et/ou adressé à l'égard des clients.	50	Communications et rapports
Inclusivité, égalité	pas de discrimination sur aucun critère (sexe, origine, culture, religion, expérience...)						Beaucoup de nationalités différentes au sein de l'établissement.		
Inclusivité, égalité	promotions internes						Emploi des personnes locales		
Inclusivité, égalité	égalité entre les sexes (inclus égalité salariale)						pas de stagiaires ou d'apprentis dans l'enceinte de l'établissement	50	inclusivité, égalité
Environnement								0,00	
Approche déchets-recyclage-valorisation inclus thématique gestion et limitation du gaspillage alimentaire	Politique d'achat gérée avec soin (produits de consommation, produits à usages uniques, denrées alimentaires) pour limitation des déchets						tri des déchets obligatoires et effectué dans chaque département.		
Approche déchets-recyclage-valorisation inclus thématique gestion et limitation du gaspillage alimentaire	réduction, tri, recyclage et/ou réutilisation des déchets						Plastique : quasiment inexistant, produits d'accueil, pailles, verres tout est fait d'emballages ou de composition recyclée. Le peu de plastique apparent est fait de matière recyclée.		
Approche déchets-recyclage-valorisation inclus thématique gestion et limitation du gaspillage alimentaire	sensibilisation des clients et du personnel						Gestion des achats sous contrôle par le chef qui est très à cheval sur ces notions. Les prévisions sont optimisées et s'il y a des excédents c'est laissé pour le personnel. Le peu restant va au compost. Pas de sensibilisation notable envers la clientèle.		
Approche déchets-recyclage-valorisation inclus thématique gestion et limitation du gaspillage alimentaire	utilisation rationnelle des ressources							50	Déchets, recyclage et valorisation
Approche de la gestion des eaux	réduction des déchets par la mise en place de pratiques						Équipements intérieurs : économie en eau et électricité : système de double-chasse d'eau pour les toilettes, LED dans tout l'établissement.		
Approche de la gestion des eaux	réduction du gaspillage alimentaire, amélioration du tri sélectif ou la suppression de produits en emballages individuels						Eau en provenance du lac à proximité : système de circuit adapté. Produits de nettoyage écologiques. Projet futur : nouveau système de rationalisation d'eau. Sensibilisation de la clientèle au travers d'écritaux / d'affichages.	50	Gestion des eaux
Approche de la circulation et de la mobilité en relation avec le périmètre	mesures de la consommation d'eau						quelques places de parking disponibles pour les cadres. Grand parking accessible à côté de l'établissement. Location de vélos disponibles en face de l'entrée de l'hôtel (société externe) mais peut encourager les clients et collaborateurs à se déplacer autrement.		
Approche de la circulation et de la mobilité en relation avec le périmètre	mise en place de dispositifs pour réduire / réguler la consommation d'eau						Sensibilisation au déplacements et à l'usage de la mobilité douce existante et partenariat avec office de tourisme de la ville (abonnement pour client le long de leur séjour).		
Approche de la circulation et de la mobilité en relation avec le périmètre	objectifs de réduction d'eau appliqués						pas de subvention, collaboration pour location de vélo pour les employés		
Approche de la circulation et de la mobilité en relation avec le périmètre	indications adressées au personnel et aux clients pour surveiller leur consommation d'eau						sensibilisation envers le collaborateur peu poussée	50	Mobilité
Approche énergétique / infrastructure	substances nocives réduites						suivi des consommations à titre informatif		
Approche énergétique / infrastructure	stockage de produits (chimiques) correctement stockés						Fonctionnement au mazout et pas de changement prévu à ce niveau là.		
Approche énergétique / infrastructure							L'efficacité énergétique n'est pas leur objectif premier.		
Approche énergétique / infrastructure							Équipements économes en énergie en place (LED)		
Approche énergétique / infrastructure							sensibilisation légère envers les clients et le personnel	25	Système énergétique et infrastructure
Communautés et développement local								0,00	
Gestion économique durable (angle de pérennisation économique, réduction des coûts et efficacité)	politique d'achats établie qui favorise les produits de saisons et locaux						produits locaux pour les œufs, fruits et légumes de saison. Mais tout de même produits non-suisse principalement pour le petit-déjeuner avec des fruits exotiques par exemple. Le restaurant japonais proposera aussi des produits post-frontières. La sensibilisation à la consommation durable n'est pas leur axe d'action prioritaire.		
Gestion économique durable (angle de pérennisation économique, réduction des coûts et efficacité)	politiques d'achats respectueuses de l'environnement avec optimisation de l'utilisation de l'énergie, de l'eau, des matériaux						le prix d'achat domine. De plus, le restaurant propose une cuisine japonaise, les produits sont donc pris de chez l'importateur. Le transport est majoritairement routier.		
Gestion économique durable (angle de pérennisation économique, réduction des coûts et efficacité)	promotion des pratiques de consommation durable parmi les employés et les clients							25	consommation durable
Gestion économique durable (angle de pérennisation économique, réduction des coûts et efficacité)	alimentation durable (saine, bio, locale)								
Approche basée sur les partenariats locaux	Engagement avec des partenaires locaux (offices de tourisme, services municipaux, organisations diverses, écoles, universités etc.)						partenariat avec office du tourisme qui inclut des offres telles que des visites dans des musées régionaux et des activités inédites (dégustation chocolat). Mise en avant des activités de la région proactive.		
Approche basée sur les partenariats locaux	soutien et implication dans des activités bénévoles						Pas d'initiatives en faveur d'actions de charité en place	50	Partenariats locaux
Approche basée sur la gestion des partenaires commerciaux locaux / régionaux, suisses	sélection attentive des fournisseurs selon leurs pratiques durables						Quelques fournisseurs locaux (blanchisserie, fermes, fromagerie)		
Approche basée sur la gestion des partenaires commerciaux locaux / régionaux, suisses	soutien aux entreprises locales							50	Fournisseurs



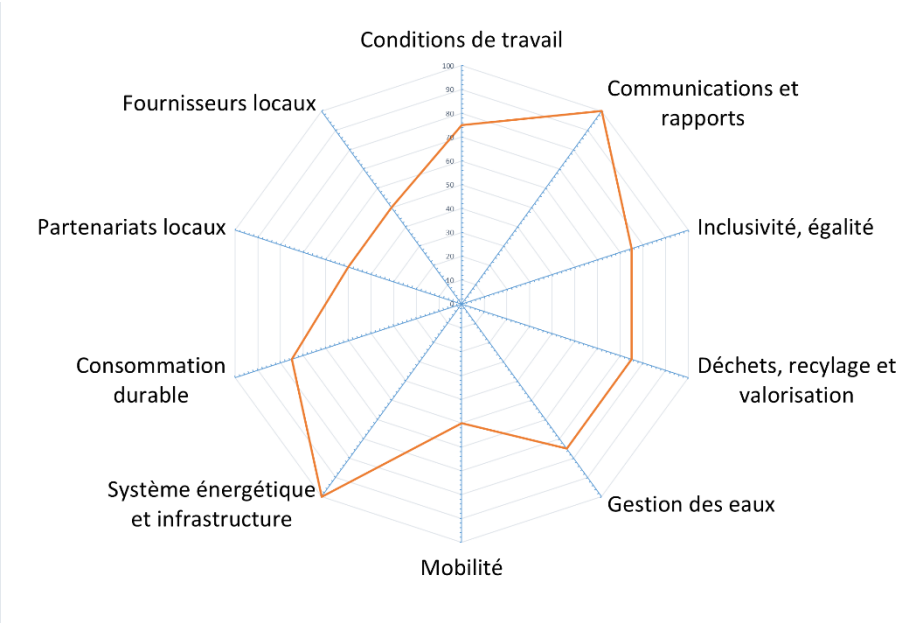
# Annexe 5 Diagramme en radar Adina Apartment Hotel Geneva

Evolution durabilité		non	PA	A	AA	LA	Commentaires	Score	Total en %	
Nom de l'Hôtel : Adina Apartment Hotel Geneva		Non atteint	Parti elle	Atteint	Atteint	Large				
Les critères		0	25%	50%	75%	100%			77,5%	
Droits de l'homme - relations et conditions de travail										
Conditions de travail	Législation						CANT suivie en plus de tous les avantages de la chaîne par exemple en Suisse la CANT exige 5 semaines de vacances, notre établissement en donne 6.  Logiciel moderne pour les RH qui permet de gérer la pose des vacances, comme il y en a plus, l'organisation est faite en début d'année (5 semaines sur 6). Le planning est délivré deux semaines avant le début du mois suivant. Néanmoins les congés varient, mais tout le monde a à voir à weekend par mois.  Une équipe au siège du groupe écoute chaque mois de créer un avertissement sur ce qui est lié à la santé et sécurité (exemple : ergonomie et maux de dos, glissades...). Plus localement, étant donné que l'entreprise devient entreprise familiale elle a reçu des instructions de TCOBT. Entre autres, au vu du caractère neuf de l'établissement une attention a été portée à la lumière du jour en cuisine, au plan de travail adéquat à la réception, à des bureaux rénovés. L'entreprise de ménage quant à elle suit les normes ISO et ont du matériel adapté.  Formations : formations de bases sont prodiguées. Ensuite il y a les formations comme mentionné "General Manager Program", les formations pour les futures leader, la formation GOMAD qui concerne la satisfaction et gestion client qui s'adresse à tous les collaborateurs.			
	Salaires									
Dialogue avec les parties prenantes	Investissement dans les formations des collaborateurs (sur terrain, virtuelles, outils divers)						Résistance d'une plateforme en ligne / digitale avec des formations numérotées par rapport à l'hôtel et autre telles que des formations Babel pour les langues. Chaque directeur des établissements de la chaîne suit un "General Manager Program" pour accéder à manger et non pas dîner.  Au travers des labels Swisstaalable (bien-être Greenkey)  Charte ESG disponible en ligne rapports de ce qui est fait en interne partagés par mails avec des tableaux excel réunions visio ou visite en personne avec les CEO et/ou la personne en charge de la durabilité pour le groupe européen.	75	conditions de travail	
	Environnement de travail sûr et sécurisé (ergonomie)									
Inclusivité, égalité	Mesures en place pour lutter contre l'exploitation et le harcèlement						L'établissement est influencé par ses origines australiennes - une vraie culture anglosaxonne est transmise au sein de la chaîne. La notion d'inclusivité coule de source. Cela est visible dès le recrutement, les CV sont demandés sans photo. Entre autres, sur les 14 personnes il y a 8 nationalités différentes. Notion de la formation des plus jeunes est primordiale pour cet établissement - les gains sociaux dus à l'intégration de personnes issues d'apprentissage sont une des raisons qui les pousse à intégrer les stagiaires et bientôt les apprentis et à les former. L'hôtelierie est un terrain favorable à leur développement/intégration de stagiaire et intégration d'un apprenti CFC dès août pour 3 ans. label 1 pour tous	75	Communications et rapports	
	limitation des produits chimiques									
Environnement	bâtiment(s) anti-fumeur						tri des déchets obligatoires, interdiction du plastique à usage unique. Les récipients pour les nettoyages sont en PEP recyclés. Sensibilisation régulière auprès des employés et des clients.  Prévisions et anticipations des besoins de la clientèle, système de buffet mais système à la carte pour les plats à base d'œufs au petit-déjeuner. Permet de limiter le gaspillage. Sensibilisation au gaspillage alimentaire intrinsèque (pas forcément mis en avant)	100	Inclusivité, égalité	
								0		
Approche déchets-recyclage-valorisation	Politique d'achat gérée avec soin (produits de consommation, produits à usage unique, denrées alimentaires) pour limitation des déchets						mesure des consommations des clients équipements intérieurs économie en eau et électricité (brises-jets sur les mitigeurs et les pommes de douche +30% d'économie d'eau, système de double chasse d'eau, robinets à capteurs.) La marque de produits de nettoyage est Ecolab	50	Déchets, recyclage et valorisation	
	réduction, % recyclage et/ou réutilisation des déchets									
Approche de la gestion des eaux	sensibilisation des clients et du personnel						Un parking à proximité de 1700 places est disponible mais en réalité cela est peu au vu de la localisation de l'hôtel et tous les services alentours. Il fonctionne comme parking mutualisé. Les collaborateurs se déplacent comme ils le souhaitent : néanmoins, aucune place de parking n'est offerte. La DG subventionne une partie de l'abonnement des transports en commun. sensibilisation envers les clients de l'utilisation des transports en commun, notamment grâce à la carte TPG gratuite pour toute la durée de leur séjour pas de station de vélo, pas de bornes de recharge électrique, pas de partenariat local. incitation et sensibilisation des collaborateurs au quotidien	50	Gestion des eaux	
	réduction des déchets par la mise en place de pratiques									
Approche de la circulation et de la mobilité en relation avec le périmètre	réduction du gaspillage alimentaire, amélioration du tri sélectif ou la suppression de produits en emballages individuels						suivi des consommations énergétiques et actions rapides si nécessaires installations de sources d'énergie renouvelables équipements économiques en énergie / moins énergivores sensibilisation du personnel et des clients sur la thématique de l'énergie	75	Mobilité	
	mesures de la consommation d'eau									
Approche énergétique / infrastructure	mise en place de dispositifs pour réduire / réguler la consommation d'eau						Produits de nettoyage Ecolab La gestion des contenants fait parti de ce domaine : par exemple, les savons de douche ne sont plus des petits récipients jetables mais des contenants recyclés remplissables. Produits de consommation nationale et de saison. sensibilisation des clients et du personnel à la consommation durable présente mais subtile Certaines manœuvres sont surveillées telles que l'achat de bidons de 5 litres des savons de douches afin de remplir les récipient remplissables. L'attention portée aux moyens de livraisons et plus ou moins maîtrisés selon le fournisseurs. Elle se révèle plus difficile car il n'y a pas de	100	Système énergétique et infrastructure	
	objectifs de réduction d'eau appliqués							0		
Communautés et développement local	Indications adressées au personnel et aux clients pour surveiller leur consommation d'eau						Partenariat avec Genève Tourisme qui induit une charte de bonne collaboration, l'obtention de cartes de transports également, des journées de formation pour les équipes afin de découvrir la ville. Membres également de l'Azipro - association des entreprises de Vernier. Membre de la chambre australienne de commerce Membre de la CCG. Chaque hôtel de la chaîne travaille avec une association locale à laquelle elle dédie 2 demi-journées de travail par collaborateur. Cela fait parti de leur responsabilité. En vue de la nouveauté de leur activité pas encore d'affiliation officielle avec l'une d'entre elle mais en cours (implication périodique). Néanmoins d'autres actions bénévoles ont été réalisées telles que la donation d'objets en bon état à Caritas ou à la croix rouge, également avec "Troyer Handicap". Actions spontanées mais régulières.	50	consommation durable	
	substances nocives réduites									
Gestion économique durable (angle de pérennisation économique, réduction des coûts et efficacité)	stockage de produits (chimiques) correctement stockés						Partenariat avec Genève Tourisme qui induit une charte de bonne collaboration, l'obtention de cartes de transports également, des journées de formation pour les équipes afin de découvrir la ville. Membres également de l'Azipro - association des entreprises de Vernier. Membre de la chambre australienne de commerce Membre de la CCG. Chaque hôtel de la chaîne travaille avec une association locale à laquelle elle dédie 2 demi-journées de travail par collaborateur. Cela fait parti de leur responsabilité. En vue de la nouveauté de leur activité pas encore d'affiliation officielle avec l'une d'entre elle mais en cours (implication périodique). Néanmoins d'autres actions bénévoles ont été réalisées telles que la donation d'objets en bon état à Caritas ou à la croix rouge, également avec "Troyer Handicap". Actions spontanées mais régulières.	75	Partenariats locaux	
	Partenariats locaux									
Approche basée sur les partenariats locaux	Engagement avec des partenaires locaux (offices de tourisme, services municipaux, organisations diverses, écoles, universités etc...)						Plusieurs fournisseurs locaux : Société de nettoyage externe : Henzler avec siège social à proximité de l'hôtel ; des produits comme l'eau vient de Valser, le vin du cellier d'un domaine des environs, les bières viennent de brasseries genevoises ; la viande d'un boucher à Carouge. Le commerçants locaux sont privilégiés.	75	Fournisseurs locaux	
	soutien et implication dans des activités bénévoles									
Approche basée sur gestion des partenaires commerciaux locaux / régionaux, suisses	sélection attentive des fournisseurs selon leurs pratiques durables						Plusieurs fournisseurs locaux : Société de nettoyage externe : Henzler avec siège social à proximité de l'hôtel ; des produits comme l'eau vient de Valser, le vin du cellier d'un domaine des environs, les bières viennent de brasseries genevoises ; la viande d'un boucher à Carouge. Le commerçants locaux sont privilégiés.	75	Gestion des eaux	
	soutien aux entreprises locales									



# Annexe 6 Diagramme en radar B&B HOTEL Nyon

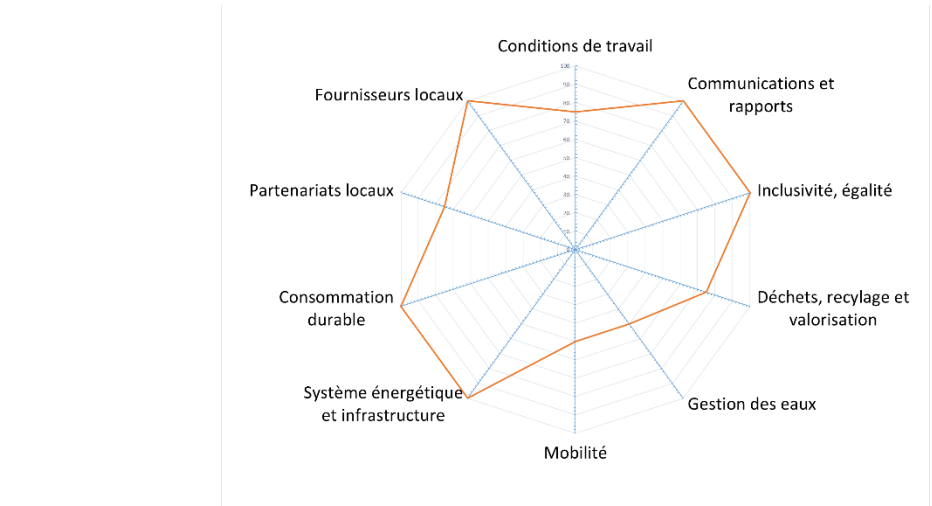
Evolution durabilité		non atteint 0	PA 25%	A 50%	AA 75%	LA 100%	Commentaires	Score	Total en %
Nom de l'hôtel : B&B HOTEL Nyon		Non atteint 0	Partiellement 25%	Atteint 50%	Atteint 75%	Largeement 100%			
Les critères		critères génériques évalués							80,0%
Droits de l'homme - relations et conditions de travail									
Conditions de travail	Législation Salaire Investissement dans les formations des collaborateurs (sur terrain, virtuelles, outils divers) Environnement de travail sûr et sécurisé (ergonomie) Mesures en place pour lutter contre l'exploitation et le harcèlement limitation des produits chimiques bitriment(s) anti-fumureur						CNT suivie en plus de tous les avantages de la chaîne (réductions dans les hôtels partenaires). Salaires plus hauts que la CNT. Equilibre salariale, planning délivré 3 mois à l'avance (pas seulement les deux semaines exigées) 3 jours de congés consécutifs mais variables et au moins 1 weekend par mois. Formulaires de demande de congés et de vacances accessibles. Matériel adapté pour faciliter le travail du personnel. Charte instaurée pour le bon respect des mouvements et des pratiques. matériel de nettoyage et produits ménagers (sauf exception d'un produit un peu acide mais équipement de protection adéquat fourni). Veille que la société externe suit les normes ISO. Chambres simplifiées pour les nettoyeurs. En réception tabouret à disposition et chaise ergonomique en back-office. mécanisme de dépôt des plaintes, plaintes et dénonciation de harcèlement en place. Procédure qui fait appel à une entreprise externe à l'hôtel pour l'investigation ou non de la cause.		
	rapports de mesures, de performances aux diverses parties prenantes communication envers les consommateurs (sensibilisation)						Système de formation interne BNB&U sur intranet / en ligne : qui permet de développer les hard skills et les soft skills. Formation linguistique avec soirées de cours par en en partenariat avec EF pour les collaborateurs qui le souhaitent. Formation sur site : sous forme de mentoring entre chef de secteur et les collaborateurs. Mise en pratique de la notion de leadership. Formation sur les gestes RSE : avec un suivi par collaborateur et la signature exigée. Formation suivi et notée renouvelée chaque année. Formations pour les talents : sélection de talents et programme qui leur permet d'évoluer au travers de différents postes. Formations externes de base pour lutter contre les scandales, les scandales, les scandales. Au travers des labels Societas (Bentley Greenkey) reporting des mesures et performances (eau, énergie etc...) dès qu'anomalie, action mise en vigueur 3 axes d'actions qui véhiculent : « nous donnons à chacun les moyens d'agir », nous nous adaptons à l'environnement, finalement nous progressons sans cesse ensemble. Il y a la fleur des valeurs qui est communiquée à tous les employés c'est une fleur avec chaque pétale qui représente une valeur. Elle est aussi inclut dans le règlement intérieur qui est plus détaillé que dans les affichages, et pour les entreprises elle est aussi communiquée au travers d'une charte qu'ils doivent signer, puisque chacun des fournisseurs doit signer une charte spécifique qui reprend ces valeurs. La transmission des informations se fait par email et puis on a un drive qui dispatche les directives RSE aux divers hôtels en Suisse. Par exemple l'assurance que tout soit dans les normes et au même niveau en matière de ce qui est normes d'hygiène, plan de nettoyage, les températures. Directives données par mail et drive, transmission des actions implantées dans les hôtels aussi par ce biais. rapport de développement durable interne et général du siège	75	Conditions de travail
Dialogue avec les parties prenantes									
Inclusivité, égalité	emploi des personnes locales pas de discrimination sur aucun critère (sexe, origine, culture, religion, expérience...) promotions internes égalité entre les sexes (inclus égalité salariale)						Beaucoup de nationalités différentes. Proportion homme-femme plus que visible (plus de femmes que d'hommes). Pas de stagiaires ou d'apprentis pour le moment, mais quelque chose que l'hôtel aimerait mettre en place. Promotions internes très clairement valorisées.	100	Communications et rapports
Environnement	Politique d'achat gérée avec soin (produits de consommation, produits à usage unique, denrées alimentaires) pour limitation des déchets réduction, tri, recyclage et/ou réutilisation des déchets sensibilisation des clients et du personnel utilisation rationnelle des ressources réduction des déchets par la mise en place de pratiques réduisant le gaspillage alimentaire, amélioration du tri sélectif ou la suppression de produits en emballages individuels mesures de la consommation d'eau mise en place de dispositifs pour réduire / réguler la consommation d'eau objectifs de réduction d'eau appliqués indications adressées au personnel et aux clients pour surveiller leur consommation d'eau substances nocives réduites stockage de produits (chimiques) correctement stockés						tri des déchets obligatoires et systématique. Par le personnel et aussi dans les lieux publics avec poubelles à tri disponibles partout. Quasiment 0 plastique excepté les poubelles dans les chambres. Mesures d'élimination du plastique au travers de diverses actions comme l'installation d'une machine à eau/jus. Quelques exceptions restantes (eau gazeuse en bouteille plastique PET) stickers ecogeste pour sensibiliser au tri	75	Inclusivité, égalité
Approche déchets-recyclage-valorisation	inclus thématique gestion et limitation du gaspillage alimentaire						Tableau et processus de préparation à suivre pour éviter de gaspiller (brûler le pain). Grille des portions à respecter donc prévisions et anticipations des portions. S'il y a des restes à disposition pour le staff et les clients. Système de suivi en fonction du flux des clients (par exemple, recuire des oeufs plutôt que d'en cuire trop en fin de journée).	75	Déchets, recyclage et valorisation
Approche de la gestion des eaux	mesures de la consommation d'eau mise en place de dispositifs pour réduire / réguler la consommation d'eau objectifs de réduction d'eau appliqués indications adressées au personnel et aux clients pour surveiller leur consommation d'eau substances nocives réduites stockage de produits (chimiques) correctement stockés						équipements intérieurs économe en eau et électricité (brises-jets sur les mitigeurs et les pommes de douche, système de double chasse d'eau, robinets à capteurs). La marque de produits de nettoyage est Diversey. Système de nettoyage classique mais implémentation future du système de nettoyage sur demande. stickers ecogeste pour sensibiliser à la gestion de l'eau	75	Gestion des eaux
Approche de la circulation et de la mobilité en relation avec le périmètre	sensibilisation et encouragement au recours à des alternatives de transports en commun / mobilité douce proposition de transports alternatifs (location de vélos, scooters, trottinettes en commun)						Parking souterrain et parking à vélo disponibles et gratuits. Sensibilisation et incitation légère envers les collaborateurs. Mise en place d'un lieu de chargement pour les collaborateurs en trottinette électrique. Bornes de recharges pour voitures électriques en projet pas de subvention à l'abonnement, pas de partenariat pour location de vélos. billet de transport pour la ville en place.	50	Mobilité
Approche énergétique / infrastructure	suivi des consommations énergétiques et actions rapides si nécessaires installations de sources d'énergie renouvelables équipements économes en énergie / moins énergivores sensibilisation du personnel et des clients sur la thématique de l'énergie						Murs épais pour isolation thermique panneaux photovoltaïques pour l'électricité panneaux thermiques pour la chaleur forage géothermique avec pompe à chaleur intégré système de chauffage de l'eau en 3 étapes système de rafraîchissement utilisant la géothermie suivi régulier des données énergétiques et réactivité optimale lors d'une anomalie stickers ecogeste pour sensibiliser à l'énergie	100	Système énergétique et infrastructure
Communautés et développement local	politique d'achats établie qui favorise les produits de saisons et locaux politiques d'achats respectueuses de l'environnement avec optimisation de l'utilisation de l'énergie, de l'eau, des matériaux promotion des pratiques de consommation durable parmi les employés et les clients alimentation durable (saine, bio, locale)						Produits de nettoyage Diversey (CH). Pour les produits de nettoyage, système de remplissage et retour de bidons. Produits achetés sur le local en Suisse sauf certains produits exigés par le siège (exemple : viennoiseries viennent de France). Sensibilisation quotidienne à la consommation / alimentation durable envers le personnel et les clients. attention portée au système d'approvisionnement sans pour autant que ce soit l'axe prioritaire. paiement taxe carbone pour l'un des fournisseurs (blanchisserie)	75	Consommation durable
Gestion économique durable (angle de pérennisation économique, réduction des coûts et efficacité)	Engagement avec des partenaires locaux (offices de tourisme, services municipaux, organisations diverses, écoles, universités etc...) soutien et implication dans des activités bénévoles						Partenariat avec Office de tourisme de Nyon : exemple avec le ticket de transport gratuit pour les clients de l'hôtel et dynamisation de la ville. Sponsoring en place lors d'événements, concours et festival participation financière au "tour de romandie" mise en place d'une conciergerie en ligne accessible via un QR code qui promeut les activités de la région Membre du cercle des hôteliers de la Côte partenariat avec Région touristique et hôtelière suisse. Plusieurs initiatives pour mettre la région en avant telle que "l'échappée jurassienne" pas de charité avec cet établissement.	50	Partenariats locaux
Approche basée sur les partenariats locaux	sélection attentive des fournisseurs selon leurs pratiques durables soutien aux entreprises locales						Travail avec partenaires régionaux mais pas forcément seulement avec petits fournisseurs au vu des standards et règlements de la chaîne (Prodega) pas de choix miniatures des petits producteurs de la région (directives de la chaîne avec une centralisation des achats)	50	Fournisseurs locaux
Approche basée sur gestion des partenaires commerciaux locaux / régionaux, suisses									





# Annexe 7 Diagramme en radar Geneva Marriott Hotel

Evaluation durabilité		non atteint 0	PA 25%	A 50%	AA 75%	LA 100%			
Nom de l'Hôtel : Geneva Marriott Hotel							Commentaires		
Les critères		critères génériques évalués						Score	
Droits de l'homme - relations et conditions de travail								Total en %	
								80,0%	
Conditions de travail	Législation Salaires Investissement dans les formations des collaborateurs (sur terrain, virtuelles, outils divers) Environnement de travail sûr et sécurisé (ergonomie) Mesures en place pour lutter contre l'exploitation et le harcèlement limitation des produits chimiques bâtiment(s) anti-fumeur						CNT suivie en plus de tous les avantages de la chaîne (réductions dans les hôtels, promotions, tarifs spécifiques) avantage : accès à la salle de sport Équité salariale planning dérivé selon les normes de la CNT 3 jours de congés consécutifs et au moins 1 weekend par mois système interne organisé de sorte à promouvoir le travail en horaire continu (pas de coupure même en restauration) formulaire de demande de congés et de vacances accessibles.  Pas d'alternatives matérielles conséquentes pour le housekeeping Restaurant et cuisine au même étage facilitant le service et préservant les collaborateurs. Pas de présence de produits chimiques dangereux mécanisme de dépôt des plaintes, plaintes et dénonciation de harcèlement en place.  Système de formation interne à l'hôtel : service RH, "culture champion" en place également qui favorise l'intégration et la formation des collaborateurs. Série d'outils disponibles via l'intranet : formation avec toutes les méthodologies, des formations obligatoires et/ou des formations en présentiel initiées par l'hôtel ou le groupe interne.		
	rapports de mesures, de performances aux diverses parties prenantes communication envers les consommateurs (sensibilisation)						Au travers des labels Greenkey reporting des mesures et performance accessibles et disponibles sur l'intranet présentation de buts et d'objectifs chaque année auprès des diverses parties prenantes Guidelines et recommandations de la part du siège transmises puis mise en place des initiatives internes à l'hôtel. cellule qui s'occupe de la durabilité : Green Team autre cellule : serve 360 qui permet remise en question de l'engagement sociétal, local et global en termes de durabilité solicitation des équipes qui sont génératrices d'idées document en ligne disponible au grand public avec les lignes directrices de la chaîne par rapport à la durabilité	75	Conditions de travail
Dialogue avec les parties prenantes									
Inclusivité, égalité	emploi des personnes locales pas de discrimination sur aucun critère (sexe, origine, culture, religion, expérience...) promotions internes égalité entre les sexes (inclus égalité salariale)						Notions d'égalité, d'équité, d'inclusion présentes depuis les racines mêmes de la chaîne avec leur 4 piliers qui constituent le "serve 360". 1. Burture : c'est à dire notre relation avec les personnes qui sont dans le besoin, les associations, comment est-ce qu'on peut intervenir. 2. Sustainability : toute la partie durabilité. South 3. Empower : c'est comment est-ce qu'on donne l'opportunité aux jeunes, on parle de la place de la femme dans le monde, de la diversité, du handicap, tout ce qui peut être relation à nos situations dans notre cadre. 4. Welcome : ce sera lié à la culture, à tout ce qui est réfugiés aussi, l'employabilité, la réinsertion.  Beaucoup de nationalités différentes, entre 20 et 30. Stagiaires et apprentis présents dans la structure. Grande implication de l'hôtel auprès de grandes institutions telles que l'École hôtelière de Genève : le directeur général étant parrain d'une promotion et son hôtel le lieu d'application des élèves en formation.	100	Communication s et rapports
								100	Inclusivité, égalité
Environnement									
Approche déchets-recyclage-valorisation inclus thématique gestion et limitation du gaspillage alimentaire	Politique d'achat gérée avec soin (produits de consommation, produits à usages uniques, denrées alimentaires) pour limitation des déchets réduction, tri, recyclage et/ou réutilisation des déchets sensibilisation des clients et du personnel utilisation rationnelle des ressources réduction des déchets par la mise en place de pratiques réduisant le gaspillage alimentaire, amélioration du tri sélectif ou la suppression de produits en emballages individuels						tri des déchets obligatoires et systématique. Plastique évité mais pas possible de dire qu'il est éliminé. Certains changements opérés telles que les bouteilles en plastique dans les chambres qui ont été remplacées par des gourdes que le client se doit de remplir lui-même vers les fontaines à eau dans les étages. Réduction conséquente du plastique à usage unique. Sensibilisation dans l'approvisionnement des matériaux où le plastique est évité le plus possible. Efforts marqués dans la sensibilisation du personnel et des clients de l'importance du tri des déchets et de la lutte contre le plastique.  Achats des produits gérés de façon exemplaire quantification précise des portions mécanismes de réduction du gaspillage alimentaire efficace grâce à l'implémentation d'une IA, une poubelle intelligente qui va générer des rapports sur les restes jetés permettant une réactivité immédiate des collaborateurs (pas de changement à la carte envisagé, pas de partenariats envisagés, restes laissés au collaborateurs? pas relaté)	75	Déchets, recyclage et valorisation
	mesures de la consommation d'eau mise en place de dispositifs pour réduire / réguler la consommation d'eau objectifs de réduction d'eau appliqués indications adressées au personnel et aux clients pour surveiller leur consommation d'eau substances nocives réduites stockage de produits (chimiques) correctement stockés						Equipements intérieurs économe en eau et électricité (brises-jets sur les mitigeurs et les pommes de douche, système de double chasse d'eau, robinets à capteurs) La marque de produits de nettoyage est respectueuse de l'environnement. Système de nettoyage classique car réponse aux standards d'un 5 étoiles. Systèmes de sensibilisation réguliers de la clientèle au travers d'affichages, également les gourdes pour l'eau. Personnel rendu attentif à la gestion durable de l'eau.	50	Gestion des eaux
Approche de la circulation et de la mobilité en relation avec le périmètre	sensibilisation et encouragement au recours à des alternatives de transports en commun / mobilité douce proposition de transports alternatives (location de vélo, navettes, transports en commun) incitation des employés et des clients à opter pour des alternatives de transports à moindre impact installations de bornes, de hangars à vélo						Parking souterrain et parking à vélo disponibles. Sensibilisation et incitation envers les collaborateurs et les clients Bornes de recharges pour voitures électriques. Navette électrique pour les trajets entre l'hôtel et l'aéroport. pas de subvention à l'abonnement, pas de partenariats déclarés pour la mobilité douce (location de vélo...) tickets de transports gendevos pour les clients	50	Mobilité
	suivi des consommations énergétiques et actions rapides si nécessaires installations de sources d'énergie renouvelables équipements économes en énergie / moins énergivores sensibilisation du personnel et des clients sur la thématique de l'énergie						Chauffage provient de la combustion des ordures ménagères système de refroidissement basé sur une boucle qui prend source dans les nappes phréatiques (système Genilac) mise en place prévue de panneaux photovoltaïques verres électrochromatiques (Sageglass) Façade ventilée LED 100% Bâtiment certifié Minergie hôtel classé HPE (établissement à haute performance énergétique)	100	Système énergétique et infrastructure
Communautés et développement local									
Gestion économique durable (angle de pérennisation économique, réduction des coûts et efficacité)	politique d'achats établie qui favorise les produits de saisons et locaux politiques d'achats respectueuses de l'environnement avec optimisation de l'utilisation de l'énergie, de l'eau, des matériaux promotion des pratiques de consommation durable parmi les employés et les clients alimentation durable (saïne, bio, locale)						Produits de nettoyage écoresponsables Produits axés sur le local en Suisse et principalement à Genève (à 95%) système de commande sur demande et en adéquation avec les producteurs locaux. Approvisionnement systématiques auprès de fournisseurs responsables et de proximité. Sensibilisation quotidienne et poussée à la consommation / alimentation durable envers le personnel et les clients (affichages, écritaux, discours) label fait maison et produits GRTA	100	Consommation durable
	Engagement avec des partenaires locaux (offices de tourisme, services municipaux, organisations diverses, écoles, universités etc...) soutien et implication dans des activités bénévoles						Travail conjoint avec l'Office du tourisme pour toute sorte d'activités système de conciergerie avec une application Marriott Bonvoy activités de sponsoring  Soutien et implication exemplaire dans différents secteurs : banque alimentaire genevoise, achat et revente d'article avec fonds à reverser, vouchers pour des tombolas, partenariat avec upcyclerie. Beaucoup d'actions dirigées envers l'enfance, l'émancipation et la réinsertion des jeunes / des gens	75	Partenariats locaux
Approche basée sur gestion des partenaires commerciaux locaux / régionaux, suisses	sélection attentive des fournisseurs selon leurs pratiques durables soutien aux entreprises locales						Travail exemplaire avec des acteurs de la région. Discussion, interaction, liens réguliers avec les fournisseurs pour assurer l'approvisionnement des produits quand besoin. Système de suivi précis. Régale implication de l'établissement sur le territoire promouvant l'économie locale. fournisseurs : blanchisserie du léman, bibarium, fromager de meyrin, producteur de champignons d'un écoquartier à Meyrin etc...	100	Fournisseurs locaux





## Annexe 8 Tableau récapitulatif des moyennes des critères

	Meininger	London Marriott County Hall	Hôtel anonyme	Adina Apartment Hotel Geneva	BNB Hotel Nyon	Geneva Marriott Hotel	total moyenne par critère
Conditions de travail	75,00	75,00	50,00	75,00	75,00	75,00	70,83
Communication / discussion avec les parties prenantes	75,00	100,00	50,00	75,00	100,00	100,00	83,33
Inclusivité, égalité	100,00	100,00	50,00	100,00	75,00	100,00	87,50
moyenne par hôtel et pilier	83,33	91,67	50,00	83,33	83,33	91,67	80,56
Approche déchets-recyclage-valorisation inclus thématique gestion et limitation du gaspillage alimentaire	75,00	100,00	50,00	50,00	75,00	75,00	70,83
Approche de la gestion des eaux	100,00	50,00	50,00	50,00	75,00	50,00	62,50
Approche de la circulation et de la mobilité en relation avec le périmètre	75,00	50,00	50,00	75,00	50,00	50,00	58,33
Approche énergétique / infrastructure	100,00	25,00	25,00	100,00	100,00	100,00	75,00
moyenne par hôtel et pilier	87,50	56,25	43,75	68,75	75,00	68,75	66,67
Consommation durable	75,00	75,00	25,00	50,00	75,00	10000%	66,67
Approche basée sur les partenariats locaux	75,00	75,00	50,00	75,00	50,00	75,00	66,67
Approche basée sur gestion des partenaires commerciaux locaux / régionaux, suisses	50,00	75,00	50,00	75,00	50,00	100,00	66,67
moyenne par hôtel et pilier	66,67	75,00	41,67	66,67	58,33	91,67	66,67

## Annexe 9 Grille d'évaluation de la thématique à la contribution positive des limites du donut

Grille d'évaluation de la thématique à la contribution positive des limites du donut				
thématique	faible contribution	contribution moyenne	contribution élevée	Commentaires
Optimisation énergétique			X	Diminution des émissions de gaz à effet serre donc réduction de l'empreinte carbone Diminution de l'utilisation des ressources planétaires / conservation des ressources donc réduction de l'empreinte écologique Préservation de la biodiversité lutte contre le dérèglement climatique  amélioration des conditions de vie de la population au travers des actions ci-dessus optimisation de la gestion des coûts énergétiques
CCNT			X	Amélioration des conditions de travail (salaires, environnement de travail, protection de la santé et sécurité...) répercussions attendues sur les aspects des conditions de vie des collaborateurs et leurs entourages
Gestion des déchets			X	Diminution des émissions de gaz à effet serre donc réduction de l'empreinte carbone Diminution de l'utilisation des ressources planétaires / conservation des ressources donc réduction de l'empreinte écologique Préservation de la biodiversité lutte contre le dérèglement climatique  amélioration des conditions de vie de la population au travers des actions ci-dessus optimisation de la gestion des coûts liés à l'approvisionnement des établissements
Responsabilité individuelle		X		Promotion, sensibilisation et encouragement à des meilleures pratiques environnementales et sociales. Cercle vertueux qui pourrait contribuer à la réduction de l'empreinte environnementale des parties prenantes et améliorer certains aspects des conditions de vie (par exemple, promotion de la mobilité douce en utilisant le vélo résulte sur une réduction de GES et amélioration de la santé de la personne)
IA		X		Introduction des technologies et ici IA résultant sur l'optimisation de processus : réduction des GES donc de l'empreinte carbone réduction de l'utilisation des ressources en excès / conservation des ressources donc réduction de l'empreinte écologique  Facilitation de processus de travail en faveur des collaborateurs améliorant les conditions de travail (ex. outils informatiques facilitants) permettant l'optimisation des compétences et limitation de la perte du capital humain
Management bienveillant	X			Accompagnement et fédération des équipes aide, écoute, attention envers les collaborateurs pouvant mener à des améliorations des conditions de travail
Engagement et développement des collaborateurs		X		Stimulation des emplois dans l'industrie pour viser l'emploi de main d'œuvre qualifiée et stimulation des emplois dans l'industrie pour attirer les plus jeunes et assurer leur formation ces deux actions permettant l'amélioration des conditions de travail des collaborateurs sur divers aspects comme par exemple une meilleure gestion des plannings, des vacances, des congés et donc amélioration notable dans la vie des collaborateurs. système de promotion et de développement des compétences pouvant mener sur la valorisation des employés, des meilleurs salaires et donc cercle vertueux pour eux et leur entourage.
Mises en place de normes et d'aides		X		normes pour sensibiliser à des pratiques durables (environnementales et sociales) pour généraliser des processus en faveur du développement durable résultant sur des potentielles réductions de GES, et une diminution de l'empreinte écologique. Aides par le biais de subventions pour faciliter/ accompagner les changements comme les transitions énergétiques.  répercussions sur l'aspect social dans la sensibilisation des diverses parties prenantes pouvant mener à des comportements améliorant certaines conditions de vie (cf. exemple vélo) amélioration des conditions de travail par l'instauration de nouvelles pratiques au sein des établissements (exemple : transition énergétique vers des énergies renouvelables diminue la pollution de l'air)
Implication économique sur le territoire			X	Diminution des émissions de gaz à effet serre donc réduction de l'empreinte carbone Diminution de l'utilisation des ressources planétaires / conservation des ressources donc réduction de l'empreinte écologique Préservation de la biodiversité lutte contre le dérèglement climatique  amélioration des conditions de vie de la population au travers des actions ci-dessus optimisation de la gestion des coûts énergétiques stimulation économique du territoire par la promotion d'acteurs, partenaires, charités locaux résultant sur des bénéfices à plusieurs niveaux pour de nombreuses parties prenantes (exemple : fournisseur de linge de la région, stimule l'emploi local, donne du travail, permet une dynamisation du secteur, une rétribution de salaire etc...)

# Annexe 10 Questions des entretiens qualitatifs

## **GOUVERNANCE**

*Comment est-ce que le système de Gouvernance fonctionne-t-il au sein de la chaîne ? où est-il situé ? Que devez-vous suivre strictement ? comment sont données les directives (obligatoires, laxistes) ? y'a-t-il des audits ?*

*Quel est le rôle de la direction de l'établissement ? quelle est sa marge de manœuvre ? a-t-elle une fonction de prise de décision ou uniquement d'exécution des directives ?*

*Comment la stratégie de l'organisation est-elle définie ? par rapport à la durabilité, qui donne les décisions prises par rapport à cela et sous quelle forme ? est-ce établi au siège dans un département spécifique ?*

*De quelle manière rendez-vous des comptes en matière de durabilité au siège social ? Quels sont les liens de communication ? Comment sont transmises les informations entre le siège social et l'hôtel ?*

*Avez-vous un rapport de développement durable ?*

*Au sein de cet établissement suivez-vous des normes ISO ?*

## **DROITS DE L'HOMME – RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL**

*Est-ce que les mots suivants résonnent au sein de votre établissement : égalité, équité, inclusion, diversité, collaboration, entraide ? Fonctionnez-vous avec beaucoup de personnes de nationalités étrangères ?*

*Veillez-vous à intégrer des stagiaires ou des apprentis au sein de votre structure ?*

*Comment le personnel se sent-il impliqué dans la détermination de la stratégie / des objectifs généraux de l'entreprise ?*

*Est-ce que le mot « leadership » vous parlent ? comment est-ce appliqué au sein de votre hôtel ?*

*Conditions de travail et protection sociale : en termes de rémunération, estimez-vous qu'elle soit équitable ? est-ce que les salaires sont estimés sur une échelle interne ou uniquement sur la CCNT ? quels critères sont pris en compte également ? l'ancienneté, les formations ?*

*Y'a-t-il une équité salariale homme-femme ?*

*Comment gérer-vous les différences d'équivalence entre les pays (diplômes, formations ?)*

*Comment sont remontées les informations / souhaits de discussions des collaborateurs ? y'a-t-il une boîte à suggestions*

*De quelle manière veillez-vous à renforcer les liens de votre équipe ?*

*Santé et sécurité au travail : comment l'entreprise réalise-t-elle l'analyse des risques hygiène, santé et sécurité de ses activités, notamment par rapport aux dangers des équipements, produits chimiques, processus ? y'a-t-il une vraie attention portée à la santé*

*et sécurité des employés (mise en place de machines facilitantes, draps élastiques, chariots spéciaux...) ?*

*Veillez-vous au « Work-life balance » des employés ?*

*Développement du capital humain : comment la politique de l'emploi de l'organisation contribue-t-elle à améliorer les compétences et l'employabilité ?*

*Investissez-vous dans des formations pour les employés (ex : premiers secours, lutte contre le feu, formation pour le développement de compétences) ? sont-elles externes ou internes à l'établissement ?*

## **ENVIRONNEMENT**

---

*Est-ce que l'environnement et l'écologie sont des notions importantes pour le groupe ? de qui vient cette impulsion ?*

*Pouvez-vous me dire concrètement comment vous agissez dans les domaines suivants : En termes énergétiques ? (Électricité, chauffage, climatisation...)*

*Par rapport à l'eau, par quel biais veillez-vous à préserver cette source ? (Pommes de douches moins puissantes, mitigeurs, systèmes de double-chasse d'eau pour économiser l'énergie...)*

*Comment est le système de nettoyage des chambres ? est-il opéré tous les jours, est-ce sur demande ?*

*Est-ce que les marques de produits de nettoyage sont respectueux de l'environnement ? connaissez-vous la marque ? sont-elles écoresponsables et dans quels contenants sont-ils mis à disposition (livrés et utilisés par les équipes) ?*

*Par rapport aux déchets, quelles sont les actions concrètes au sein de votre établissement ?  
Faites-vous le tri ?*

*Avez-vous encore du plastique au sein de votre établissement ?*

*Que proposez-vous à votre petit-déjeuner ? et/ou à dans votre restaurant ?*

*Comment veillez-vous à prévenir le gaspillage alimentaire en lien avec le petit-déjeuner ?*

*Avez-vous pensé changer du buffet petit-déjeuner au petit-déjeuner à la carte ?*

*Avez-vous des labels au sein de votre établissement ?*

*Avez-vous un certificat de construction écologique ?*

*Du point de vue de la mobilité, comment se déplacent vos collaborateurs pour venir au travail ? viennent-ils en voiture, ont-ils une place de parking ? ont-ils un parking à vélo ?*

*Avez-vous d'autres initiatives en faveur de l'écologie en place ?*

*Quels sont les principaux défis rencontrés dans vos démarches écologiques ?*

## **Loyauté des pratiques – Questions relatives aux consommateurs**

---

*Qui est responsable de prendre des décisions durables, telles que travailler avec des commerçants locaux, au sein de votre organisation ?*

*Dans la gestion de vos achats, veillez-vous à vous approvisionner auprès de fournisseurs qui sont dans des démarches durables / suivent une charte de durabilité (produits livrés/acheté dans des matériaux plus respectueux pour la planète, livraisons seulement dans des caisses à rendre, bocal réutilisables, plus gros contenants, transport en électrique ...) ?*

*Est-ce que vous mettez en avant/ est-ce que vous sensibilisez le personnel à adopter un discours en faveur de l'environnement (pour sensibiliser les clients ?)*

*Encouragez-vous les clients à se déplacer différemment en mettant en avant les autres moyens de transports (trams, bus, vélo, marche). En d'autres termes, sensibilisez-vous la clientèle directement à la mobilité responsable ?*

### **Communautés et développement local**

*Mettez-vous en avant les activités locales ? (Charités, associations, marche collective, festival temporaire)*

*Vous approvisionnez-vous auprès de producteurs / fournisseurs locaux ?*

*Lesquels sont-ils et pour quelles raisons ?*

*Quels sont vos différents partenariats (office de tourisme, autre...) pour stimuler l'activité de votre région ?*

*Est-ce que le personnel est formé à la promotion d'activités locales et ou événements locaux ?*

*Avez-vous des indicateurs, des mesures qui vous démontrent que vos actions ont un impact positif que ce soit sur la planète ou même d'un point de vue financier ?*

*D'un point de vue personnel, pour vous quels sont les aspects durabilité susceptibles d'évoluer dans votre hôtel ?*

*Quels sont les principaux défis rencontrés dans la mise en œuvre des initiatives RSE dans votre établissement ?*