

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Mise en place des pratiques de développement durable dans l'hôtellerie bruxelloise et les freins qui y sont associés

Mémoire présenté par :

Pascal SHUMBUSHO

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en sciences commerciales

Année académique 2023-2024

Promoteur :

Philippe ROMAN

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

REMERCIEMENTS

D'emblée, nous aimerions remercier notre promoteur, Philippe Roman, pour sa disponibilité et ses conseils avisés au long de la rédaction de ce mémoire.

Nous souhaitons également témoigner notre reconnaissance envers Alicia Minerva, pour son accompagnement depuis le début de notre rédaction du mémoire jusqu'à son aboutissement.

Enfin, nous remercions de tout cœur toutes les personnes qui nous ont partagé leur avis sur le sujet de ce mémoire, et celles qui nous ont donné leur appréciation tout au long de notre rédaction. Nous avons tout particulièrement de la gratitude envers notre famille : notre père Jean Baptiste pour ses conseils précieux, notre mère Félicité pour son soutien moral et spirituel, nos sœurs Christine et Cécile, ainsi que notre frère Raymond, pour les moments de joie et de partage qui ont égayé notre parcours de rédaction. Aussi, un grand merci à notre beau-frère Jimmy pour ses plusieurs relectures au cours de notre rédaction.

ENGAGEMENT ANTI-PLAGIAT DU MEMOIRE

« Je soussigné, SHUMBUSHO Pascal, 2023-2024, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

TABLE DES MATIERES

1	INTRODUCTION GENERALE.....	1
2	MISE EN CONTEXTE.....	4
2.1	Sujet au cœur de l'actualité	4
2.2	Développement durable dans la presse belge	4
3	REVUE DE LA LITTERATURE.....	6
3.1	Contexte économique et ramifications.....	6
3.2	Développement durable	7
3.2.1	Définition du développement durable	7
3.2.2	Dates clés.....	8
3.2.3	Développement durable de nos jours	11
3.2.4	Développement durable en entreprise	13
3.2.4.1	Définitions de la RSE.....	13
3.2.4.2	Stratégie RSE	14
3.2.4.3	Etapes d'une stratégie RSE	15
3.2.4.4	Evaluation et indicateurs de DD au sein de l'entreprise	17
3.2.4.5	Relation entre RSE et système de gouvernance	18
3.2.4.6	Relation entre RSE et performance financière	18
3.3	Secteur hôtelier à Bruxelles.....	19
3.3.1	Définitions et critères	20
3.3.2	Classification des hôtels	20
3.3.3	Etat des lieux de l'hôtellerie bruxelloise.....	21
3.3.3.1	Spécificités de Bruxelles	21
3.3.3.2	Chiffres clés du secteur	22
3.4	Développement durable dans l'hôtellerie bruxelloise	26
3.4.1	Enjeux du développement durable du tourisme bruxellois.....	27
3.4.2	Enjeux du développement durable dans le secteur hôtelier bruxellois	29
3.4.3	Réglementations en matière de protection environnementale à Bruxelles.....	37
3.4.4	Freins au développement durable dans le secteur hôtelier bruxellois	39
3.5	Résumé de la revue de la littérature	42
3.6	Conclusion intermédiaire.....	44
4	PARTIE EMPIRIQUE	45
4.1	Méthodologie.....	45
4.2	Résumé des données récoltées	47

4.2.1	Thèmes communs	47
4.2.2	Thèmes propres aux grandes chaines	60
4.3	Analyse des données récoltées	61
4.3.1	Ensemble des hôtels interrogés	61
4.3.2	Grandes chaînes hôtelières	64
4.3.3	Cas particulier de l'Hôtel F	64
4.4	Question de recherche et hypothèses	65
4.4.1	Vérification de la question de recherche et des hypothèses.....	65
4.4.2	Limites des résultats	67
5	RECOMMANDATIONS.....	69
6	CONCLUSION	71
7	BIBLIOGRAPHIE	72

TABLE DES FIGURES

Figure n°1: Un autre modèle de baignoire : le stock atmosphérique de CO2 **Erreur ! Signet non défini.**

Figure n°2 : Empreinte écologique face à la capacité de charge de la planète.....**Erreur ! Signet non défini.**

Figure n°3 : Date du dépassement de la planète (1970-2023) .. **Erreur ! Signet non défini.**

Figure n°4 : Les Objectifs de Développement Durable..... **Erreur ! Signet non défini.**

Figure n°5 : Les trois piliers du développement durable..... **Erreur ! Signet non défini.**

Figure n°6 : Modèle du Donut conçu par K. Raworth **Erreur ! Signet non défini.**

Figure n°7 : Evolution du nombre annuel de nuitées dans l'hôtellerie bruxelloise entre 2000 et 2020..... **Erreur ! Signet non défini.**

Figure n°8 : Evolution du nombre d'hôtels à Bruxelles entre 2000 et 2020... **Erreur ! Signet non défini.**

Figure n°9 : Evolution du taux d'occupation hôtelière à Bruxelles entre 2000 et 2020
..... **Erreur ! Signet non défini.**

TABLE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Prix moyen des hôtels bruxellois en 2022 **Erreur ! Signet non défini.**

Tableau n°2 : Revenu par chambre disponible (RevPAR) **Erreur ! Signet non défini.**

Tableau n°3 : Répartition des nuitées par marché - Top 10 **Erreur ! Signet non défini.**

LISTE DES ACRONYMES

BHA	Brussels Hotels Association
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive (en français : Directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité)
DD	Développement durable
ESG	(Critères) Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance
GES	Gaz à effet de serre
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
ODD	Objectifs de développement durable
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
SME	Système de management environnemental
TNT	<i>Tomorrow Needs Today</i> (en français : Demain a besoin d'aujourd'hui)
UE	Union européenne

1 INTRODUCTION GENERALE

Grâce au rapport Meadows, un plus large public, non initié, a pu se rendre compte de la problématique des limites à la croissance qui, jusque-là, faisait partie des discussions entre académiciens (Meadows et al., 2013). Dès lors, la prise de conscience quant à cette question au sein de la société civile a amené les pouvoirs publics à réfléchir sur les nouveaux modes de production et de consommation que la société pourrait adopter. C'est ainsi qu'est né le concept de développement durable (DD), défini en 1987 dans le rapport Brundtland. Pour traduire ce concept sur le terrain économique, celui-ci a pris la forme de la Responsabilité Sociale de l'entreprise (RSE) ; l'hôtellerie fait partie des secteurs d'activité qui affirment pratiquer une forme de RSE (Allix-Desfautau et Davy Makany, 2015 ; Trends-Tendances, 2022).

Il importe de souligner que, pour des raisons personnelles, nous avons choisi d'étudier les pratiques de développement durable au sein de l'hôtellerie bruxelloise. A la suite de notre cursus poursuivi à l'ICHEC, nous désirons comprendre les interactions entre le DD, le management stratégique et le secteur hôtelier. En effet, d'une part, ayant travaillé dans le secteur hôtelier bruxellois depuis une dizaine d'années, nous avons constaté qu'il a un impact écologique important (en termes de consommation d'eau et d'électricité, de rejet de déchets, etc.). D'autre part, étant conscient des défis majeurs auxquels notre génération est confrontée (principalement le changement climatique et le fonctionnement des entreprises dans un monde volatile,), ce mémoire analyse la manière d'y faire face et tente d'apporter des recommandations au secteur hôtelier de Bruxelles. Par ailleurs, nous avons pour ambition d'ouvrir, un jour, notre propre hôtel au Rwanda et souhaitons qu'il s'inscrive dans une démarche de durabilité. In fine, acquérir une maîtrise approfondie du sujet nous donnerait un avantage sur le marché du travail et nous permettrait également d'offrir des services de consultance en la matière.

Dès lors, l'objectif de ce mémoire est d'analyser la mise en place des pratiques de DD au sein du secteur hôtelier à Bruxelles, ainsi que les freins qui y sont associés. Pour cela, ce travail de recherche identifiera les meilleures pratiques et les opportunités pour favoriser un DD au sein de l'hôtellerie bruxelloise, en phase avec les défis du changement climatique. En outre, il a pour but de mettre à la disposition des hôteliers bruxellois un outil qui leur permette de concevoir et de mettre en place des pratiques de gestion susceptibles de répondre aux enjeux environnementaux dans leur secteur.

Pour ce qui est de la démarche de rédaction, nous avons d'abord voulu traiter le sujet de la mise en place des pratiques de DD dans l'hôtellerie de luxe à Bruxelles. Comme cas d'étude nous avons ciblé trois hôtels de luxe bruxellois : Juliana Hotel Brussels, Stanhope Hotel Brussels et Steinberger Icon Wiltcher's. Cependant, nos efforts pour obtenir des informations auprès des trois établissements se sont avérés non fructueux. Après une période d'attente, nous avons décidé de changer l'angle d'étude et de ne pas se limiter au secteur particulier du luxe.

Dans ce nouveau cadre, nous avons tout d'abord lu un grand nombre d'ouvrages, d'articles scientifiques et d'articles de sites sectoriels afin d'avoir un socle théorique solide sur les différents thèmes engagés dans notre problématique. Sur base de cette revue de la littérature, nous avons identifié certaines questions qu'il nous semblait intéressant d'explorer davantage. Parmi ces dernières, nous avons choisi de nous focaliser sur la compréhension du concept de

DD au sein de l'hôtellerie bruxelloise et des difficultés rencontrées à intégrer les pratiques de DD. En outre, nous avons voulu savoir comment ces pratiques se distinguent selon la taille de l'hôtel, car la revue de la littérature mentionnait des différences de mise en œuvre de la politique de RSE selon que l'entreprise soit grande ou petite.

À la suite de ce questionnement, nous avons abouti à la question de recherche suivante :
« **Quels sont les principaux freins à la mise en place de pratiques de développement durable dans les hôtels bruxellois, et comment ces freins diffèrent-ils entre les petits établissements indépendants et les grandes chaînes hôtelières ?** »

Afin de traiter notre question de recherche, et sur base des résultats de notre revue de la littérature, nous avons fait le choix de vérifier les hypothèses qui suivent :

- La taille d'un hôtel à Bruxelles est un facteur important dans la mise en œuvre de pratiques de DD ;
- Le niveau d'endettement d'une grande chaîne hôtelière à Bruxelles affecte positivement la mise en œuvre de pratiques de DD ;
- Le résultat d'exploitation d'un petit hôtel indépendant à Bruxelles influence positivement son niveau de pratiques de DD ;
- Les coûts initiaux liés à la mise en place des pratiques de DD représentent un frein pour les petits hôtels indépendants à Bruxelles.

Ensuite, pour confronter la théorie à la réalité du terrain, nous avons récolté des données sur base de la méthode qualitative. Ainsi, nous avons réussi à interroger 6 hôtels situés à Bruxelles vis-à-vis de leurs pratiques de DD ainsi qu'aux freins auxquels ils ont été –et sont toujours– confrontés dans cette démarche. Nous avons fait le choix de l'entretien semi-directif dans le but de comprendre le vécu et le point de vue de chaque hôtelier par rapport à la dimension environnementale du DD. Les différentes interviews ont été réalisées sur base de guides d'entretien rédigés à l'avance et reprenant les thèmes généraux de notre question de recherche.

Après la récolte de données, nous avons étudié ces dernières à l'aide de l'analyse thématique. Elle nous a conduits aux résultats suivants : parmi les freins observés au sein des hôtels interrogés, la plupart figuraient déjà dans la partie de la revue de la littérature, tandis que d'autres ont émergé à la suite de cette analyse. Dès lors, les principaux freins à la mise en place de pratiques de DD dans les hôtels bruxellois comprennent :

- la taille de l'hôtel ;
- les coûts élevés liés à la mise en place et à la maintenance d'une gestion environnementale ;
- l'adhésion des actionnaires ;
- la divergence d'intérêts en termes de gestion ;
- la résistance au changement ;
- les crises de tout type (surtout économiques et/ou sanitaires).

Par ailleurs, les résultats de notre analyse ont permis de vérifier nos hypothèses de recherche. À ce sujet,

- nous avons confirmé que la taille d'un hôtel à Bruxelles est un facteur important dans la mise en œuvre de pratiques de DD. Elle peut représenter un frein à l'implémentation/la poursuite de la durabilité en raison du niveau de ressources à la

disposition de l'établissement hôtelier, du nombre des parties prenantes à l'activité d'un hôtel, et du degré de risques que doit gérer l'hôtel ;

- nous n'avons pas eu assez d'informations pour vérifier l'hypothèse 2 ;
- nous avons confirmé l'hypothèse 3. En effet, nous avons constaté que l'investissement par les petits hôtels dans la gestion environnementale dépend notamment de la disponibilité des ressources financières ;
- nous avons confirmé l'hypothèse 4. À cet égard, nous avons constaté que de gros investissements liés à la gestion environnementale peuvent dissuader certains petits hôtels indépendants, soucieux d'appliquer une stratégie de maîtrise des coûts.

2 MISE EN CONTEXTE

Comme expliqué précédemment, ce mémoire a pour but d'étudier les pratiques de DD dans l'hôtellerie à Bruxelles, ainsi que les freins à leur mise en application. Afin de faciliter la compréhension de la problématique, nous souhaitons tout d'abord la mettre en contexte à travers une revue de la presse belge actuelle. En effet, avant de rentrer dans une analyse plus approfondie de la littérature sur le sujet, nous trouvons intéressant d'avoir une idée de ce que toute personne, sans être spécialisée dans le DD, et sans avoir lu de revue scientifique, peut lire au quotidien.

2.1 Sujet au cœur de l'actualité

En termes d'exposition médiatique, le sujet fait aujourd'hui partie du courant dominant des problèmes de société. Par exemple, une simple recherche sur Google Scholar des mots-clés « développement durable » renvoie à plus de 567.000 résultats (à titre de comparaison, « intelligence artificielle » et « exploration spatiale », tous deux également sujets très actuels, rassemblent respectivement à peu près 18.000 et 149.000 résultats)¹.

2.2 Développement durable dans la presse belge

Dans le quotidien belge *Le Soir*, un article en ligne relaie l'intérêt des jeunes pour un enseignement plus axé sur les enjeux environnementaux. De fait, le Forum des jeunes (organe d'avis officiel et porte-parole des jeunes de 16 à 30 ans en Fédération Wallonie-Bruxelles) a réalisé une consultation interrogeant plus de 1000 jeunes citoyens sur la place de l'environnement dans leur cursus scolaire. Les résultats ont révélé que 91% d'entre eux souhaitent voir l'environnement être discuté davantage dans l'enseignement secondaire (Hutin, 2023). Le Forum des jeunes a d'ailleurs ajouté qu'« aborder ces enjeux à l'école permettrait à chacun de pouvoir s'en saisir, de créer un sentiment de solidarité et d'appartenance à un groupe, voire de susciter de nouvelles initiatives de mobilisation » (cité par Hutin, 2023).

Allant dans le même sens, *La Libre* informe que les universités belges, poussées par l'urgence des enjeux climatiques, adaptent de plus en plus leurs formations afin de mettre le développement durable et la transition énergétique au cœur de celles-ci. Effectivement, certains cours ont été modifiés, d'autres ajoutés aux cursus, pour intégrer davantage les enjeux environnementaux. L'auteur donne pour exemple la Louvain School of Management (faculté de l'Université Catholique de Louvain) qui va intégrer de nouvelles thématiques à ses cours de gestion, comme la consommation et la finance durable, l'économie circulaire, ou encore l'impact environnemental de la transition numérique (Flament, 2022).

Un autre article de *La Libre* évoque la nécessité de créer une nouvelle relation Etat-entreprise dans le cadre du développement durable. Alors que, dans le passé, le rôle de l'Etat a été celui de réguler les marchés, aujourd'hui il a pris la forme de facilitateur. Cependant, avec l'enjeu du DD et le défi du changement climatique, les entreprises qui souhaitent faire leur part pour

¹ Recherches effectuées sur Google Scholar le 18 août 2024

contribuer aux ODD appellent pour une plus grande implication des pouvoirs publics dans le cadre de leur politique publique sur la durabilité (Anastasia, Angelucci et De Boe, 2022).

Dans un article du journal l'Echo, cette fois, intitulé « Dans "développement durable" il y a "développement"... », les auteurs explorent le lien entre le développement durable et le développement économique, soulignant qu'il n'est pas réaliste de concevoir l'un sans l'autre. Ils argumentent que le développement économique est étroitement lié au développement humain et au bien-être, mesuré par des indicateurs tels que l'espérance de vie et l'éducation, en plus du revenu. Bien que certains suggèrent une aspiration à la décroissance, avançant que la croissance est intrinsèquement liée à la pollution et aux émissions de gaz à effet de serre, les auteurs réfutent cette idée, soulignant la difficulté technique et morale de promouvoir la décroissance, en particulier pour les populations cherchant à améliorer leur niveau de vie. Ils estiment qu'il est possible de découpler la croissance économique des émissions en décarbonant et dépolluant la production d'énergie grâce à l'innovation technologique actuelle et future. Cependant, ils reconnaissent la nécessité d'une coordination sociétale et politique, tant au niveau national qu'international, pour relever les défis liés à ces changements (de la Soudière et Heng, 2022).

Ensuite, Le Soir rapporte que la Belgique ne parviendra pas à atteindre les ODD d'ici 2030. Selon l'évaluation du Bureau du Plan, sur les 17 objectifs définis pour le DD, seulement deux objectifs –la lutte contre la faim et l'accès à l'eau propre– montrent des évolutions positives. A contrario, les objectifs liés à une éducation de qualité, à l'égalité des sexes, à l'énergie propre et abordable, ainsi qu'au partenariat pour la réalisation des objectifs, présentent des situations préoccupantes. Les autres objectifs, eux, n'ont pas de tendance claire. Le Bureau du Plan recommande le développement de nouvelles politiques intégrant les ODD (Le Soir, s.d.).

Enfin, un article publié par Trends-Tendances aborde un projet global de développement durable initié par la chaîne hôtelière Martin's Hotels. On y apprend que le groupe a lancé en 2011 son projet de DD, baptisé « Tomorrow Needs Today » (TNT), dans une démarche de responsabilité sociétale des entreprises. Constitué de quatre volets stratégiques et complémentaires –les clients, le staff, les actions humanitaires et la planète–, la mise en œuvre de ce projet a nécessité l'introduction d'un système de gestion des questions environnementales. Le groupe Martin's Hotels a donc fait le choix de labellisation et certification afin de respecter les critères de ce système. Enfin, en termes d'objectifs à atteindre, le groupe s'est donné comme ambition de réduire son impact environnemental (Trends-Tendances, 2022).

3 REVUE DE LA LITTÉRATURE

Maintenant que nous avons survolé ce qui se dit dans la presse, nous allons parcourir une revue plus scientifique sur le sujet. La première thématique de cette analyse de la littérature se portera sur le contexte économique. Effectivement, il nous semble important de revenir rapidement sur le passé afin de comprendre en quoi le concept de DD est une solution actuelle et future. Dans un second temps, nous développerons ce concept ainsi que son application dans le cadre de l'entreprise. Le troisième point donnera une vue d'ensemble du secteur hôtelier bruxellois. Enfin, nous aborderons les pratiques de DD et leurs freins dans l'hôtellerie à Bruxelles.

3.1 Contexte économique et ramifications

L'avènement de la révolution industrielle au milieu du 18^{ème} siècle a marqué la naissance du système économique capitaliste caractérisé par la propriété privée, les marchés et les entreprises (CORE Econ, s.d. ; Meadows et al., 2013). Parallèlement à l'émergence du capitalisme, l'étude des sciences économiques a été progressivement dominée par la vision des théoriciens néoclassiques, pour qui le concept d'utilité de production et de consommation était l'élément central de l'économie. En effet, selon eux, la productivité était la source pour le fonctionnement de l'économie et le déterminant de la richesse d'une nation. Le concept d'« homo oeconomicus » qui représente un individu idéal agissant rationnellement dans ses prises de décision, dans le but de maximiser sa propre utilité (de production ou de consommation), a pris une place importante dans la pensée économique. Dans cette vision des choses, l'être humain cherche à produire et à consommer toujours plus, dans sa quête d'une maximisation des profits et d'une amélioration de son niveau de vie (Boerger et Exploring-Economics-Team, 2016 ; Roman, 2023).

Ces bouleversements ont eu pour conséquence notre entrée dans l'ère de la croissance. Ainsi, cette dernière est devenue aux yeux des états et des entreprises, l'indicateur par lequel on mesure le dynamisme économique. Dans notre recherche documentaire, nous avons remarqué que cette notion de croissance économique est capitale pour comprendre l'origine de la recherche d'un développement vu comme durable. Elle explique aussi en grande partie les réticences au sein de cercles politiques et de milieux d'affaires par rapport à la mise en place de politiques de développement durable (ARTE, 2022 ; Oxfam France, 2020).

Au début des années 70, le monde occidental s'est rendu compte des limites que présente ce système capitaliste basé sur la croissance perpétuelle : notamment, la raréfaction des ressources naturelles liée à la croissance démographique continue, ainsi que l'impact de l'activité économique sur la biosphère et le climat, et vice versa (Meadows et al., 2013).

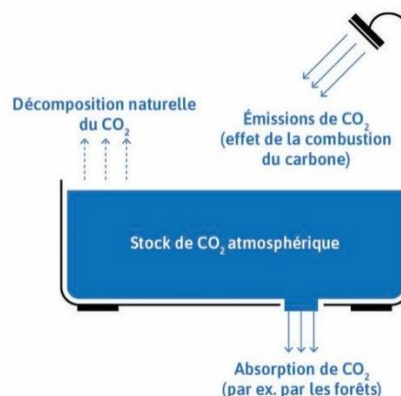
En effet, d'une part, l'Homme extrait des ressources et produit des déchets de façon exponentielle et en plus grande quantité que la capacité de production et d'absorption de la Terre. Dès lors, il serait inimaginable de penser que dans un monde où les ressources sont limitées, on peut produire toujours plus et de manière infinie (Meadows et al., 2013).

D'autre part, en plus de cette raréfaction des ressources naturelles, un autre problème se pose : le changement climatique. Effectivement, beaucoup de scientifiques disent que le bien-être futur de l'humanité est sérieusement menacé par le changement climatique. Ils fondent

principalement leur avis sur l'augmentation de la quantité totale de gaz à effet de serre dans l'atmosphère (Meadows et al., 2013).

La hausse des températures observée ces dernières années est le résultat de la croissance démographique et industrielle. Suivant cette croissance, plusieurs caractéristiques du système planétaire ont été modifiées. Ainsi, le gaz à effet de serre résultant de la combustion de combustibles fossiles et de la déforestation, toutes deux anthropiques, a provoqué une accumulation dans l'atmosphère du dioxyde de carbone (Meadows et al., 2013). Les processus qui réduisent le stock de ce gaz (i.e. la décomposition naturelle du CO₂ ainsi que son absorption par les forêts) n'agissent désormais plus assez rapidement face au rythme des nouvelles émissions, ce qui crée un surplus (stock) atmosphérique, comme le montre l'image ci-dessous.

Figure n°1 : Un autre modèle de baignoire : le stock atmosphérique de CO₂



Source : CORE Econ. (s.d.). *Un autre modèle de baignoire : le stock atmosphérique de CO₂* [Schéma]. CORE Econ. <https://www.core-econ.org/the-economy/v1/book/fr/text/20.html#202-changement-climatique>

Afin de trouver une alternative à la croissance perpétuelle, et pour faire face aux limites de notre modèle économique, différents acteurs (économistes, gouvernements, organisations internationales, etc.) ont dû repenser ce modèle pour y trouver une autre voie qui serait viable sur le long terme. C'est dans ce contexte qu'a émergé le concept de développement durable (Kuczynski, 2021 ; Maillet et Rollet, 1998 ; Zaccai, 2018).

3.2 Développement durable

Maintenant que nous avons pris connaissance du contexte économique dans lequel le concept de développement durable a émergé, nous allons nous attarder plus amplement sur ce dernier. Tout d'abord, nous en donnerons une définition, suivie d'un bref récapitulatif des dates clés tournant autour du DD. Dans un troisième sous-point, nous inspecterons les dernières conclusions liées à la thématique. Enfin, nous étudierons l'application du DD au sein de l'entreprise, concept communément appelé RSE (responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise).

3.2.1 Définition du développement durable

Depuis la diffusion du concept de DD dès la fin des années 1980, ce dernier a été l'objet d'interprétations par différents acteurs qui en ont proposé des définitions, des principes ou des

plans de mise en œuvre. Ainsi, au fur des années, le concept a changé de forme en fonction des contextes dans lesquels il est implémenté et des acteurs qui le mobilisent. Pensé au départ dans le cadre de l'équilibre entre environnement et développement, aujourd'hui le DD est devenu un concept majeur (Allix-Desfautau et Davy Makany, 2015 ; Zaccai, 2018). Et, de la préoccupation initiale de trouver un équilibre entre le développement économique et la vulnérabilité environnementale, le concept a évolué vers la recherche d'équilibre entre trois sphères : sociale, économique et environnementale (Zaccai, 2018).

En 1987, la Commission Brundtland des Nations Unies a défini le développement durable de la façon suivante : « le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Cette définition est à ce jour encore considérée comme une référence en matière de politique environnementale (Insee, 2016 ; Marhold et al., 2009). De plus, lors du Sommet de la Terre à Rio en 1992, tenu sous l'égide des Nations Unies, la notion de DD a été associée à celle des trois piliers (économique, social et environnemental). Ainsi, le DD est considéré comme un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable (Insee, 2016 ; Kuczynski, 2021).

3.2.2 Dates clés

L'enjeu du changement climatique a pris un tournant décisif à la fin des années 60 et au début des années 70. En effet, en 1972, la première conférence mondiale sur la question de l'environnement s'est déroulée à Stockholm. Quelques principes sur la gestion écologiquement rationnelle de l'environnement y ont été adoptés, dont la Déclaration de Stockholm et le Plan d'action pour l'environnement (Nations Unies, s.d.).

La même année, « le Rapport Meadows » a été publié. Dans celui-ci, le message principal se résumait au fait que notre modèle économique n'était pas soutenable aussi longtemps que la croissance économique et la croissance démographique se poursuivaient au rythme de l'époque. Dans ses recommandations, le rapport a plaidé pour un changement profond de nos modes de fonctionnement pour éviter que l'impact de l'Homme sur l'environnement ne le mène à sa perte (Meadows et al., 2013).

Quelques années plus tard, en 1987, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU a publié le rapport intitulé « Our Common Future », plus communément appelé « le Rapport Brundtland ». C'est dans ce rapport que le concept de DD a été défini par une institution mondiale. Cette définition reste encore la référence en matière de protection environnementale (Insee, 2016).

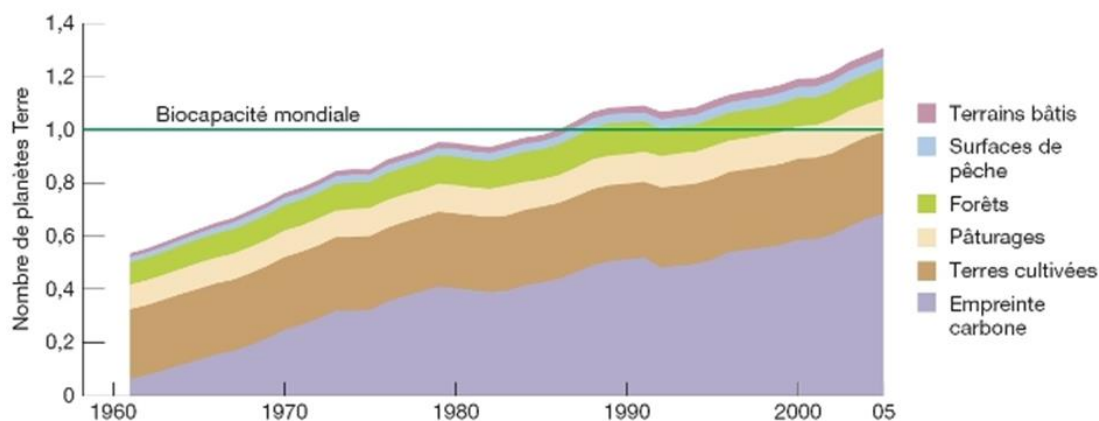
Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) publia, en août 1990, son premier rapport. Son but était de déterminer l'impact de l'activité humaine sur le changement climatique de la Terre. Il a notamment conclu que les émissions de dioxyde de carbone et d'autres gaz dues à l'activité humaine renforçaient l'effet de serre, ce qui provoquait une hausse de la température globale, couramment appelée « réchauffement climatique » (GIEC, 1992).

Ensuite, en 1996, le monde devint familier avec le concept d'empreinte écologique, lors de la publication du livre « Our Ecological Footprint: reducing human impact on the Earth » par Mathis Wackernagel et William Rees. Ce concept répondait au besoin de faire comprendre aux preneurs de décision l'enjeu de la soutenabilité de nos modes de vie actuels (Boutaud et

Gondran, 2009). D'ailleurs, selon Meadows et al. (2013), nos modes de vie actuels ne sont pas soutenables sans provoquer des dégâts irréparables à l'environnement. De ce fait, l'humanité court le risque de mettre à mal non seulement l'équilibre écologique de la planète, mais aussi les conditions de vie futures.

La figure qui suit propose une illustration de la surface de terre nécessaire pour fournir les ressources et absorber les émissions de la société mondiale, face à la quantité de terres disponibles. Elle montre que la capacité de charge de la planète a été dépassée au début des années 80.

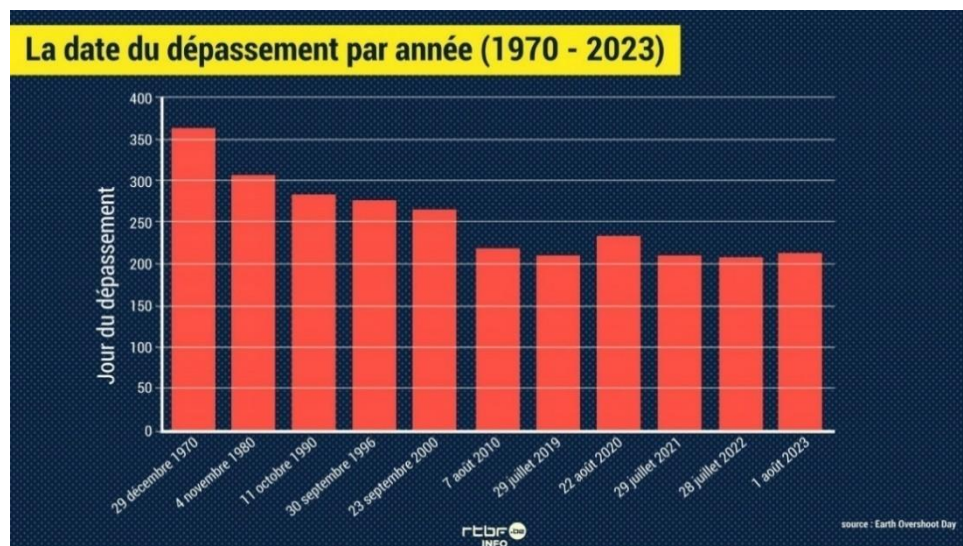
Figure n°2 : Empreinte écologique face à la capacité de charge de la planète



Source : WWF. (2008). Empreinte écologique par composante [Graphique]. WWF.
https://wwfeu.awsassets.panda.org/downloads/lpr_wwf_2008_french.pdf

Sur base des données récentes, l'organisme environnemental WWF-Belgique, affirme que le "jour du dépassement mondial" arrive de plus en plus tôt dans l'année (Bollekens, 2023). C'est ce que montre le graphique suivant :

Figure n° 3 : Date du dépassement de la planète (1970-2023)



Source : Bollekens, P. (2023, 2 août). La date du dépassement par année (1970-2023) [Graphique]. RTBF.
<https://www.rtbf.be/article/le-jour-du-depassement-de-la-planete-tombe-plus-tard-que-lan-dernier-une-bonne-nouvelle-11235518>

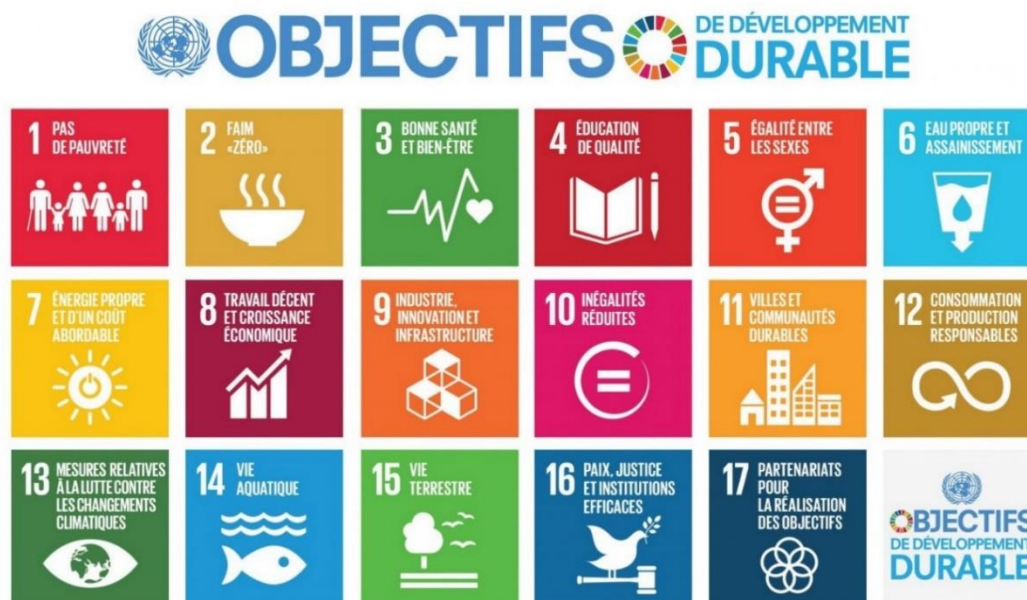
Puis, un an plus tard, en 1997, le protocole de Kyoto a été signé par plus de 190 Etats. Ces derniers s'engageaient à réduire obligatoirement leurs émissions de gaz à effet de serre. De

plus, le protocole prévoyait un système de suivi (avec *reporting* et sanctions), toutefois assez flexible afin de permettre aux états signataires de réaliser leurs engagements de manière rationnelle (Climat.be, s.d.).

En 2013, le GIEC a publié son 5ème rapport à l'intention des décideurs. De ce rapport, on retient que le réchauffement du système climatique est sans équivoque. Il alerte sur les conséquences désastreuses pour notre planète si des mesures à l'échelle globale n'étaient pas prises pour renverser la tendance (GIEC, 2013).

En 2015, les membres de l'assemblée générale de l'ONU ont mis à jour les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) lancés en 2000. Ils ont révisé ces objectifs pour 2030. De 8, ils sont passés à 17, se rapportant à trois dimensions du développement durable : la croissance économique, l'inclusion sociale et la protection de l'environnement. Les ODD pour 2030, adoptés par les 193 États membres des Nations Unies, se synthétisent comme suit :

Figure n°4 : Les Objectifs de Développement Durable



Source : UNICEF France. (2016, septembre). *OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE* [Pictogrammes]. UNICEF Association. https://www.unicef.fr/sites/default/files/fiche_thematique_odd.pdf

La même année, un traité international juridiquement contraignant sur les changements climatiques a été adopté par 196 parties lors de la COP 21, à Paris. Il est entré en vigueur le 4 novembre 2016 et la Belgique en est un pays signataire. Son but principal était la recherche d'un consensus autour de l'augmentation de la température moyenne mondiale d'ici à la fin de 2100 (UNFCCC, s.d.).

Plus récemment, en mars 2023, le 6ème rapport de synthèse du GIEC a été publié. Dans les grandes lignes, il fait un triple constat :

- l'accentuation de la hausse de la température globale ;
- l'accroissement de la vulnérabilité des écosystèmes et des populations ;
- l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre.

Le rapport souligne une aggravation des conséquences du changement climatique pour les années à venir. Pour endiguer cette menace, le rapport recommande de mettre en place un

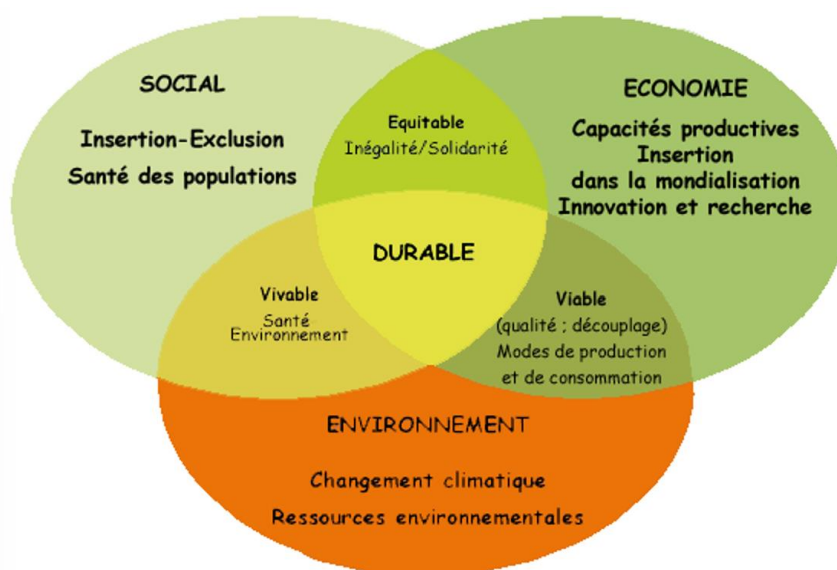
« développement résilient au changement climatique » (Ministère de la Transition Ecologique et de la Cohésion des territoires, s.d.).

3.2.3 Développement durable de nos jours

Après avoir passé en revue les dates clés de l'histoire du développement durable, nous souhaitons ici faire un point sur la situation actuelle. Nous entendons par là les derniers travaux et conclusions dans le domaine.

En effet, comme nous l'avons noté précédemment (cf. supra p.8), la définition du DD a été repensée pour préciser que celui-ci repose sur trois piliers. La figure qui suit illustre bien ce propos.

Figure n°5 : Les trois piliers du développement durable



Source : Assemblée nationale. (2017, avril). *Les trois piliers du développement durable* [Schéma]. Assemblée nationale.
<https://www.assemblee-nationale.fr/12/controle/delat/AN.asp>

Arnaud Delubac, co-fondateur de Greenly, une plateforme dédiée aux entreprises désireuses de mesurer, piloter et réduire leurs émissions de CO₂, explique les piliers de la façon suivante (Delubac, s.d.) :

Le **pilier social** du DD englobe l'équité et le respect des droits individuels, et dont les principes consistent en :

- « la lutte contre l'exclusion et la discrimination (soutenir la réinsertion, respecter l'égalité homme-femme, niveler les salaires, encourager la formation, favoriser le dialogue, etc.) ;
- la solidarité (contribuer à la réduction des inégalités sociales en collaborant avec des associations, soutenir des projets locaux et/ou internationaux, privilégier les produits issus du commerce équitable, etc.) ;
- le bien-être des parties prenantes (développer le dialogue social, encourager l'échange d'informations et la transparence, aménager les horaires en fonction du profil des salariés, aménager des locaux en vue d'accueillir des personnes à mobilité réduite, etc.) » (Delubac, 2022).

Parmi les économistes ayant effectué des travaux sur le concept de développement durable, Kate Raworth a particulièrement retenu notre attention grâce à son modèle innovant. En effet, elle propose une autre façon d'envisager l'activité économique à travers son modèle du Donut (*Doughnut* en anglais), qui « vise à répondre aux besoins de tous les individus tout en respectant les limites planétaires » (Ollivier-Henry, 2020). Voici à quoi il ressemble :

santé, l'éducation, etc. Se situer en-dessous du niveau de l'anneau traduirait un manque de l'élément en question ; en d'autres termes, le trou central représente la proportion de la population mondiale n'ayant pas accès à ce que l'auteur considère comme l'essentiel. Le plafond écologique, lui, ne doit pas être dépassé, sous peine d'exercer un impact négatif sur les systèmes vitaux de la Terre (pollution de l'air, changement climatique, perte de la biodiversité, ...). Par conséquent, selon Raworth, pour satisfaire les (douze) besoins de l'humanité tout en respectant les (neuf) limites de la planète, il faut arriver à se situer à l'intérieur du donut, soit, entre les deux anneaux (Ollivier-Henry, 2020 ; TransMutationVideo, 2021).

En outre, l'économiste souligne que dépasser cette obsession pour la croissance est une des transformations les plus difficiles et les plus nécessaires de notre siècle (Raworth, 2017).

3.2.4 Développement durable en entreprise

Pour que le développement durable puisse avoir les effets escomptés sur la société entière, il faut qu'il soit intégré dans les activités et stratégies des entreprises. On parle d'ailleurs souvent de RSE : responsabilité sociétale (ou sociale) de l'entreprise.

Dans ce point, nous détaillerons en quoi la RSE est une réponse aux préoccupations quant à l'impact de l'activité des entreprises sur l'environnement et la société de manière globale. Pour cela, nous commencerons par donner une définition de ce concept. Dans un second temps, nous aborderons la RSE au sein d'une stratégie et les diverses étapes pour la mettre en place. Ensuite, nous identifierons quelques indicateurs de DD dont les entreprises peuvent se servir pour mesurer leurs progrès. Finalement, nous expliquerons rapidement les liens que la RSE entretient avec 2 concepts importants : le système de gouvernance au sein de l'entreprise et la performance financière.

3.2.4.1 Définitions de la RSE

Au fil de notre lecture de la littérature scientifique, nous avons rencontré plusieurs définitions de la RSE. Elles varient en fonction du rôle de celui qui l'établit ou même de la région du monde où se trouve l'entreprise. Cependant, la plupart des définitions ont des éléments communs. Dans le cadre de ce mémoire, nous en relèverons trois :

- Au niveau mondial, l'ISO 26000 a contribué à la compréhension de la RSE en déterminant le concept comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (Ferauge, 2021) ;
- En Belgique, la Commission interdépartementale du développement durable (CIDD), qui sert de cadre de référence en matière de RSE, a retenu comme définition la phrase suivante : « la RSE est le processus d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre sociales, environnementales et économiques dans leur gestion, en concertation avec leurs parties prenantes » (Minet, 2021) ;

- Plus simplement, dans leur ouvrage « La boîte à outils du Développement durable et de la RSE », Maymo et Murat définissent la RSE comme « la prise en compte des principes du développement durable dans les activités de l'entreprise » (Maymo et Murat, 2021).

A partir des différentes approches pratiques et académiques, un consensus a émergé : la RSE englobe trois piliers principaux, à savoir l'environnemental, le social/sociétal et l'économique (Bonneveux et Saulquin, 2009). Ce sont bien les mêmes piliers que ceux du DD. Ces deux notions (RSE et DD) sont donc fortement liées, ce qui veut dire que les entreprises ne peuvent s'inscrire dans une démarche durable que si elles répondent aux trois piliers de la RSE. Pour ce faire, les entreprises doivent identifier les porteurs des enjeux économiques, sociétaux et environnementaux, appelés les parties prenantes (Maymo et Murat, 2021).

Effectivement, les parties prenantes jouent un rôle central dans la conception et la mise en œuvre de la RSE. Elles englobent tous les individus qui sont, d'une façon ou d'une autre, affectés par l'activité de l'organisation : clients, fournisseurs, employés, actionnaires, voisins, médias, gouvernements, etc. (Maymo et Murat, 2021).

En outre, les trois piliers de la RSE sont aujourd'hui associés à un quatrième pilier, celui de la gouvernance. Ce dernier regroupe les procédés de prise de décision ainsi que les décideurs, et permet de comprendre la place que l'entreprise réserve à ses parties prenantes (Bonneveux et Saulquin, 2009). Nous reviendrons sur ce point un peu plus tard (cf. infra p.18).

3.2.4.2 Stratégie RSE

Lors d'un cours de Management Stratégique, le professeur Scharff a défini la stratégie comme « la réflexion de long terme qui consiste à allouer des ressources pour construire un avantage concurrentiel grâce à une création de valeur unique sur un périmètre d'activité défini » (Scharff, 2022).

En liant cela à la définition de la RSE mentionnée un peu plus haut, nous proposons de définir le concept de « stratégie RSE » de la façon suivante : « la stratégie RSE est la réflexion de long terme qui consiste à allouer des ressources ayant pour objectif l'intégration des piliers du développement durable dans l'ensemble des activités de l'organisation, et visant à construire un avantage concurrentiel grâce à une création de valeur unique axée sur les attentes des parties prenantes ».

Ainsi, l'adoption d'une stratégie basée sur la durabilité représente un moyen de se distinguer de ses concurrents, pour peu qu'elle communique cela au grand public. D'ailleurs, selon Hergli, Sahut et Teulon (2012), « sur des marchés développés où la concurrence est forte, le développement durable apparaît comme un élément central et différenciateur de la politique commerciale des hôtels haut de gamme ».

Il faut néanmoins nuancer cet avis : dans la littérature scientifique, les chercheurs qui ont traité le sujet du lien entre la différenciation et la performance environnementale ont abouti à des conclusions différentes, en tout cas pour le secteur de l'hôtellerie. Par exemple, une étude réalisée par Clémence Clos –Maîtresse de conférences à l'Université de Grenoble Alpes– sur les pratiques de développement durable dans l'hôtellerie de luxe à Paris, souligne que l'adoption de ces dernières est encouragée par des effets de mimétisme institutionnel. Nous n'avons pas pu trouver d'article scientifique confirmant que ces conclusions s'appliquent à

Bruxelles, mais nous pouvons tout de même nous poser la question. Si de plus en plus d'hôtels de la capitale belge mettent en place des pratiques de durabilité et en font la promotion, il ne serait pas si fou de penser que le restant des établissements suivrait la marche (Clos, 2020). Allant dans le même sens, Hotelstars Union –responsable d'attribuer les étoiles aux hôtels au niveau européen– a intégré la notion de développement durable dans ses critères d'évaluation (Hotelstars, 2020). Ces deux informations suggèrent que l'aspect de durabilité pourrait devenir une norme, voire une presque-obligation (afin d'être bien côté), plutôt qu'un choix de se démarquer.

Enfin, une autre étude, réalisée par le groupe Accor, semble nuancer un peu les opinions. En effet, en 2015, la chaîne hôtelière a enquêté sur les attentes et comportements des clients de l'hôtellerie en matière de développement durable. Voici la conclusion principale qu'elle en a tiré : le sondage retient qu'il y a une mobilisation active des clients de l'hôtellerie en faveur du DD, ce dernier représente pour eux un enjeu majeur. Cependant, le DD n'est, pour l'instant, pas considéré comme un levier clé par les hôteliers car encore trop peu de gens (+/- 13%) le considèrent comme un critère déterminant dans leur choix d'hôtel. D'autres données, telles que la bonne localisation ou le confort, restent bien plus importantes que la notion de durabilité (Accor, 2016).

Quoi qu'il en soit, selon Allix-Desfautau et Davy Makany (2015), il existe deux approches qui permettent aux entreprises d'intégrer la RSE au sein de leurs activités commerciales : de façon volontaire ou involontaire. Dans le cas de l'approche volontaire, les entreprises mettent en œuvre deux types de stratégies : une stratégie proactive et une stratégie pré-active. Malgré l'adoption de l'intégration volontaire de la RSE, pour certaines entreprises, cette dernière s'inscrit dans le cadre d'une démarche contrainte. À cet égard, Poisson-De Haro (comme cité dans Allix-Desfautau et Davy Makany, 2015) a relevé quatre motifs susceptibles de contraindre les entreprises à intégrer la RSE : la pression des parties prenantes, les occasions d'affaires, les motifs éthiques, la législation. En ce qui concerne l'intégration involontaire du DD, cette dernière peut produire deux types de stratégies : une stratégie passive et une stratégie réactive (Allix-Desfautau et Davy Makany, 2015).

Il est important de rajouter que, de nos jours, le succès d'une entreprise dépend notamment de l'attention portée à ses parties prenantes. En effet, Thoenig et Waldmann expliquent que les entreprises dynamiques sont celles qui rallient les parties prenantes autour de leur identité, bien plus que celles qui cherchent la satisfaction de la demande ou qui poursuivent les tendances du marché (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016).

3.2.4.3 Etapes d'une stratégie RSE

Après avoir choisi le type de stratégie RSE qui convient à son activité, l'entreprise devra naturellement définir comment mettre celle-ci en place. Dans cette optique, le Pacte mondial des Nations Unies, le Global Reporting Initiative (GRI) et le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ont conjointement créé le guide « SDG Compass ». Ce dernier est un outil qui aide les entreprises à aligner leurs activités et leurs stratégies sur les ODD. Il préconise d'établir la stratégie RSE en passant par 5 étapes (Conseil mondial des entreprises pour le développement durable, Global Compact des Nations Unies et GRI, 2016).

1° Comprendre les objectifs de développement durable

Il est essentiel pour une entreprise de d'abord comprendre les ODD ainsi que les avantages économiques qu'elle pourrait tirer de leur intégration à sa stratégie. En effet, les entreprises qui utilisent les ODD comme cadre pour élaborer leurs stratégies peuvent réduire leurs risques tout en augmentant leurs opportunités de croissance. Elles se donnent ainsi la possibilité de bénéficier de plusieurs avantages, notamment : l'identification de nouvelles opportunités, la création de valeur grâce à la durabilité, le renforcement des relations avec les parties prenantes et la prévision des évolutions politiques, la stabilisation des marchés, ou encore l'adoption d'un langage commun et d'objectifs partagés.

2° Définir des priorités

Lors de cette deuxième étape, l'entreprise définit des priorités : elle choisit les ODD sur lesquels elle souhaite se concentrer, dans le but de maximiser les avantages potentiels. Cela implique de cartographier les ODD selon sa chaîne de valeurs. Bien entendu, pour faire ce choix, elle doit tenir compte des préoccupations des parties prenantes internes et externes. En d'autres termes, l'organisation doit concerter ses parties prenantes afin de comprendre dans quelle mesure ceux-ci seraient impactés par la stratégie RSE et les ODD.

3° Définir des objectifs

Pour chaque priorité définie, il faudra préciser la portée des objectifs et choisir des indicateurs clés de performance. Il sera ensuite nécessaire de définir une référence, de déterminer le type d'objectifs à adopter et de fixer un niveau d'ambition. Le SDG Compass met en avant deux types d'objectifs : les objectifs relatifs et les objectifs absolus. A noter que les engagements pris par l'entreprise deviendront crédibles lorsqu'elle publiera les objectifs établis en matière de développement durable (ou une partie d'entre eux).

4° Intégrer les objectifs de développement durable

Pour intégrer les objectifs dans les activités de l'entreprise, trois actions sont essentielles. Tout d'abord, il importe d'ancrer les ODD au sein de l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire au niveau des produits et des services. Pour ce faire, le guide recommande deux principes clés. Le premier consiste à communiquer de manière transparente sur les avantages économiques de cette intégration en interne, afin de promouvoir une vision commune de la valeur générée pour l'organisation. Le deuxième principe est d'incorporer les ODD dans les systèmes de rémunération et les évaluations de performance au sein de l'entreprise.

Ensuite, il est essentiel d'intégrer le développement durable dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise, car la responsabilité individuelle joue un rôle crucial.

Enfin, la troisième action consiste à établir des partenariats, car il est souvent impossible de traiter les questions de développement durable seul, selon les auteurs du SDG Compass. Trois types de partenariats sont mis en avant : les partenariats de chaîne de valeur, les initiatives sectorielles et les partenariats multipartites.

5° Communiquer les résultats

Cette dernière étape met l'accent sur la nécessité de responsabiliser et de communiquer de manière continue les progrès réalisés par rapport aux ODD. Cela répond aux besoins des parties prenantes de l'organisation. Dans ce cadre, il y a deux étapes à suivre :

1. la mise en place d'un système de *reporting* et de communication efficace, qui implique la création d'un rapport de développement durable conforme aux normes internationalement reconnues ;
2. la communication des performances en ce qui concerne les objectifs de développement durable.

En conclusion, nous souhaitons rappeler les propos de Ban Ki-moon, ancien Secrétaire général de l'OU, pour qui « les entreprises sont un partenaire indispensable au succès des Objectifs de Développement Durable. Elles peuvent y contribuer au travers de leurs activités et nous leur demandons, où qu'elles se trouvent, d'évaluer leurs impacts, de se fixer des objectifs ambitieux et de communiquer sur leurs résultats de manière transparente » (Conseil mondial des entreprises pour le développement durable, Global Compact des Nations Unies et GRI, 2016).

3.2.4.4 Evaluation et indicateurs de DD au sein de l'entreprise

Dans un monde où les enjeux de DD sont importants aussi bien pour les investisseurs que les consommateurs, les entreprises prennent conscience de l'importance d'avoir une solide stratégie de développement durable. Néanmoins, une fois la stratégie de DD mise en place par l'organisation, il est indispensable d'en évaluer l'impact et de suivre ce résultat au cours du temps. Pour cela, il faut avoir désigné, en amont, des objectifs et indicateurs appropriés (Fréry et al., 2020).

Dans ce mémoire, nous nous focaliserons davantage sur le pilier environnemental, notamment car c'est celui sur lequel se concentrent la plupart des hôtels qui s'intéressent aux pratiques de DD. Par ailleurs, la Région de Bruxelles-Capitale a adopté un plan stratégique visant la neutralité carbone pour 2050 (Baratta, Ugolini et Vargas-Sánchez, 2018 ; Shifting Economy, 2022), ce qui montre l'importance de ce pilier.

Ainsi, voici quelques exemples d'indicateurs environnementaux pertinents pour l'activité hôtelière. Ils comprennent notamment ceux retenus par Bruxelles Environnement (IBGE, 2023) :

- Emissions de gaz à effet de serre : kg eq. CO₂/nuitée
- Consommation énergétique : kWh/nuitée (électricité, gaz naturel, mazout)
- Consommation d'eau : L/nuitée
- Production de déchets : kg/nuitée

Ces divers indicateurs peuvent, par la suite, être eux-mêmes davantage disséqués. Pour prendre l'exemple du premier, celui-ci est passé à la loupe dans le Bilan Carbone, l'une des méthodes les plus connues et employées au sein des entreprises des différents secteurs d'activités. Il a été développé par l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie, en France. L'objectif de cette méthode est d'identifier, cartographier et quantifier les sources d'émissions de gaz à effet de serre d'une entité donnée afin de mettre en place des stratégies efficaces de réduction de ces émissions. Pour identifier les sources d'émission de gaz à effet de serre par une entreprise, trois périmètres opérationnels ont été désignés afin de catégoriser les postes d'émission. Il s'agit des émissions directes, émissions indirectes et autres émissions indirectes. Les émissions directes sont celles qui sont produites par les activités ou équipements contrôlés directement par l'entreprise elle-même. Les émissions indirectes sont celles qui sont générées par les activités d'une entreprise mais qui ne sont pas directement

contrôlées par elle. Par exemple, dans le cas d'une entreprise qui achète de l'électricité auprès d'un fournisseur externe, les émissions de CO2 liées à la production de cette électricité sont considérées comme des émissions indirectes pour l'entreprise. Les autres émissions indirectes concernent les sources d'émissions qui ne sont pas directement contrôlées par l'entreprise, mais qui sont associées à ses activités. Il s'agit notamment des émissions provenant de la production de matières premières, de la fabrication de produits achetés par l'organisation, de l'utilisation des produits par les clients finaux, du transport de marchandises, etc. Ces dernières émissions représentent souvent la plus grande part en termes de contribution totale aux émissions de GES d'une entreprise. En outre, elles sont les plus difficiles à quantifier à cause de multiples facteurs et partenaires externes dont elles dépendent (Kornmann, 2021 ; SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, 2014).

3.2.4.5 Relation entre RSE et système de gouvernance

Concilier les intérêts des actionnaires avec ceux des parties prenantes constitue de nos jours, et de plus en plus, un défi auquel les gestionnaires d'entreprises doivent faire face. Ces derniers doivent piloter l'entreprise en ayant à l'esprit non seulement les préoccupations de cet ensemble d'acteurs, mais aussi les principes de RSE (Pluchart, 2013).

Dans le cadre de la mise en place d'une politique de RSE, le respect des critères liés à cette pratique implique une remise en cause de schémas classiques sur la finalité de l'entreprise. En effet, la vision classique qui considérerait le but de l'entreprise comme une maximisation du profit à court terme au bénéfice des actionnaires, est remplacé par une perspective à long terme qui voit dans l'application de la RSE, un élargissement du champ des responsabilités de l'entreprise, et reconnaît l'importance des parties prenantes au-delà des seuls actionnaires. Dès lors, aux objectifs financiers immédiats de l'entreprise, la RSE ajoute l'impact que cette dernière a sur la société et l'environnement. Cette représentation du rôle de l'entreprise traduit une conception plus holistique et durable de la gouvernance d'entreprise (Pluchart, 2013).

3.2.4.6 Relation entre RSE et performance financière

Comme nous l'avons indiqué dans le point précédent, trouver un équilibre entre les intérêts des actionnaires et ceux d'autres parties prenantes implique une reconsidération de la finalité de l'entreprise (Pluchart, 2013).

Alors que certains chercheurs avancent l'idée que l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise se fait au détriment de sa performance économique, d'autres pensent que des réglementations environnementales plus sévères peuvent résulter en bénéfices économiques pour les firmes qui y sont soumises. En outre, il serait raisonnable de penser que les entreprises qui font le choix volontaire d'améliorer leur performance environnementale sont motivées par la volonté d'avoir une meilleure performance économique à long terme (Ambec et Lanoie, 2009).

De plus, pour ceux qui voient un rapport positif entre les deux, les bénéfices à long terme des actions de RSE excèdent les coûts entraînés par celles-ci. Par exemple, selon Cormier, Magnan et Van Velthoven (comme cité dans Sahut et al., 2018), il existe une corrélation entre la divulgation d'informations de RSE et la taille des entreprises. Ils avancent l'idée que les grandes entreprises, qui font face à un plus grand niveau de risque, se soucient davantage de conséquences à long terme de leurs décisions, contrairement aux petites entreprises, plus préoccupées par leur survie à court terme. Par conséquent, ces entreprises s'engagent et

communiquent beaucoup sur leurs activités de RSE pour réduire leur risque et rassurer leurs investisseurs (Sahut et al., 2018).

Pour Ambec et Lanoie (2009), dans l'objectif d'améliorer simultanément la performance environnementale et économique, les entreprises disposent de quatre leviers : la demande, la technologie, l'organisation et le financement des activités.

- Demande : une demande du marché se crée progressivement pour des produits de meilleure qualité environnementale, ce à quoi les entreprises répondront avec leur offre. Celles qui disposent d'un avantage technologique dans le domaine de l'environnement vont tirer profit de ces mesures et accroître leurs parts de marché ;
- Technologie : Porter et van der Lynde (comme cité dans Ambec et Lanoie, 2009), avancent l'idée que les innovations réalisées par les entreprises à la suite d'un durcissement de la réglementation environnementale, bien qu'elles soient coûteuses à court terme, s'avèrent être profitables à long terme ;
- Organisation : une meilleure performance environnementale dans le cadre des activités de l'entreprise suppose une mise place d'un système de management environnemental (SME). Ce dernier est constitué d'une série de pratiques internes à l'entreprise lui permettant de contrôler et maîtriser ses impacts sur l'environnement ;
- Performance : une meilleure performance environnementale peut être un argument pour attirer les investisseurs sensibles aux enjeux environnementaux (Ambec et Lanoie, 2009).

Par ailleurs, Purushothaman, Hancock et Taplin (comme cité dans Sahut et al., 2018), affirment que le niveau d'endettement des entreprises est à l'origine de l'adoption des leurs pratiques de RSE. Ainsi, les entreprises fortement endettées utilisent la publication des informations extra-financières pour rassurer leurs créanciers et investisseurs. Au contraire, d'autres chercheurs pensent que le manque de ressources provoqué par la hausse des charges financières en lien avec le niveau excessif de dette, pourrait inhiber les investissements dans la RSE. Dans ce cas, la capacité d'une entreprise à investir dans des actions de RSE dépend de sa performance économique, et les ressources financières allouées aux activités de RSE proviennent généralement des opérations courantes, mesurées par le résultat d'exploitation (Sahut, Mili et Teulon, 2018).

3.3 Secteur hôtelier à Bruxelles

Nous allons maintenant nous intéresser au secteur hôtelier de la ville de Bruxelles, dans le but de mieux comprendre sa particularité et ses enjeux. Ainsi, dans un premier temps, nous donnerons des définitions liées aux hébergements touristiques et les critères requis pour exercer le métier d'hôtelier dans la capitale belge. Nous expliquerons ensuite le système de classification des hôtels sur base des étoiles. Pour terminer, nous établirons un état des lieux du secteur hôtelier bruxellois, en abordant les spécificités de la ville, dont quelques aides apportées par les autorités publiques aux hôtels qui développent une démarche de DD, puis en donnant les chiffres clés du secteur. Cet état des lieux permettra de comprendre l'importance économique de l'hôtellerie à Bruxelles et son éventuel impact sur le DD.

3.3.1 Définitions et critères

Pour faciliter la compréhension des différents concepts utilisés dans ce mémoire, quelques éclaircissements et définitions s'imposent. La Région de Bruxelles-Capitale a défini, au premier chapitre de son ordonnance du 08/05/2014, les différentes notions afférentes à l'hébergement touristique et aux services hôteliers de la façon suivante :

- Art. 3 al. 2 : un hébergement touristique : « tout logement proposé pour une ou plusieurs nuits, à titre onéreux, de manière régulière ou occasionnelle, à des touristes » ;
- Art. 3 al. 3 : des services hôteliers : « toutes prestations offertes ou proposées par un hébergement touristique telles que l'offre de petit déjeuner, le changement de literie, le nettoyage des chambres, la conciergerie ou la réception » ;
- Art. 3 al. 4 : un hôtel : « tout établissement disposant d'au moins 6 chambres ou suites offrant un hébergement touristique incluant les services hôteliers » ;
- Art. 3 al. 5 : un appart-hôtel : « tout établissement disposant d'au moins 6 appartements, studios, flats ou assimilés, meublés, équipés du mobilier nécessaire pour cuisiner et offrant l'hébergement touristique incluant des services hôteliers » ;
- Art. 3 al. 6 : des résidences de tourisme : « toute villa, maison ou appartement, studio, chambres réservées à l'usage exclusif du locataire, équipés du mobilier nécessaire pour se loger et cuisiner et incluant, le cas échéant, des services de type hôtelier moyennant un supplément de prix » (Ordonnance relative à l'hébergement touristique, 2014).

Dans notre recherche documentaire, nous n'avons pas trouvé de définition spécifique au secteur hôtelier à Bruxelles. Dès lors, nous allons, dans le cadre de ce mémoire, considérer ce secteur comme « l'ensemble des hébergements touristiques portant la dénomination d'hôtel, d'appart-hôtel et de résidence de tourisme ».

Par ailleurs, la Région de Bruxelles-Capitale stipule dans son ordonnance du 08/05/2014, au premier chapitre, à l'Art. 4 que « toute exploitation d'un hébergement touristique est soumise à déclaration préalable et à enregistrement dans le cadre de l'une des catégories définies à l'article 3, 4° à 9°, ou dans le cadre d'une catégorie complémentaire ou d'une sous-catégorie arrêtée par le gouvernement, ainsi qu'au respect des conditions fixées par ou en vertu de la présente ordonnance ». Dans la même ordonnance, sont également spécifiées, au chapitre 2, section 2, sous-section 1^{re}, à l'Art 6 al. 1^{er}, les conditions spécifiques qu'un exploitant d'un hôtel doit respecter (Ordonnance relative à l'hébergement touristique, 2014).

3.3.2 Classification des hôtels

Les hôtels sont classés selon un système d'étoiles, allant de 1 à 5, suivant le niveau de confort. Tout hébergement touristique enregistré à Bruxelles peut recourir à ce classement. Le processus de classification prend en compte des critères relatifs à la qualité et aux installations de l'établissement : notamment l'aménagement, les abords et accès, l'entretien, l'accueil, etc. En fonction du niveau de confort visé, certains critères doivent obligatoirement être remplis, tandis que d'autres sont facultatifs. Il va sans dire que plus le nombre d'étoiles est élevé, plus le niveau d'exigence l'est aussi. Lorsqu'un établissement souhaite s'inscrire dans ce système, il soumet une demande auprès de l'administration régionale de Bruxelles Économie et Emploi. Celle-ci se charge alors d'analyser la demande et d'effectuer les audits, puis octroie les étoiles.

Elle a également une mission de contrôle afin de garantir le maintien de la qualité des établissements classés (Service public régional de Bruxelles, s.d.).

Pour bénéficier d'une classification harmonisée au niveau de l'Union européenne, la Région de Bruxelles-Capitale a rejoint, depuis janvier 2020, le partenariat Hotelstars Union. La grille officielle de classement contient 247 critères selon lesquels un hôtel est classé dans une des 5 catégories. Ce catalogue garantit la qualité et le service aux clients, la transparence et la sécurité des hôtels, et répond à la fois aux questions de durabilité et aux développements technologiques. Il est intéressant de noter que, dans le catalogue Hotelstars Union, lorsqu'un établissement hôtelier dispose d'un label écologique reconnu, il gagne 20 points (Hotelstars, 2020).

Pour Rodolphe Van Weyenbergh, Secrétaire Général de la Brussels Hotels Association, « la classification par étoiles reste un élément important dans le positionnement et la différenciation des hôtels. C'est aussi une façon de valoriser la qualité et la diversité des services offerts par le secteur » (Vervoort, 2020).

3.3.3 Etat des lieux de l'hôtellerie bruxelloise

3.3.3.1 Spécificités de Bruxelles

La Région de Bruxelles-Capitale est le siège de l'Etat fédéral belge, mais également la capitale de l'Union européenne (UE). Elle est composée de 19 communes et abrite une population d'environ 1.200.000 habitants, selon les chiffres de l'Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse (IBSA) en 2022. En cette même année, parmi les habitants bruxellois, 64% étaient de nationalité belge (dont 23% de Belges d'origine étrangère), 23% étaient de nationalité d'un pays membre de l'UE, et 13% étaient de nationalité hors état membre de l'UE. Pas moins de 38 organisations de l'UE y possèdent leur siège ou un bureau de liaison, dont les principales institutions européennes telles que le Parlement européen, le Conseil européen, le Conseil de l'Union européenne et la Commission européenne. C'est également dans la capitale que siègent des organisations internationales telles que l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, l'Union Benelux, le Groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, l'Organisation mondiale des douanes, etc. Aujourd'hui, Bruxelles affiche la plus grande communauté diplomatique internationale dans le monde, avec un total de 120 organisations internationales et de plus de 300 missions diplomatiques étrangères (IBSA, s.d. ; SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement, 2022).

Par conséquent, Bruxelles présente un caractère international, principalement lié aux fonctions de capitale européenne, mais aussi à son statut d'hôte de plusieurs institutions internationales. Cela se reflète notamment à travers sa population : cosmopolite, multilingue et multiculturelle (Corijn et al., 2009).

D'un point de vue stratégique, différents plans de développement élaborés par la Région de Bruxelles-Capitale ont mis en évidence le caractère international qu'il faut optimiser pour rendre la capitale belge attractive. À cet égard, le Plan Régional de Développement Durable (PRDD) a été initié en 2018. Ce dernier transcrit la vision territoriale que Bruxelles souhaite atteindre en 2040. Le deuxième axe de ce plan s'intéresse à la mobilisation du territoire pour développer un cadre de vie agréable, durable et attractif (perspective.brussels, 2024 ; Scohier et al., 2017).

Plus récemment, en avril 2022, avec sa stratégie « Shifting Economy », la Région bruxelloise a fixé le cap d'une économie décarbonée, régénérative, circulaire, sociale, démocratique et digitale. Cette stratégie de transition économique permettrait d'observer une évolution graduelle des activités économiques au sein de Bruxelles, y compris celles des sous-traitants et fournisseurs locaux. L'objectif fondamental de cette transition est de faire face aux défis sociaux et environnementaux tant à l'échelle locale que globale, tout en promouvant la création et le maintien d'emplois de haute qualité pour les habitants de la ville. Afin d'atteindre cet objectif, les mécanismes de soutien économique, tels que le financement, l'accompagnement, l'hébergement et les contrats publics seront réorientés de manière à renforcer l'ancrage territorial des activités économiques et à leur donner une orientation sociétale (IBGE, 2024).

En effet, dans le cadre de la « Shifting Economy », la Région bruxelloise a mis en place des mécanismes afin de favoriser l'intégration du DD notamment dans le secteur hôtelier. Parmi eux, les autorités publiques proposent des aides au développement et à la transition économique, qui sont disponibles depuis le début de 2024. Dans le même but (d'inciter le secteur à emprunter la voie du DD), les hôtels de la capitale peuvent bénéficier, depuis janvier 2022, des Primes RENOLUTION. Ces dernières visent à encourager les propriétaires et les occupants à rénover leurs bâtiments et à les rendre plus économes en énergie. Elles constituent le nouveau dispositif de primes régionales qui fusionne les Primes Énergie et les Primes à la rénovation de l'habitat et à l'embellissement des façades (Région de Bruxelles-Capitale, 2024 ; IBGE, 2022).

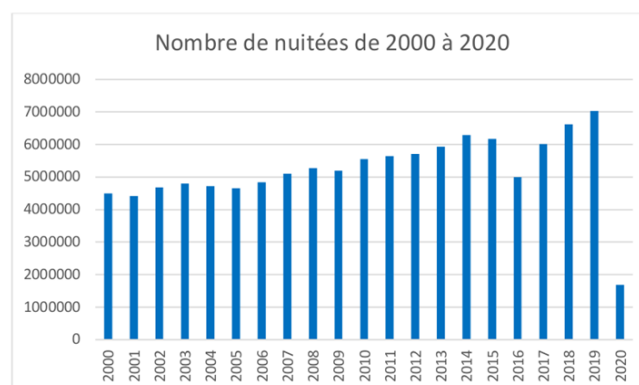
3.3.3.2 Chiffres clés du secteur

Selon les derniers chiffres établis par l'Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse, le secteur d'hébergement et de restauration a généré plus de 900 millions d'euros en 2021, ce qui représentait 1.1 % du PIB total de la Région bruxelloise. En termes d'emplois, pour la même année, on en a recensé près de 25.000 directement liés au secteur. Cela équivalait à 3 % du nombre total d'emplois dans la ville (IBSA, 2024).

De façon générale, Bruxelles a connu une hausse du tourisme entre les années 2000 et 2019, malgré une baisse des chiffres entre 2015 et 2016 à la suite d'une série d'attentats dans les environs (attentats de Paris qui ont entraîné des mesures de *lockdown* à Bruxelles, attentats de Bruxelles et attentats de Nice). L'année 2020, quant à elle, a été marquée par la pandémie de la COVID-19 et par des périodes de confinement, ce qui a alors causé une forte chute du tourisme (Scohier et al., 2022).

Pour illustrer ces tendances, l'un des indicateurs les plus représentatifs du secteur hôtelier est le nombre de nuitées :

Figure n°7 : Evolution du nombre annuel de nuitées dans l'hôtellerie bruxelloise entre 2000 et 2020



Source : Loute, Y. (2021). *Nombre annuel de nuitées entre 2000 et 2020 à Bruxelles pour les hôtels*. Inter-Environnement Bruxelles. <https://www.ieb.be/Etat-des-lieux-de-la-sante-du-secteur-hotelier-a-Bruxelles-entre-dynamique>

Entre 2000 et 2010, les chiffres sont passés de 4,5 à 5,6 millions –soit une hausse de 24 %. Plus récemment, d'après les chiffres de l'IBSA, le nombre de nuitées enregistrées en 2019 était d'environ 7.000.000. Enfin, sur base du rapport annuel 2022 de visit.brussels –agence de promotion et de communication bruxelloise dédiée au rayonnement touristique, culturel et événementiel de la Région de Bruxelles-Capitale–, le secteur hôtelier bruxellois a comptabilisé un peu plus de 6.500.000 nuitées, ce qui correspond à une augmentation de 162 % par rapport au chiffre de l'année précédente (estimé à 2.500.000), et une diminution de seulement 16 % comparé à celui précédant la crise COVID-19. En effet, il avait chuté énormément, passant à 1.880.000 à la fin de l'année 2020. On observe donc une belle reprise de l'activité (IBSA, s.d. ; visit.brussels, s.d.).

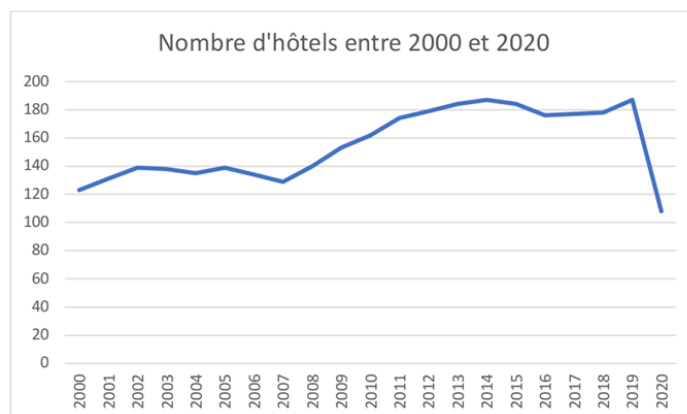
C'est d'ailleurs ce que faisait remarquer Rodolphe Van Weyenbergh, Secrétaire Général de la Brussels Hotels Association (BHA) : « globalement, 2022 a été lourdement impactée par la COVID, mais c'est aussi une année contrastée entre son début et sa fin. Les six premiers mois étaient encore très marqués par la crise, puis il y a eu une amélioration à partir du mois de juin et une reprise qui s'est confirmée à la rentrée » (Deglume, 2022).

Par ailleurs, l'analyse de l'offre hôtelière implique la distinction de types de nuitées : celles pour motif d'affaires et celles de loisirs. On remarque que leur répartition a évolué à travers le temps. En effet, en 2000, 62 % des nuitées totales avaient pour motif celui des affaires, contre 38 % pour les loisirs ; puis, la distribution s'est petit à petit équilibrée jusqu'à atteindre la parité vers 2010. Elle est restée plus ou moins constante jusqu'à 2019 : 52,4 % pour les nuitées d'affaires et, par conséquent, 47,6 % pour les nuitées de loisirs. La hausse de la fréquentation hôtelière à Bruxelles est donc d'abord liée à une croissance des nuitées pour motif de loisirs (multiplication par 2,1 entre 2000 et 2019), et seulement dans une moindre mesure à la hausse des nuitées d'affaires (multiplication par 1,4 entre 2000 et 2019). Cette croissance des nuitées de loisirs peut d'ailleurs s'expliquer par la démocratisation du transport aérien avec l'offre des vols *low-cost*, mais aussi les efforts entrepris par la Région pour rendre notre capitale plus attractive (Schoier et al., 2022).

En réponse à cette demande en constante progression, l'offre des hébergements touristiques de la capitale belge a, elle aussi, crû considérablement. Précisément, elle fut relativement stable entre 2000 et 2007 puis, à partir de 2007, connut une hausse plus marquée du nombre d'hôtels et de chambres d'hôtels, conduisant à une augmentation de 65 % du nombre total

d'établissements hôteliers (passant de 123 en 2007 à 187 en 2019) et un accroissement de 70 % du nombre de chambres d'hôtel (de 12.565 en 2000 à 17.828 en 2019). C'est l'année « charnière » que fut 2007 qui a permis de dépasser le seuil de 5 millions de nuitées par an. C'est par ailleurs lors de cette même année que la Région a adopté son plan de développement international ayant pour but de rehausser son attractivité internationale et touristique par un plan de marketing urbain. Cette initiative pourrait avoir été à l'origine de la tendance à la hausse dans le secteur (Scohier et al., 2022).

Figure n°8 : Evolution du nombre d'hôtels à Bruxelles entre 2000 et 2020

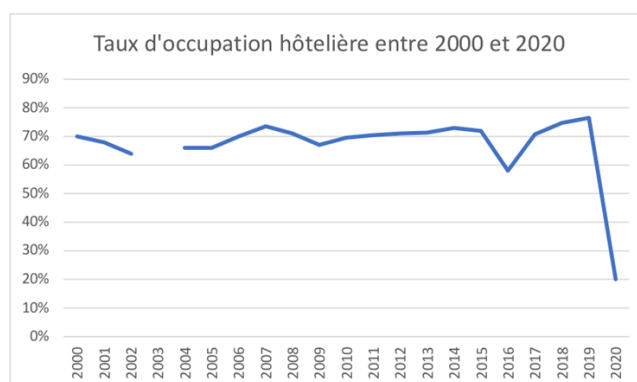


Source : Loute, Y. (2021). *Nombre d'hôtels entre 2000 et 2020*. Inter-Environnement Bruxelles. <https://www.ieb.be/Etat-des-lieux-de-la-sante-du-secteur-hotelier-a-Bruxelles-entre-dynamique>

Dernièrement, en 2022, on a observé une reprise de l'offre : 5 nouveaux hôtels ont ouvert leurs portes, en plus de ceux inaugurés l'année précédente et des 8 projets hôteliers en cours, et ce malgré la chute d'activité qu'a connu le secteur à la suite des événements cités plus haut (attentats et pandémie COVID-19). De plus, il existe aussi une demande croissante pour les permis des projets hôteliers. Sachant cela, mais également que l'hôtellerie à Bruxelles est très dépendante de la clientèle étrangère dont une grande partie voyage pour motif d'affaires, cette situation peut sembler paradoxale. Les hôteliers bruxellois affichent donc une confiance dans l'avenir de leur marché (Scohier et al., 2022).

En outre, de l'évolution constante de la demande et de l'offre résulte une rencontre caractérisée par le taux d'occupation hôtelière. Cette variable-clé est restée stable durant toute la période de 2004 à 2015, avoisinant les 70 %. La seule exception notable fut une baisse de 10 % du nombre de nuitées en 2016. Néanmoins, dès 2017, la hausse du taux d'occupation reprit de plus belle. Le marché hôtelier bruxellois s'est alors relativement bien porté jusqu'en 2020 avec un taux d'occupation légèrement plus élevé que celui de Paris et d'Amsterdam, compris entre 65 et 70 % (Scohier et al., 2022). Puis, le taux d'occupation global dans les hébergements touristiques reconnus à Bruxelles est remonté à 60 % en 2022, après sa chute à 20 %, 2 ans auparavant (toujours liée au choc de la COVID-19) (visit.brussels, s.d.). C'est ce qu'illustre la figure suivante :

Figure n°9 : Evolution du taux d'occupation hôtelière à Bruxelles entre 2000 et 2020



Source : Loute, Y. (2021). *Taux d'occupation hôtelière entre 2000 et 2020 à Bruxelles*. Inter-Environnement Bruxelles.
<https://www.ieb.be/Etat-des-lieux-de-la-sante-du-secteur-hotelier-a-Bruxelles-entre-dynamique>

En termes de prix, le tableau ci-dessous offre une vue sur l'offre des hébergements touristiques reconnus. Ainsi, en 2022, le prix moyen d'une nuitée était de 133€, ce qui représente une augmentation de 8 % par rapport au prix enregistré en 2019, et de 31 % par rapport à 2021 (visit.brussels, s.d.).

Tableau n°1 : Prix moyen des hôtels bruxellois en 2022

Prix moyen global 2022	Prix moyen week-end 2022	Prix moyen semaine 2022
132,60 €	108,80 €	129,60 €
Evolution Vs 2021	Evolution Vs 2021	Evolution Vs 2021
31,00 %	33,00 %	49,00 %
Evolution Vs 2019	Evolution Vs 2019	Evolution Vs 2019
8,00 %	23,00 %	0,20 %

De plus, le RevPAR est également un indicateur de performance important dans le secteur hôtelier. Il représente le revenu par chambre disponible et est obtenu en multipliant le prix moyen par le taux de fréquentation (Deglume, 2024). On remarque que le RevPAR global des hébergements touristiques reconnus a, en 2022, progressé de 232% par rapport à 2021 pour atteindre 80€. Cependant, à la fin de 2022, il était encore à -15% par rapport à son niveau pré-COVID (visit.brussels, s.d.).

Tableau n°2 : Revenu par chambre disponible (RevPAR)

RevPAR Global 2022	RevPAR Week-end 2022	RevPAR Semaine 2022
80,10 €	64,70 €	80,90 €
Evolution Vs 2021	Evolution Vs 2021	Evolution Vs 2021
232,00 %	103,00 %	166,00 %
Evolution Vs 2019	Evolution Vs 2019	Evolution Vs 2019
-15,00 %	-6,00 %	-23,00 %

Toutefois, pour Jean-Michel Decroly, professeur d'économie de l'activité touristique à l'Université Libre de Bruxelles qui a analysé la santé du secteur hôtelier dans la capitale belge, ne se reposer que sur les indicateurs positifs relève d'un « optimisme de façade ». Il n'envisage en effet pas un retour aux niveaux de nuitées de loisirs d'avant la COVID-19. Il

pense notamment que les marchés lointains seront affectés par la hausse des tarifs aériens et une éventuelle taxe carbone. De plus, il doute aussi d'une reprise totale du marché des nuitées d'affaires après la pandémie, notant l'adoption de formules de réunions moins coûteuses et plus pratiques par les entreprises, via des réunions virtuelles ou hybrides, surtout au vu des enjeux climatiques et de la crise énergétique actuelle (Schohier et al., 2022).

A cela, il ajoute que, malgré l'adéquation de l'offre hôtelière par rapport à la demande, les changements constatés dans le secteur hôtelier à Bruxelles continuent de fragiliser l'offre. Il se pourrait alors que nous assistions à la fermeture des petits hôtels indépendants et au renforcement du poids des chaînes standardisées dans les années à venir. Comme facteurs, il cite notamment la forte dépendance à des facteurs externes tels que la clientèle majoritairement étrangère, la menace terroriste et une éventuelle crise sanitaire (Schohier et al., 2022).

Eu égard au caractère international de la clientèle, effectivement, en 2019, 78 % des clients des nuitées enregistrées dans les hôtels bruxellois étaient d'origine étrangère, et donc 22 % seulement d'origine belge. En 2022, ce dernier était de 25 %. Néanmoins, il est bon de noter que la plupart des clients internationaux viennent des pays frontaliers, tels que la France et l'Allemagne (visit.brussels, s.d.).

Tableau n°3 : Répartition des nuitées par marché - Top 10

	Nuitées 2022	%	Evolution Vs 2021
Belgique	1.615.922	25	101 %
France	870.744	13	74 %
Allemagne	470.858	7	199 %
Espagne	411.009	6	216 %
Etats-Unis	364.562	6	341 %
Royaume-Uni	364.049	6	644 %
Pays-Bas	314.310	5	119 %
Italie	272.073	4	206 %
Suisse	101.110	2	268 %
Autres	1.750.366	26	302 %

En conclusion, malgré la reprise de l'activité et la hausse du RevPAR après une période de crise liée à la pandémie COVID-19, l'hôtellerie bruxelloise fait face aujourd'hui à un défi de rentabilité qu'on peut expliquer notamment grâce au cycle inflationniste post-COVID. En effet, en 2023, malgré une évolution positive du RevPAR, cet indicateur de performance des hôtels a augmenté de 14,5% par rapport à 2019, les coûts de travail ont connu une hausse de 17% et les coûts d'énergie ont enregistré une hausse de 88%. Pour Yves Fonck, président de la BHA, « nos prix sont arrivés à un pic. Nous évoluons dans un contexte international avec beaucoup de concurrence. L'augmentation des prix peut faire diminuer le volume d'activités. Ce sont des variables délicates » (Deglume, 2024).

3.4 Développement durable dans l'hôtellerie bruxelloise

Dans ce point, nous ferons le pont entre le secteur hôtelier bruxellois et le développement durable. Pour ce faire, nous nous intéresserons aux enjeux du DD, premièrement dans le tourisme à Bruxelles, puis dans l'hôtellerie bruxelloise. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons fait le choix de ne nous intéresser qu'aux enjeux environnementaux, car il semble que

la plupart des hôtels qui s'intéressent aux pratiques de DD se concentrent davantage sur cette dimension (en opposition aux dimensions sociale et économique). Mais également, ce choix s'aligne aux efforts de la Région de Bruxelles-Capitale via son plan stratégique visant la neutralité carbone pour 2050, appelé « Shifting Economy ». Dans un 3^{ème} sous-point, nous rebondirons sur les enjeux mentionnés précédemment en relevant certaines obligations légales qui y sont liées. Finalement, nous identifierons les freins majeurs à l'implémentation de pratiques durables dans le secteur.

3.4.1 Enjeux du développement durable du tourisme bruxellois

Avant d'explorer les enjeux spécifiques au secteur hôtelier, il importe d'examiner deux principaux enjeux du développement durable qui concernent tous les acteurs du tourisme : la pollution atmosphérique et le tourisme durable.

a) Pollution atmosphérique (et empreinte carbone)

En 2018, la revue scientifique *Nature Climate Change* a publié une étude conduite à l'échelle mondiale pour la première fois. En effet, les chercheurs universitaires responsables ont collaboré pour évaluer toute la chaîne de production du secteur touristique, incluant le transport, l'hébergement, la nourriture et les boissons, les objets souvenirs, les vêtements, les cosmétiques et bien d'autres produits. Ils ont alors démontré que l'empreinte carbone du tourisme était environ 4 fois plus importante que ce que l'on pensait jusque-là : le secteur est responsable d'environ 8 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre, dépassant de beaucoup les précédentes estimations. Dans cette étude, les chercheurs ont également noté que le secteur du tourisme pèse plusieurs milliards de dollars et croît plus vite que le commerce international (Lenzen et al., 2018).

Bien entendu, le tourisme international a aussi un impact sur la ville de Bruxelles. Pour le mesurer, Boussauw et Decroly (2020) ont réalisé une étude intitulée "L'empreinte climatique internationale d'une ville cosmopolite : ampleur et tendances du fardeau des voyages aériens de Bruxelles". Ainsi, ils ont estimé qu'en 2018, l'impact climatique résultant des voyages étudiés était d'environ 2,7 millions de tonnes équivalent CO₂, représentant environ les trois quarts des émissions officielles de toutes les autres activités territoriales combinées (chauffage des bâtiments, circulation locale, production industrielle, etc.) dans la Région de Bruxelles-Capitale. Les auteurs ont soulevé une préoccupation accrue à cause de la croissance continue du chiffre des émissions, d'environ 4 % par an, indiquant que l'impact climatique des voyages long courrier vers Bruxelles pourrait bientôt surpasser les émissions officielles territoriales.

Ensuite, une étude dirigée par visit.brussels en 2020 a permis d'affiner les données sur l'impact environnemental des visiteurs de Bruxelles (y compris les nuitées d'affaires et nuitées de loisirs). Celle-ci a conclu que le total des émissions générées par ces touristes, en 2018, était de près d'1.800.000 t CO₂ équivalent. Pour imaginer ce que représente cette quantité, prenons une boule de l'Atomium comme illustration. Si une boule peut contenir à peu près 5 tonnes de CO₂ pur, il faudrait 360.000 boules de l'Atomium pour contenir une quantité de 1.800.000 t CO₂ équivalent. En termes de logement, toujours en 2018, les émissions générées faisaient, elles, un total de presque 90.000 t CO₂ équivalent (visit.brussels, 2020).

b) Tourisme durable

Les auteurs de l'étude publiée dans *Nature Climate Change* (mentionnée ci-dessus) ont recommandé que les gouvernements mettent en place, dans le monde entier, un environnement économique favorable à l'émergence d'un « tourisme durable ». Ce type de tourisme est défini par l'Organisation Mondiale du Tourisme (Acteurs du tourisme durable, s.d.) comme « un tourisme qui tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil ». Dès lors, les auteurs appellent les touristes internationaux à être plus responsables de façon individuelle, notamment en examinant le coût en carbone de leurs vols et en choisissant de compenser leurs émissions, ou même en soutenant les entreprises œuvrant pour un « tourisme durable » (Acteurs du tourisme durable, s.d. ; Boussauw et Decroly, 2020 ; Malik et Sun, 2018).

Il se trouve que la Belgique a effectivement pris des engagements en ce sens, puisqu'elle a signé l'accord de Paris sur le climat en 2016 et s'est engagée aux ODD. Pour traduire ces différents engagements en actions concrètes, la Région de Bruxelles-Capitale a, entre autres, mis sur pied une série de plans stratégiques pour encourager le DD, comme le PRDD et la « Shifting Economy », que nous avons déjà mentionnés (Belga, 2016 ; IBGE, 2023).

De plus, il semblerait que les consommateurs aient, eux aussi, pris conscience des enjeux liés au changement climatique et souhaitent être acteurs de changement. En effet, une enquête menée en juillet 2020 par le site de réservation Booking.com a conclu que plus de la moitié (53 %) des voyageurs internationaux désiraient désormais voyager de manière plus durable, à la suite de la pandémie. Les répondants auraient dit privilégier les séjours nationaux et auraient manifesté une envie d'aider les communautés locales à se remettre sur pied après la crise sanitaire. De plus, 83 % d'entre eux désiraient faire du « tourisme durable » une priorité à l'avenir, tandis que 70 % se disaient plus susceptibles de réserver un hébergement ayant pris des mesures écoresponsables. Dans un autre sondage du même opérateur, réalisé en mars 2020, plus des deux tiers des voyageurs (68 %) souhaitaient que l'argent qu'ils dépensent pendant leurs voyages soit réinjecté dans l'économie locale, tandis que 43 % d'entre eux souhaitaient aider les communautés locales (Donovan, 2021).

Par ailleurs, les habitants de la capitale belge manifestent une opinion plutôt positive quant au tourisme dans leur ville. D'après une enquête de visit.brussels, 57 % des Bruxellois sont d'avis que, de manière générale, le développement du tourisme à Bruxelles génère plus de conséquences positives que négatives, contre 10 % qui croient le contraire. En outre, 78 % des résidents estiment que la ville doit continuer à se promouvoir pour attirer des visiteurs, tandis que 13 % pensent l'inverse. Concrètement, pour près de 7 Bruxellois sur 10, le tourisme exerce une influence positive sur la préservation du patrimoine, l'offre culturelle et de loisirs, l'ambiance dans la ville et l'économie locale. En revanche, les habitants sont plus critiques concernant l'impact du tourisme sur la propreté des espaces publics et plus généralement sur la protection de l'environnement. Pour remédier à ce constat, les résidents manifestent de plus en plus une vision et une attente positives envers un « tourisme durable », envisageant des impacts bénéfiques sur la qualité de vie, la protection de l'environnement et l'économie locale. L'étude conclut dès lors que les habitants perçoivent le tourisme comme un moteur pour Bruxelles, mais attendent toutefois que son développement soit axé sur la durabilité (visit.brussels, s.d.).

3.4.2 Enjeux du développement durable dans le secteur hôtelier bruxellois

Le secteur hôtelier, partie intégrante de l'industrie du tourisme, est également impacté par les enjeux relevés en point 2.4.1., à savoir la pollution atmosphérique ainsi que l'apparition du terme « tourisme durable ». Mais d'autres enjeux encore se mêlent à ces derniers. À ce sujet, la littérature fait remarquer que les comportements environnementaux adoptés dans le secteur hôtelier peuvent être groupés en cinq domaines : la conservation de l'énergie, la conservation de l'eau, la gestion des déchets, les achats durables et l'implication des personnes (Baratta, Ugolini et Vargas-Sánchez, 2018).

Pour Bovia et Sorrell (2021), les voyageurs sont de plus en plus sensibles à l'environnement et attendent désormais des établissements hôteliers qu'ils adoptent des pratiques plus durables. Les autrices parlent de quatre piliers de la durabilité dans l'hôtellerie : les bâtiments sains, les bâtiments et opérations écologiques, la durabilité sociale, et la durabilité de la chaîne d'approvisionnement. Elles considèrent d'ailleurs que le principal pilier de durabilité est le deuxième (celui des bâtiments et des opérations écologiques). Il englobe la conception, la construction, l'exploitation et l'entretien des établissements hôteliers, visant à créer des installations efficaces et performantes. Les initiatives de durabilité se concentrent sur la réduction de l'impact environnemental tout au long de la durée de vie d'une propriété, en utilisant des matériaux et des conceptions durables, des systèmes énergétiques et hydriques efficaces, des pratiques de gestion des déchets solides, des actions liées au climat et à la résilience, ainsi que des méthodes de transport durables. Adopter ces pratiques permet non seulement de minimiser les impacts environnementaux et climatiques, mais également de réaliser des économies significatives, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et les performances, et d'accroître le confort des clients.

De ce constat, nous dégageons plusieurs enjeux pertinents pour le secteur hôtelier bruxellois :

- Pollution atmosphérique et empreinte carbone
- Conception et construction de bâtiments écologiques
- Consommation d'énergie
- Consommation d'eau
- Gestion des déchets
- Pratiques écoresponsables de nettoyage
- Chaîne d'approvisionnement
- Digitalisation
- Labels et certifications durables

a) Pollution atmosphérique et empreinte carbone

Selon visit.brussels, le total des émissions de gaz à effet de serre générées par les visiteurs de Bruxelles en 2018 était d'environ 1.800.000 t CO₂ équivalent. Les émissions dues au transport vers la capitale en représentent 93,62 %, tandis que celles liées à l'hébergement 4,99 % ; le reste se divise entre les visites d'attractions et musées, les événements et congrès, le shopping et les restaurants, ainsi que le transport pendant le séjour (visit.brussels, s.d.). Il est aussi important de noter que la quasi-totalité des émissions qu'émettent ces touristes (aussi clients de l'hôtellerie bruxelloise) se fait à travers leurs voyages aériens. Pour rappel, le point 2.3.3. (Etat des lieux de l'hôtellerie bruxelloise) expliquait qu'une des caractéristiques

majeures du secteur hôtelier à Bruxelles est sa dépendance à une clientèle internationale. Effectivement, en 2019, près de 80 % des clients parmi les nuitées enregistrées étaient d'origine étrangère. Il existe donc un lien entre la clientèle de l'hôtellerie dans la capitale et la source d'émissions de GES générées (Scohier et al., 2022 ; visit.brussels, 2020).

Pour faire face au défi de la pollution, l'étude sur l'impact environnemental du tourisme à Bruxelles recommande aux acteurs du secteur hôtelier bruxellois d'axer leur stratégie commerciale sur une clientèle des pays limitrophes. Elle suggère également de chercher les voies et moyens d'encourager les transports moins polluants, et appelle à encourager les séjours plus longs pour découpler les nuitées des arrivées (visit.brussels, 2020).

Afin de relever ce défi, il est aussi important d'assurer une coordination entre les politiques publiques et les stratégies d'entreprises. Dans ce sens, la Commission européenne vise la réduction des émissions de GES de l'UE d'au moins 55 % d'ici à 2030 par rapport aux niveaux de 1990, grâce au Pacte Vert pour l'Europe, qui représente la nouvelle stratégie européenne de croissance. En Belgique, un plan fédéral de développement durable a été approuvé en 2021 pour assurer la contribution du gouvernement fédéral à l'atteinte des ODD en 2030. Ce plan vise notamment à accélérer la transition vers une économie moins polluante. Au niveau régional, le Gouvernement bruxellois a adopté en mars 2023 la stratégie *Shifting Economy*, qui fixe le cap notamment en matière d'économie décarbonée, régénérative et circulaire (IBGE, 2023 ; Sustainable Development Goals Belgium, 2021).

b) Conception et construction de bâtiments écologiques

Les bâtiments écologiques sont des bâtisses conformes aux normes de construction écologique, c'est-à-dire qui minimisent les déchets et la pollution, intègrent des matériaux réutilisés et résilients, et utilisent une architecture durable pour optimiser l'éclairage naturel ainsi que des éléments extérieurs. Ces projets incorporent également des systèmes énergétiques intelligents et efficaces, ainsi que des équipements hydriques durables. Les certifications fournissent des normes tierces réputées pour guider le processus de conception et de construction des propriétés durables, offrant ainsi crédibilité et reconnaissance. En outre, les bâtiments écologiques génèrent un retour sur investissement évident en présentant des valeurs immobilières supérieures et des coûts d'exploitation sur le cycle de vie inférieurs par rapport aux bâtiments conventionnels (Bovia et Sorrell, 2021).

De plus, à Bruxelles, le certificat PEB communique des informations sur la performance énergétique d'un bien immobilier et permet de comparer celle-ci à celle d'autres biens de même affectation. Allant de A à G, chaque lettre représente une classe énergétique qui est en fait une estimation de niveaux de consommation théorique d'énergie. Une classe est attribuée après l'évaluation du bâtiment. Au plus ce dernier est économe en énergie, au plus il sera classé à un niveau proche du A ; au contraire, plus il est énergivore, plus sa lettre se situera vers le G. Les exigences qui sont d'application, en vue d'obtenir le certificat, dépendent notamment de la nature des travaux et de l'affectation du bien. La date de dépôt du permis d'urbanisme influence également les exigences PEB auxquelles le projet sera soumis. Il est toutefois important de noter que, depuis l'entrée en vigueur de la réglementation PEB, les exigences ont évolué en parallèle avec l'évolution des techniques de construction et les enjeux environnementaux. Ce certificat est établi et transmis par Bruxelles Environnement, et son obtention donne l'occasion de participer à la dynamique pour préserver l'environnement et le climat (IBGE, s.d.).

c) Consommation d'énergie

Une étude a été réalisée en 2006 par la Région de Bruxelles-Capitale sur le bilan énergétique du secteur hôtelier bruxellois. De cette enquête, il est ressorti que la consommation énergétique de l'hôtellerie dans la capitale était de 236 GWh, ce qui représentait 3 % de la consommation du secteur tertiaire et 1 % de la consommation totale de la Région de Bruxelles-Capitale. Pour aller plus loin, la Région a démontré que la part du mix énergétique composée par le gaz naturel et l'électricité représentait plus de 90 % des besoins énergétiques du secteur hôtelier. Précisément, la consommation en électricité était de 45,3%, la consommation en gaz naturel 45,4%, et la consommation en mazout 9,3%. En outre, l'enquête a confirmé que la consommation d'énergie d'un hôtel est très dépendante de son niveau d'équipement et de son standing. Ainsi, la consommation moyenne par chambre varie selon le nombre d'étoiles de l'établissement (IBGE, 2009).

A défaut de données plus récentes sur le bilan énergétique du secteur hôtelier bruxellois, nous pouvons utiliser celui du secteur tertiaire, qui comprend entre autres le secteur hôtelier. Grâce à celui-ci, on remarque une évolution à la baisse de la consommation énergétique depuis l'étude menée par la Région de Bruxelles-Capitale en 2006. Alors que la consommation du secteur tertiaire était de 7.867 GWh en 2006, elle est descendue à 6.480 GWh en 2021. Cela revient à une réduction de 21,4%. Nous pouvons penser, au regard de ces chiffres, que des efforts ont été fournis pour réduire la consommation énergétique dans ce secteur (IBGE, 2021).

d) Consommation d'eau

L'activité hôtelière engendre une consommation élevée d'eau. Selon les données de Bruxelles Environnement, en 2021, la consommation totale d'eau facturée aux différents secteurs d'activité économique et aux ménages bruxellois s'élevait à 61,8 millions de m³. Sur base des données de consommation par secteur d'activité, nous avons estimé la part de l'Horeca à 2.416.380 m³. Dans l'hôtellerie, l'eau est utilisée régulièrement dans les douches, les toilettes, la blanchisserie, les restaurants, les piscines, le nettoyage et l'aménagement paysager. Or, avec le réchauffement climatique, l'eau devient de plus en plus une ressource précieuse et une consommation excessive de celle-ci pourrait conduire à des conséquences environnementales graves. Pour cette même raison, son coût pourrait s'élever à l'avenir (Bovia et Sorrell, 2021 ; IBGE, 2021).

Les projets visant à économiser l'eau –même si leur rentabilité à long terme est généralement plus tardive que celle des projets énergétiques (en raison du coût inférieur de l'eau) – présentent des avantages additionnels tels que la réduction des frais d'assainissement, la baisse des coûts d'entretien paysager, ou encore l'amélioration de la biodiversité. Il est conseillé aux établissements hôteliers d'adopter des stratégies durables couvrant trois catégories : la conservation et l'efficacité de l'eau, l'aménagement paysager, ainsi que la capture et le recyclage de l'eau (Bovia et Sorrell, 2021).

e) Gestion des déchets

Sur base d'une étude de Bruxelles Environnement publiée en 2012 et intitulée « L'analyse du gisement, des flux et des pratiques de prévention et de gestion des déchets du secteur Horeca en Région de Bruxelles-Capitale », près de 33.500 tonnes de déchets étaient générées par an par l'Horeca dans la région. De ce volume, la part de l'hôtellerie était d'environ 11%, soit 3.685 tonnes. Nous n'avons pas trouvé de chiffres plus récents (IBGE, 2012).

Selon Bovia et Sorrell (2021), la gestion des déchets solides est la mesure de durabilité la plus visible que les établissements puissent prendre. En fait, si les clients ne peuvent pas voir et participer aux efforts de recyclage, ils peuvent potentiellement être sceptiques à l'égard d'autres initiatives "vertes" vantées par l'établissement. C'est donc un point crucial à prendre en compte par les hôtels. Pour minimiser les conséquences liées à la production de déchets, les programmes de gestion de déchets dans le secteur de l'hôtellerie devraient se concentrer sur les trois opportunités suivantes : la prévention des déchets, le recyclage et les systèmes zéro déchet.

Premièrement, la prévention des déchets se traduit, en amont, par la minimisation de production de ceux-ci. De façon concrète, les hôtels devraient éviter d'acheter des articles inutiles (comme les pailles), remplacer les articles jetables par des articles réutilisables (par exemple, des distributeurs sanitaires de grande capacité au lieu d'articles de spa à usage unique) et réutiliser des articles qui deviendraient autrement des déchets (par exemple, en faisant don de meubles usagés). En aval, la prévention des déchets peut se traduire par des économies significatives en réduisant à la fois les coûts initiaux d'approvisionnement et les coûts d'élimination/de transport des déchets (Bovia et Sorrell, 2021).

Ensuite, le recyclage de différents matériaux est, aujourd'hui, la tactique de gestion des déchets la plus courante et reconnaissable. Pour maximiser le recyclage, les établissements doivent veiller à ce que des bacs de recyclage, munis de panneaux d'instructions clairs, soient largement présents et accessibles aux clients. De plus, le compostage des déchets alimentaires ou des déchets verts (venant du recyclage des matières organiques) est une manière efficace de réduire les déchets enfouis ainsi que les émissions de GES. Non seulement le recyclage des matières organiques devient de plus en plus populaire dans le secteur de l'hôtellerie, mais il devient également une exigence réglementaire. À cet effet, en juin 2022, la Région de Bruxelles-Capitale s'est dotée d'un nouvel outil réglementaire qui l'aidera dans sa transition vers une économie circulaire : le Brudalex 2.0 (Bovia et Sorrell, 2021, Fevia, 2022). Ainsi, depuis le 1er mai 2023, les entreprises bruxelloises doivent respecter des obligations de tri concernant les déchets alimentaires ou de cuisine (Fevia, 2022).

Enfin, de plus en plus d'entreprises mettent l'accent sur l'objectif du zéro déchet. Cela se traduit par la prévention ou la récupération de minimum 90 % des déchets destinés à la casse. Dès lors, les matériaux qui pourraient être éliminés de manière permanente sont maintenus en circulation en étant réutilisés, réorientés ou recyclés. Ce genre de vision peut générer d'importants avantages à l'échelle de l'entreprise et de la région. En effet, l'adoption de cette approche systémique, souvent appelée « économie circulaire », offre des avantages aussi bien économiques (en termes d'économies d'achats des nouvelles matières premières) qu'environnementaux (car elle atténue les émissions de GES et de la pollution de l'air) (Bovia et Sorrell, 2021).

f) Pratiques écoresponsables de nettoyage

Dans la perspective de la préservation de l'environnement, une des méthodes employées dans l'hôtellerie est l'adoption des pratiques écoresponsables de nettoyage. Un des aspects du nettoyage écoresponsable est l'utilisation de produits d'entretien écologiques, pour remplacer les produits chimiques. C'est notamment le cas de la vapeur à haute température qui élimine les germes sur différentes surfaces, ou des solutions à base de vinaigre, de bicarbonate de soude et de citron, bien plus naturelles et servant à la désinfection (Hôtel Vert, s.d.).

En outre, les pratiques écoresponsables de nettoyage encouragent une utilisation efficace des ressources. En adoptant des pratiques qui limitent le gaspillage d'eau et en utilisant les appareils électroménagers économes en énergie, les hôtels peuvent réduire leur empreinte écologique et réaliser des économies financières (Hôtel Vert, s.d.).

Pour garantir la mise en œuvre efficace de ces pratiques, les hôtels sont conseillés de former leur personnel d'étage sur l'utilisation appropriée des produits d'entretien écologiques, les techniques de nettoyage non chimiques et l'importance de la durabilité. De cette façon, les hôtels peuvent créer une culture de responsabilité environnementale au sein de leur équipe (Hôtel Vert, s.d.).

g) Chaîne d'approvisionnement

La durabilité de la chaîne d'approvisionnement consiste à prendre en compte les impacts en amont et en aval d'un produit ou service : comment et où il a été fabriqué, les conditions de travail, les matières premières, le transport et la distribution, ainsi que son lieu et moyen d'élimination. Une fois de plus, cela renvoie au principe de l'économie circulaire : aborder la manière dont les ressources entrent dans un système, comment elles sont utilisées, et comment elles peuvent être réutilisées, réorientées ou recyclées continuellement (Bovia et Sorrell, 2021).

Prendre en compte la durabilité dans la chaîne d'approvisionnement peut également offrir des opportunités de *branding* stratégique. L'achat et la promotion de produits destinés aux clients, tels que des articles de toilette et des aliments de cuisine, issus de sources durables, mettent ainsi en avant les efforts des hôtels en matière de chaîne d'approvisionnement durable. Ces articles sont les éléments les plus visibles et tangibles pour les clients, offrant une opportunité cruciale pour un établissement de présenter sa mission et ses efforts en matière de durabilité. Des exemples courants incluent la mise en avant de plats préparés avec des ingrédients locaux et durables, ainsi que l'achat de produits de douche biologiques (Bovia et Sorrell, 2021).

En outre, un autre avantage lié à la durabilité de la chaîne d'approvisionnement est sa contribution à atténuer les risques. À cet effet, elle peut protéger contre ou limiter les impacts des risques liés à la chaîne d'approvisionnement et des perturbations commerciales, des changements réglementaires, et de l'augmentation des prix due à la rareté des ressources, tous sujets à une turbulence ou fluctuation croissante en raison de l'évolution des conditions géopolitiques et du changement climatique (Bovia et Sorrell, 2021).

h) Digitalisation

La digitalisation ou l'adoption de technologies numériques dans le secteur hôtelier peut jouer un rôle clé dans la réduction de l'empreinte écologique, l'optimisation des ressources, et la promotion d'une approche plus durable des opérations hôtelières. En effet, elle peut avoir des effets bénéfiques quant à la réduction de la consommation de papier, l'optimisation des opérations, la gestion intelligente des ressources, la promotion de la mobilité durable, l'engagement des clients, ou encore la formation en ligne pour la durabilité (Mews, s.d.).

Tout d'abord, en ce qui concerne la consommation de papier, l'hôtellerie bruxelloise, comme l'hôtellerie de manière générale, utilise chaque année un grand volume de papier. Sur base des données publiées dans une étude intitulée « Waste production patterns in hotels and restaurants : An intra-sectoral segmentation approach », nous avons estimé cette quantité, dans les hôtels de Bruxelles, à 1120 tonnes en 2019 (Juvan et al., 2023). Les hôtels ayant

choisi de mettre en place des pratiques de DD font donc de la réduction de ce gaspillage une priorité. Pour ce faire, ils peuvent compter sur des applications telles que Mews Property Management System. Grâce à ce logiciel, un client peut séjourner dans un établissement touristique sans qu'une seule feuille de papier ne soit imprimée. De façon pratique, cela veut dire que l'enregistrement peut se faire en ligne et que les factures sont envoyées automatiquement par email (au lieu d'imprimer des copies physiques). De plus, une grande partie du gaspillage de papier d'un hôtel provient de l'impression de rapports quotidiens, concernant les réunions de la direction du matin ; ils peuvent, eux aussi, être digitalisés puis partagés aux parties concernées. Additionnellement à tout cela, le *cloud* permet de stocker des documents importants tels que les rapports d'archives. En plus du papier sauvé, cet avantage offre un gain de place ainsi qu'une facilité d'accès (via les smartphones ou tablettes), par exemple en cas d'incendie. Il existe encore d'autres possibilités pour réduire sa consommation de papier, comme la numérisation de l'ensemble du processus de gestion des tâches, au moyen de l'application Mews Housekeeping, par exemple, ou même l'utilisation de tableaux de bord dynamiques rapides à préparer grâce à des solutions comme Mews Analytics et PowerBI (Mews, s.d.).

En ce qui concerne l'optimisation des opérations dans l'hôtellerie, les technologies digitales (comme les systèmes de gestion hôtelière (PMS)) permettent aux établissements de simplifier considérablement leurs processus administratifs et de gestion. Les PMS garantissent une gestion centralisée des réservations, de la facturation, de la comptabilité et des inventaires, ce qui réduit les erreurs humaines et améliore l'efficacité opérationnelle. Un autre élément clé de l'optimisation interne est la collecte de données numériques. Les hôtels peuvent effectivement utiliser l'analyse des données pour comprendre les tendances de réservation, les préférences des clients et les performances de l'établissement, ce qui permet de prendre des décisions adéquates. Enfin, l'optimisation des opérations peut avoir un impact sur la protection de l'environnement dans la mesure où elle contribue à minimiser les déchets (Mews, s.d.).

La digitalisation facilite également la gestion intelligente des ressources. À cet effet, les capteurs et les systèmes de contrôle automatisé peuvent être utilisés pour surveiller et optimiser la consommation d'énergie, de chauffage, de climatisation, et d'eau dans les espaces communs et les chambres, conduisant à une utilisation plus efficace des ressources (Mews, s.d.).

De plus, l'hôtellerie a un rôle à jouer dans la promotion de la mobilité durable, et elle peut le faire grâce à la digitalisation. En effet, les établissements touristiques pourraient fournir des informations sur les itinéraires et les options de transport respectueuses de l'environnement, notamment via les applications et plateformes de réservation en ligne (Mews, s.d.).

Ensuite, le digital est devenu un moyen central de communication vers le client. Ce dernier s'attend même à retrouver toute information utile sur les différentes plateformes digitales qu'utilise l'hôtel auquel il s'intéresse, incluant ce qui a trait aux pratiques durables. Pour pouvoir sensibiliser ses hôtes et les informer de toute initiative écologique prise au sein de l'établissement, l'hôtel devra être présent numériquement, c'est là qu'il rencontrera son public (Mews, s.d.).

Enfin, l'hôtellerie peut se servir de la digitalisation pour la formation en ligne des employés sur les pratiques de DD. Avec cette approche, les hôtels peuvent intégrer les principes de durabilité dans la culture organisationnelle, ce qui est important pour pérenniser le changement (Mews, s.d.).

i) Labels et certifications durables

La labellisation et la certification des établissements hôteliers est un élément important pour l'évaluation des pratiques de DD dans ce secteur. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons choisi de présenter deux labels ainsi que deux certifications liées au développement durable.

i.1. Label Clef Verte

Selon l'agence de presse Belga, Clef Verte est le label écologique spécialement dédié au secteur du tourisme le plus important dans le monde. En effet, il est le premier label au niveau mondial permettant de valoriser les séjours, rencontres et loisirs durables. À Bruxelles, son attribution se fait par GoodPlanet et Inter-Environnement Wallonie, en collaboration avec différents partenaires, dont visit.brussels, Brussels Hotels Association et Brussels Special Venues, pour différents logements touristiques ainsi que des centres de conférences, parcs récréatifs, etc. (Belga, 2019 ; Green Key, s.d.).

Jusqu'à présent, à Bruxelles, 31 établissements hôteliers ont obtenu le label Clef Verte. Pour ce faire, ces hôtels ont dû remplir un formulaire afin de renseigner des informations sur les sujets suivants : la gestion environnementale, la gestion de l'eau, les économies d'énergie, l'alimentation et les boissons, la réduction des déchets ainsi que leur recyclage, la responsabilité sociétale des entreprises, l'environnement intérieur, les activités de tourisme durable, l'entretien écologique, l'aménagement et l'entretien des espaces verts, l'implication des employés dans la démarche, et l'information aux clients. Une évaluation de ces critères permet de déterminer si l'établissement peut ou non se voir attribuer le label (Green Key, s.d. ; Moerman, 2018).

Sur son site internet, Clef Verte explique que l'obtention du label est une preuve de la contribution positive de l'hôtel aux ODD, notamment les objectifs 6, 7, 12, 13, 15 et 17. Dès lors, cette récompense reflète l'effort de l'hôtel à contribuer à la durabilité de son secteur (Green Key, s.d.).

Pour rappel, l'objectif 6 concerne l'eau propre et l'assainissement. L'objectif 7, lui, concerne l'énergie propre et à un coût abordable. Dans ce sens, les hôtels s'engagent à améliorer l'isolation de leurs bâtiments, à réduire leurs consommations, notamment grâce à l'installation d'appareils moins énergivores, et à suivre leurs consommations afin de détecter les anomalies de consommation et y pallier rapidement. L'objectif 12 fait référence à la consommation et production responsable. À cet effet, les hôtels s'engagent à instaurer l'utilisation rationnelle des ressources grâce à une meilleure consommation de l'énergie et de l'eau. Ils visent également à réduire leurs déchets par la mise en place de pratiques plus écologiques. En ce qui concerne l'objectif 13, celui-ci implique des mesures relatives à la lutte contre le changement climatique. Dès lors, les hôtels s'engagent notamment à réduire leurs émissions de GES et à sensibiliser leurs parties prenantes aux pratiques favorables à la protection environnementale. Pour sa part, l'objectif 15 concerne la vie terrestre. Dans ce cadre, les établissements labellisés Clef Verte s'engagent à préserver les écosystèmes terrestres. Pour ce faire, ils sont encouragés à mettre en place des pratiques favorables à la protection environnementale. Enfin, l'objectif 17 parle de partenariats pour la réalisation des ODD. Dès lors, Clef Verte estime que l'atteinte des ODD ne peut se faire que grâce à une coopération multisectorielle (Green Key, s.d. ; UNICEF, s.d.).

i.2. Label Entreprise Ecodynamique

Le label Entreprise Ecodynamique récompense les organisations bruxelloises qui s'impliquent dans la réduction de l'impact de leur activité sur l'environnement. Mis en place en 1999, il a été actualisé et revu en profondeur en 2018. Sa coordination administrative est assurée par Bruxelles Environnement (IBGE, 2021).

Cette reconnaissance, officielle et gratuite, est ouverte à toutes les organisations des différents secteurs d'activité dans la Région Bruxelles-Capitale. Le label attribué ne concerne qu'un seul site d'activité de l'entreprise qui le reçoit. Ainsi, les entreprises qui possèdent plusieurs sites peuvent demander un label pour chacun de leurs sites (IBGE, 2021).

Concrètement, le label classe les pratiques « vertes » selon une échelle à trois niveaux : une, deux ou trois étoile(s). L'évaluation de ces pratiques se fait sur base d'un référentiel transparent et objectif, adaptable en fonction du profil du candidat. Il couvre 8 thématiques environnementales, à savoir les achats, le bruit, les déchets, l'eau, l'énergie, les espaces verts, la mobilité et le sol. Chaque candidat est alors évalué en fonction de toutes les actions possibles dans son domaine d'activité, en tenant compte de son contexte (taille, etc.). Toute bonne pratique (totale ou partielle) permet d'obtenir des points ; le score varie en fonction de la proportion des actions que l'établissement met en place vis-à-vis de celles qu'il pourrait mettre en place. En plus des actions concrètes, le référentiel tient aussi compte des obligations légales environnementales qui s'appliquent au candidat, à nouveau selon sa taille, son secteur d'activité, etc. (IBGE, 2021).

L'obtention du label n'a pas de limite de validité mais peut être mis à jour à tout moment, pour peu que l'entreprise récompensée le demande. Il est donc tout à fait possible d'améliorer ses pratiques durables de manière progressive et, par conséquent, de constamment viser un niveau de distinction plus élevé (IBGE, 2021).

i.3. Certification ISO 14001

L'ISO (Organisation Internationale de Normalisation) est une ONG qui réunit des experts dans le but d'« élaborer des normes internationales d'application volontaire » (ISO, s.d.). Ces normes sont reprises sous plusieurs « familles », toutes désignées par un numéro ; ainsi, ISO 14000 –dont fait partie l'ISO 14001– regroupe l'ensemble des normes ayant trait au management environnemental (ISO, s.d.).

Depuis sa création en 1996, la certification ISO 14001 a été délivrée à plus de 300.000 établissements dans pas moins de 171 pays. Elle détermine les critères que les organisations de tout secteur et de toute taille peuvent (ou devraient) prendre en compte afin de minimiser leur impact environnemental. Elle aborde diverses questions environnementales telles que la pollution atmosphérique, la gestion de l'eau, la gestion des déchets, les changements climatiques, etc. Ces exigences s'accompagnent de lignes directrices, représentant un outil d'auto-amélioration continue pour les entreprises. La norme aide donc les certifiés à répondre aux obligations légales, et même à les dépasser (ISO, s.d.).

L'obtention de l'ISO 14001 apporte également d'autres avantages. En effet, l'amélioration de la performance environnementale passe notamment par une utilisation plus efficace des ressources et une réduction des coûts. De plus, la certification représente aussi un avantage concurrentiel sur le marché, aussi bien en prouvant l'implication de l'entreprise qu'en contribuant à sa bonne réputation. Ces deux éléments peuvent mener à des gains financiers,

ce qui, in fine, accroît la confiance que les parties prenantes ont en l'organisation et en son comité de gestion. En outre, la norme peut aider à susciter l'engagement des employés dans la gestion environnementale ainsi que des autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement (ISO, s.d.).

Il est bon de noter que l'ISO 14001 a, elle aussi, récemment connu une révision. Effectivement, il y a quelques années, des améliorations y ont été apportées dans le but de donner plus d'importance à l'intégration du management environnemental dans la planification stratégique. Il a, entre autres, aussi été question de renforcer la communication envers les *stakeholders* et d'assurer un engagement plus ferme en termes de performance environnementale (ISO, s.d.).

i.4. Certification EMAS

L'EMAS (Système européen d'audit et de management environnemental) est, comme son nom l'indique, un système d'audit et de management environnemental de l'UE, destiné aux entreprises et à d'autres organisations. À Bruxelles, le certificat EMAS est délivré par Bruxelles Environnement et permet aux entreprises qui le souhaitent d'évaluer, d'améliorer et de rendre compte de leur politique environnementale (Service Public Fédéral Belge, s.d.).

Le règlement EMAS énonce des exigences pour les systèmes de management environnemental, lesquelles correspondent à celles spécifiées dans la norme ISO 14001. Comme expliqué dans le point précédent, la conformité aux critères de l'ISO 14001 exige qu'une organisation réponde à plusieurs conditions, comme le contrôle et l'identification de l'impact environnemental des activités, l'amélioration constante du management environnemental, et la mise en œuvre d'une méthode pour établir les objectifs environnementaux, les atteindre puis les rendre publics. Une organisation certifiée ISO 14001 peut obtenir un enregistrement EMAS en soumettant son rapport environnemental à une validation conforme aux règles en vigueur, et les deux accordent les mêmes avantages. Finalement, la différence fondamentale entre les deux certifications réside dans la publication d'une déclaration environnementale annuelle. En effet, contrairement à ISO 14001, EMAS exige de l'organisation qu'elle publie régulièrement des informations sur ses performances environnementales (Service Public Fédéral Belge, s.d.).

3.4.3 Réglementations en matière de protection environnementale à Bruxelles

Comme nous l'avons déjà mentionné, le concept de DD s'inscrit dans un cadre à trois dimensions : économique, sociale, environnementale. Concernant cette dernière, nous avons relevé plusieurs enjeux qui y sont associés et auxquels font face les établissements hôteliers à Bruxelles. Parmi eux, il y a notamment la pollution atmosphérique et l'empreinte carbone, la conception et la construction de bâtiments écologiques, etc. Dans le but d'inciter les entreprises hôtelières à mettre en place des pratiques respectueuses de l'environnement, la Région de Bruxelles-Capitale a implémenté un cadre légal que nous allons ici exposer. Il s'agit donc de citer quelques réglementations mises en place en fonction de différentes problématiques liées à l'environnement (la politique de l'énergie, la politique de l'eau et le traitement des déchets).

Ainsi, la Région de Bruxelles-Capitale a pris la décision de réunir l'air, le climat et l'énergie à travers une politique intégrée, illustrée dans le Code Bruxellois de l'Air, du Climat et de la maîtrise de l'Energie (COBRACE) et dans le nouveau Plan régional Air-Climat-Énergie (PACE).

Le COBRACE, adopté en 2013 et en constante évolution, comprend diverses mesures axées sur l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables, le transport, la qualité de l'air et le climat. Ses objectifs principaux consistent à rechercher les voies et moyens pour réduire la consommation énergétique. Le PACE, quant à lui, a été voté en avril 2023 par le Gouvernement de la Région. Enraciné dans le cadre juridique du COBRACE, le PACE présente de nouvelles initiatives concrètes visant à accroître l'ambition régionale en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre, avec un objectif de réduction porté à 47 % par rapport à 2005 (au lieu de 40 % dans le plan précédent). Le PACE met également l'accent sur l'objectif de neutralité carbone d'ici 2050 (IBGE, 2023).

En matière d'eau, le cadre légal bruxellois s'inspire largement de la législation européenne. En effet, au niveau européen, c'est la Directive 2000/60/CE du Parlement européen et du Conseil du 23 octobre 2000 qui établit un cadre pour une politique communautaire dans le domaine, tant en termes d'objectifs que de moyens. La Région de Bruxelles-Capitale, dans le but de répondre aux défis de la préservation et la restauration de la qualité des eaux, a ensuite transposé la « Directive-Cadre Eau » en droit bruxellois par l'ordonnance du 20 octobre 2006. Celle-ci a établi un cadre pour la politique de l'eau, dont les objectifs visés sont énumérés à l'Art. 3 (IBGE, s.d.).

De plus, dans sa vision de réduire de 47 % ses émissions de GES d'ici 2030, la Région bruxelloise s'est dotée d'un nouveau cadre légal pour la gestion des déchets en 2022. C'est l'ordonnance du 14 juin 2012 qui en régit les détails et qui précise l'objet et le champ d'application dans son Art. 4. Elle s'applique aussi bien aux secteurs publics que privés et a pour objectif la diminution de la production des déchets et la réduction de leurs flux en direction de l'incinérateur (Ordonnance relative aux déchets (1), 2012). Pour Alain Maron, ministre bruxellois de la transition climatique et de la propreté publique, on souhaite de plus en plus considérer les déchets comme des ressources, « que ce soit dans les ménages, chez les particuliers mais aussi dans les services publics et dans les entreprises ». Ainsi, on s'efforce de jeter moins et de réutiliser davantage (Kekatos, 2022).

Pour ce qui est de la responsabilité des entreprises, le Conseil européen a approuvé définitivement, en novembre 2022, la directive sur la publication par les firmes d'informations en matière de durabilité (CSRD). Elle oblige notamment aux entreprises d'évaluer, de mesurer, de documenter leurs performances et leur impact en matière de durabilité, ainsi que de les communiquer aux parties prenantes (comme les investisseurs, les clients, les travailleurs et la communauté au sens large). Cela leur permet d'être plus transparentes quant aux critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG). De plus, grâce à cette information, plus de ressources financières au sein de l'UE pourront être canalisées vers des activités durables (ING Belgique S.A., 2024).

En outre, le législateur, à travers le Pacte vert européen, a établi des axes prioritaires en matière de transition économique. Ces axes comprennent : la construction, l'énergie, l'économie circulaire, l'élimination de la pollution, mais aussi le transport (Paquay, 2024).

La mise en œuvre de la CSRD se fera graduellement. D'abord, les entreprises déjà soumises à la directive Non Financial Reporting Directive publieront leur premier rapport en 2025, pour l'exercice 2024. Celles considérées comme « grandes » –c'est-à-dire qui remplissent au moins deux des trois critères, à savoir employer plus de 250 employés, faire plus de 40 millions d'euros de chiffre d'affaires et posséder plus de 20 millions d'euros d'actifs totaux– publieront leur premier rapport en 2026, pour l'exercice 2025. Les PME cotées en bourse, elles,

publieront leur premier rapport en 2027, pour l'exercice 2026. Une variante de la CSRD, plus légère et plus réalisable, s'appliquera plus tard aux les PME non cotées (Agoria, s.d. ; ING Belgique S.A., 2023).

Dans le cadre de l'application de la CSRD, des normes standards ont été élaborées, dont le bilan carbone d'une entreprise tenant compte des émissions de gaz à effet de serre en fonction de trois périmètres (ou « scopes »). Le scope 1 concerne les émissions directes de l'entreprise, le scope 2 des émissions indirectes et le scope 3 inclut les émissions dont la source n'est pas contrôlée par l'entreprise (Thomas, 2023).

Finalement, il importe de souligner qu'au cours de la publication de rapports de durabilité, il est conseillé aux entreprises de concilier les critères ESG avec les ODD. En effet, les critères ESG jouent un rôle dans l'analyse des données extra-financières et prennent en compte les aspects de DD liés à l'activité de l'organisation, tandis que les ODD offrent un cadre permettant de prendre en compte les résultats finaux et leurs impacts sur la société, tels que l'utilisation des ressources naturelles, la création d'opportunités d'emploi et la consommation d'énergie (IBR-IRE, s.d.).

3.4.4 Freins au développement durable dans le secteur hôtelier bruxellois

Dans la littérature sur le DD au sein de l'hôtellerie, nous avons pu constater que, malgré les bonnes intentions, les hôtels qui cherchent à mettre en place des pratiques de durabilité rencontrent des obstacles de plusieurs sortes. À cet effet, malgré de nombreux conseils et recommandations pour une hôtellerie durable, le secteur hôtelier n'a pas encore intégré de façon significative les pratiques de DD dans ses opérations quotidiennes. Les dirigeants d'établissements indépendants ne disposent pas encore d'une information complète autour de la mise en place de pratiques de DD dans leurs activités quotidiennes. En outre, d'autres obstacles à la réalisation du DD au sein des établissements hôteliers comprennent notamment des contraintes en termes de temps, de ressources financières, de ressources disponibles et d'intérêts des propriétaires (Khatteer, 2023). De manière générale, nous avons relevé les freins majeurs suivants :

- Coûts élevés
- Levée de fonds difficile
- Structure organisationnelle
- Manque d'intérêt de la part des propriétaires
- Préjugés sur les attentes du client
- Difficulté d'approvisionnement

a) Coûts élevés

Comme vu précédemment (cf. supra p.29), afin de répondre aux enjeux environnementaux actuels, il est possible pour le secteur hôtelier à Bruxelles d'agir : en réduisant sa consommation d'énergie, en utilisant l'eau plus efficacement, en gérant ses déchets de façon efficiente, ... Il existe donc plusieurs façons de participer à l'efficacité écologique. Néanmoins, ces actions nécessitent un investissement en termes de matériel et d'organisation ; par exemple, en améliorant les systèmes de réfrigération, de télévision, de climatisation, de chauffage ou encore de blanchisserie. Également, les établissements hôteliers peuvent installer des appareils qui les aident à maîtriser et réduire leur consommation d'eau et

d'énergie, entre autres avec des pommeaux de douche à basse consommation, des aérateurs pour lavabo, des capteurs de présence, et un éclairage modernisé (Clef Verte, s.d. ; ENGIE Impact, s.d.).

Cela étant, toutes ces adaptations ne se font pas sans coût. Pour Martin-Rios, professeur associé de gestion des entreprises à l'EHL Hospitality Business School, il est important de prendre en compte les frais énergétiques qui représentent une grosse part des coûts d'exploitation d'un hôtel et contribuent aussi à ses émissions de CO₂. Il prévient que les investissements nécessaires pour diminuer à la fois les coûts énergétiques et les émissions, notamment par l'utilisation de sources d'énergies renouvelables, peuvent effrayer les investisseurs car ils sont relativement élevés (Martin-Rios, 2023). En outre, concernant l'investissement dans les initiatives écologiques par les établissements hôteliers, ceux qui présentent une bonne performance financière seront naturellement plus susceptibles de considérer ce genre d'initiatives que les établissements en difficulté. Pour Garay et Font (comme cité dans Singal, 2013), les entreprises du secteur hôtelier et du tourisme dépendent fortement de leur marge nette pour investir dans la RSE (Singal, 2013). Les coûts de mise en œuvre et de maintenance d'un SME représentent un obstacle supplémentaire pour les hôtels souhaitant mettre en place des pratiques de DD (Aragon-Correa et al., 2015).

b) Levée de fonds difficile

Au vu des chiffres clés partagés plus haut (cf. supra point 3.3.3.2) ainsi que du « rapport de tendances et politiques du tourisme » mené par l'OCDE en 2018, il semblerait que l'on puisse espérer une forte croissance du tourisme mondial d'ici l'année 2030. Effectivement, c'est ce que laissent présager des indicateurs tels que la reprise du tourisme hôtelier et l'engouement des dernières années autour du tourisme durable. Par conséquent, afin de satisfaire la demande attendue et de faire face aux enjeux environnementaux, des investissements non négligeables devront être faits en termes d'hébergements (OECD iLibrary, s.d.).

Cependant, dans le même rapport de l'OCDE, il est dit que le financement de la transition vers un modèle touristique plus durable se heurte à divers obstacles, dont principalement la disponibilité d'instruments de financement adaptés aux projets de tourisme durable. En effet, le manque d'instruments de financement adaptés est un frein au financement d'importants projets d'investissement dans le tourisme durable, tels que la construction d'hôtels. Cette situation est notamment causée par l'inégalité des échéances : alors que les déposants et les investisseurs préfèrent recevoir un intérêt à court terme, les projets de DD prennent du temps pour mûrir et générer un retour sur investissement. Par conséquent, les instruments de financement disponibles proposent des échéances inférieures à celles nécessaires pour mener à bien et rentabiliser le projet de DD. Pour les hôtels de petite taille ne disposant pas d'une grande capacité de trésorerie, les pratiques de DD deviennent difficiles à mettre en œuvre car ils manquent de garanties bancaires pour financer ce type de projet (OECD iLibrary, s.d.).

c) Structure organisationnelle

Les entreprises hôtelières ayant décidé d'intégrer des pratiques de développement durable pourraient se heurter à l'obstacle de la structure organisationnelle. En effet, afin de s'engager pleinement dans ces actions et de les mener de façon efficace, l'entreprise devra créer un poste lié à leur gestion, comme le « directeur de développement durable » (DDD) par exemple. Son rôle consistera en deux missions : en externe, cette personne devra convaincre les parties

prenantes de l'effectivité de la mise en place des pratiques de DD ainsi que répondre aux critiques, tandis qu'en interne, elle sera probablement confrontée à de la résistance au changement et aura pour tâche de fédérer tout le personnel autour de ce projet. Dès lors, la clé de réussite se trouve en la capacité du DDD à réunir les parties prenantes (externes et internes) et à les souder autour des valeurs et actions communes de la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016, Empl'itude, s.d.).

d) Manque d'intérêt de la part des propriétaires

Le manque d'intérêt de la part des propriétaires est un autre frein à la mise en place des pratiques de DD au sein de l'hôtellerie. En effet, les propriétaires de petits établissements indépendants doivent encore être convaincus de la pertinence de la mise en place des pratiques de DD. Ces derniers expriment souvent l'importance pour eux d'avoir une bonne trésorerie car elle exerce une grande influence sur leurs opérations journalières. Or, à tort ou à raison, ces propriétaires associent la mise en place des pratiques de DD avec le fait de devoir sacrifier leur trésorerie (Khatteer, 2023).

Cette attitude des propriétaires est motivée par la représentation qu'ils peuvent nourrir sur la connaissance même de la notion de DD ou de RSE. Pour comprendre la source de cette représentation, la littérature suggère de s'intéresser aux facteurs non seulement organisationnels et environnementaux, mais surtout individuels tels que l'âge ou le genre, le type et le niveau de formation, ainsi que les valeurs et l'éthique personnelles. Les résultats d'une recherche sur les représentations des dirigeants des petites entreprises à l'égard des enjeux managériaux de la RSE ont montré que le profil démographique des acteurs (âge, genre, formation, expérience) n'explique pas l'adhésion à l'argument économique de la RSE. En outre, l'éthique individuelle des dirigeants de ces entreprises expliquent leur attitude à l'égard de la RSE mieux que les objectifs entrepreneuriaux (Gherib, Courrent et Spence, 2016).

e) Préjugés sur les attentes du client

Une étude intitulée « Pratiques de développement durable dans l'hôtellerie de luxe : enjeux et spécificités » a mis en lumière les préjugés que les hôteliers peuvent avoir concernant les attentes de leurs clients. Elle a été réalisée en interrogeant un panel d'hôtels de luxe dans la ville de Paris (Clos, 2020) ; toutefois, nous avons retenu ce frein dans le présent mémoire car il a été évoqué par l'ancien directeur général d'un hôtel 5 étoiles à Bruxelles (voir annexe n° 123) ce qui nous laisse donc penser que les conclusions tirées pourraient s'appliquer au secteur hôtelier (du moins, de luxe) de la capitale belge.

Ainsi, dans les enseignements tirés de l'enquête, Clos (2020) écrit que la perception que les directions des hôtels de luxe ont des attentes des clients influence leur mise en place de pratiques de DD. Selon elle, ces comportements ne sont pas le résultat d'une évaluation objective, mais bien de ce que ces dirigeants envisagent comme impossible à faire accepter au client. Ainsi, ils pensent que leurs clients auraient du mal à associer l'offre d'un service de luxe à la mise en avant de pratiques d'ordre éthique. Sur base de nos différentes lectures sur les pratiques de DD au sein des entreprises, nous avons constaté qu'un des objectifs poursuivis par la mise en place de ces pratiques est le fait de s'attirer la sympathie des clients qui se disent de plus en plus préoccupés par l'enjeu de la protection environnementale, en affichant l'engagement de l'entreprise en faveur du DD. Or, parmi les caractéristiques qui distinguent l'hôtellerie de luxe, se trouvent la profusion et l'ostentation. Pour les dirigeants de

ces hôtels, il serait donc inapproprié de communiquer sur le fait d'économiser des ressources telles que l'eau ou l'énergie.

Dès lors, ces préjugés de la part des hôteliers peuvent s'expliquer par une sorte de représentation figée du comportement d'un client typique d'un hôtel de luxe. Cette représentation se baserait sur des années d'expérience dans le métier (Clos, 2020).

f) Difficulté d'approvisionnement

Selon une étude de PwC menée en 2023, l'approvisionnement durable et local est un domaine clé pour les hôtels qui souhaitent se différencier via des pratiques de DD. En effet, pour les établissements qui souhaitent améliorer les performances environnementales de leur service d'hébergement et de restauration, c'est une façon d'initier une transformation durable, entre autres par l'élimination du plastique à usage unique et l'intégration de fournisseurs locaux. Or, la mise en place de ces mesures peut inclure des changements dans les processus d'approvisionnement en produits écologiques, ainsi qu'en nourriture et boissons. Cela implique notamment les coûts élevés de produits écologiques/biologiques qui contraignent les hôtels à choisir entre le budget des coûts opérationnels et l'objectif du DD. En outre, la Région de Bruxelles-Capitale ne dispose pas d'assez de fournisseurs locaux capables d'assurer une livraison de produits alimentaires en toute saison et en circuit court pour l'hôtellerie régionale (Accor, 2023 ; Associations21, 2013).

3.5 Résumé de la revue de la littérature

Dans le chapitre « revue de la littérature », nous avons introduit le concept de développement durable ainsi que son application dans le secteur hôtelier à Bruxelles. Nous avons également relevé les freins majeurs liés à la mise en place de pratiques de durabilité dans ce secteur. Voici ce que nous aimerions retenir de cette partie théorique.

Pour comprendre les enjeux et défis du DD et son application au sein de l'hôtellerie bruxelloise, nous avons commencé par une étude du secteur hôtelier à Bruxelles. Cependant, avant même d'analyser ce secteur, il nous a semblé utile de relever les spécificités de la région bruxelloise car elles ont un lien avec le secteur.

Dès lors, nous avons retenu que Bruxelles en tant que capitale de la Belgique, capitale de l'Union européenne, et siège de nombreuses institutions internationales attire une très grande population étrangère. Son caractère international la rend assez dépendante de la clientèle étrangère, du moins dans le secteur hôtelier (Corijn et al., 2009 ; SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement, 2022 ; visit.brussels, s.d.). En outre, la Région de Bruxelles-Capitale a initié son Plan Régional de Développement Durable en 2018 et, plus récemment, a élaboré la stratégie « Shifting Economy » qui vise à créer une économie décarbonée, régénérative et circulaire. Dans ce cadre, le financement et les aides publiques ont été réorientés afin de favoriser l'intégration du DD dans le secteur hôtelier (IBGE, 2024 ; perspective.brussels, s.d. ; Scohier et al., 2017). A ces plans de développement s'ajoutent par ailleurs des réglementations bruxelloises et européennes qui ont pour but d'établir un cadre pour les entreprises et de les encourager à mettre en place des pratiques favorables à la protection environnementale (IBGE, 2023).

À la suite de cette analyse, nous avons étudié le secteur hôtelier à Bruxelles. À cet égard, nous avons relevé, à l'aide de divers indicateurs, que celui-ci a connu une croissance

constante de la demande en termes de nuitées enregistrées entre 2000 et 2019. Seules les années 2015 et 2016 ont été marquées par une chute de la demande liée aux attentats de Paris et de Bruxelles. Suivant cette évolution de la demande, l'offre hôtelière a elle aussi crû considérablement à partir de 2007. Cette dynamique a eu pour conséquence un taux d'occupation stable au sein des hôtels bruxellois. Ce dernier avoisinait les 70 % pendant la période 2004-2019. Puis, à partir de 2020, le secteur a connu une chute à la suite de la crise COVID-19. Néanmoins, depuis 2022, on assiste à une relance de l'industrie, bien que les chiffres n'aient pas encore atteint ceux de la période pré-crise. Il semblerait toutefois aussi que le secteur se heurte à certaines difficultés qui rendraient un « retour à la normale » compliqué (Deglume, 2024 ; IBSA, 2024 ; Scohier et al., 2022 ; visit.brussels, s.d.).

Après avoir effectué un état des lieux de l'hôtellerie bruxelloise, nous avons abordé les pratiques de DD dans ce milieu. Nous avons fait le choix de focaliser notre analyse sur le pilier environnemental car il semble que la plupart des hôtels qui s'intéressent aux pratiques de DD se concentrent davantage sur cette dimension, et pour rappel la Région de Bruxelles-Capitale en a fait un pilier important de son plan « Shifting Economy » déjà mentionné (Baratta, Ugolini et Vargas-Sánchez, 2018 ; Shifting Economy, 2022).

Afin de mieux comprendre les motivations derrière ces pratiques, nous avons d'abord relevé les enjeux environnementaux auxquels le secteur hôtelier bruxellois fait face. Parmi eux, on trouve notamment la pollution atmosphérique, l'empreinte carbone, la conception et construction de bâtiments écologiques, la consommation d'énergie, la consommation d'eau, la gestion des déchets, les labels et certifications durables, etc. Pour répondre à ces différents enjeux, les hôtels de la capitale peuvent mettre en place des pratiques favorables à la protection de l'environnement. Pour ce faire, ils disposent d'outils conceptuels comme le Système de Management Environnemental, ISO 14001 et EMAS. Ils doivent également se conformer à un cadre légal de plus en plus exigeant en matière de protection de l'environnement (Bovia et Sorrell, 2021 ; IBGE, 2023 ; ISO, s.d.).

Par conséquent, la mise en place des pratiques favorables à la protection de l'environnement pourrait s'expliquer par le fait que le secteur hôtelier a un énorme impact négatif sur l'environnement, mais aussi que de plus en plus de parties prenantes dans ce secteur disent être prêtes à participer à un « tourisme durable » (Boussauw et Decroly, 2020 ; bx1, 2024). Dans ce sens, nous avons noté qu'il y a un plus grand niveau de conscience autour des enjeux environnementaux chez les clients d'hôtels (Accor, 2016).

Enfin, nous avons abordé les freins liés à la mise en place de pratiques de durabilité dans l'hôtellerie bruxelloise. À cet effet, malgré l'abondance d'apports théoriques sur le sujet de DD et de la RSE, et le cadre légal qui incite de plus en plus les entreprises à prendre des mesures favorables à la protection de l'environnement, un bon nombre d'établissements hôteliers à Bruxelles n'ont pas encore intégré les pratiques de DD dans leurs activités quotidiennes. Ce constat nous a permis de relever les freins auxquels les hôteliers bruxellois sont confrontés lors de la mise en place des pratiques de DD. Ces freins comprennent notamment les coûts élevés, une levée de fonds difficile, la structure organisationnelle, le manque d'intérêt de la part des propriétaires, les préjugés sur les attentes du client, et la complexité logistique (Accor, 2023 ; Aragon-Correa et al., 2015 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016 ; Gherib, Courrent et Spence, 2016 ; Khatter, 2023 ; OECD iLibrary, s.d. ; Singal, 2013).

3.6 Conclusion intermédiaire

Pour conclure, malgré l'offre d'outils conceptuels et le cadre légal qui incite de plus en plus les entreprises à prendre des mesures favorables à la protection de l'environnement, il existe encore un bon nombre d'établissements hôteliers à Bruxelles qui n'ont pas encore emprunté le chemin du DD. Cela est vérifiable par le nombre limité d'hôtels lauréats du label Clef Verte, par exemple. C'est également ce qu'on observe pour les hôtels certifiés ISO 14001 ou EMAS (Green Key, s.d. ; Environnement UWE, 2022). Cela étant, nous avons noté que le niveau de conscience autour des enjeux environnementaux chez les clients d'hôtels s'accroît au fil du temps, particulièrement sur ces dernières années. Ces clients affirment être prêts à participer à un tourisme plus durable (Accor, 2016).

Partant de ce constat mais aussi sur base des résultats de la revue de la littérature, nous nous posons un certain nombre de questions. Notamment, qu'est ce qui empêche plus d'hôtels bruxellois d'intégrer les pratiques de DD ? Le concept de DD est-il bien compris au sein de l'hôtellerie bruxelloise ? Les clients du secteur hôtelier bruxellois sont-ils réellement prêts à accepter une l'hôtellerie durable ?

À la suite de ce questionnement, nous avons élaboré la question de recherche suivante : **Quels sont les principaux freins à la mise en place de pratiques de développement durable dans les hôtels bruxellois, et comment ces freins diffèrent-ils entre les petits établissements indépendants et les grandes chaînes hôtelières ?**

Afin de traiter notre question de recherche, et sur base des résultats de notre revue de la littérature, nous avons fait le choix de vérifier les hypothèses suivantes :

- La taille d'un hôtel à Bruxelles est un facteur important dans la mise en œuvre de pratiques de DD ;
- Le niveau d'endettement d'une grande chaîne hôtelière à Bruxelles affecte positivement la mise en œuvre de pratiques de DD ;
- Le résultat d'exploitation d'un petit hôtel indépendant à Bruxelles influence positivement son niveau de pratiques de DD ;
- Les coûts initiaux liés à la mise en place des pratiques de DD représentent un frein pour les petits hôtels indépendants à Bruxelles.

Dans la partie suivante du mémoire, nous analyserons ce que font les hôtels bruxellois pour intégrer la dimension de la protection environnementale dans leurs activités et les freins auxquels ils sont confrontés dans cette tâche.

4 PARTIE EMPIRIQUE

Dans ce troisième point, nous allons exploiter notre récolte de données afin de vérifier les hypothèses formulées au point précédent et de répondre, in fine, à notre question de recherche. Nous confronterons, de cette façon, les données du terrain à ce que nous avons pu lire dans notre revue de la littérature.

Pour ce faire, nous allons dans un premier temps expliquer la méthodologie que nous avons suivie et décrire le profil des hôtels que nous avons interviewés. Puis, nous résumerons les données pertinentes récoltées, avant de croiser les informations et de répondre à la question de recherche. Enfin, nous conclurons.

4.1 Méthodologie

Pour rappel, la recherche effectuée dans le cadre de ce mémoire vise à déterminer les principaux freins à la mise en place de pratiques de développement durable dans l'hôtellerie bruxelloise, et les distinctions qu'on peut relever en ce qui concerne ces freins entre les petits établissements indépendants et les grandes chaînes hôtelières.

Pour ce faire, nous avons eu recours aux entretiens, une méthode qualitative. La pertinence de cette méthode s'explique notamment par la richesse des données collectées et la compréhension plus en profondeur du problème étudié. De plus, nous avons fait le choix de l'entretien semi-directif. Celui-ci s'explique par le fait que nous voulions interroger nos interlocuteurs en personne et dans leurs locaux. Les interviews ont alors été réalisés sur base d'un guide d'entretien rédigé au préalable et reprenant les thèmes à aborder, c'est-à-dire ceux de notre question de recherche (Christiaens et Kohn, 2014 ; Krief et Zardet, 2013).

Ainsi, nous avons contacté 10 hôtels étoilés situés à Bruxelles afin de les interviewer sur leurs pratiques de DD et les freins qu'ils ont rencontrés dans ce cadre. Nous avons fait en sorte que l'échantillon inclue aussi bien des grandes chaînes hôtelières que des plus petits établissements (indépendants). Nous avons également varié leur localisation : quartier Avenue Louise, quartier européen, et centre-ville. Sur les 10 hôtels sollicités, 6 ont accepté de nous accorder un entretien, dont 3 grandes chaînes et 3 hôtels indépendants. Toutes les retranscriptions de ces entrevues peuvent être retrouvées dans les annexes de ce travail. Pour éviter tout malentendu, nous avons préféré anonymiser aussi bien les hôtels que les personnes qui y travaillent.

Voici une brève description des établissements et personnes en leur sein avec qui nous avons pu dialoguer :

a) Grandes chaînes hôtelières

Hôtel 1 : cet établissement appartient à une chaîne hôtelière belge, propriétaire d'une dizaine d'hôtels répartis dans les 3 régions du pays. Chacun d'entre eux a pour mission d'offrir aux clients des expériences mémorables et personnalisées. Au cours de l'exercice 2023, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de presque 30.700.000 € et une perte à reporter d'à-peu-près 1.900.000 €.

L'hôtel que nous avons contacté possède 4 étoiles et est implanté dans le quartier européen de Bruxelles. Là, nous avons pu nous entretenir avec Madame A, responsable du

développement durable au sein du groupe. Son assistante était également présente lors de l'interview. Notre entretien a duré 1 heure et 24 minutes.

Hôtel 2 : cet hôtel fait partie d'un groupe hôtelier scandinave, qui fait lui-même partie d'un grand groupe composé d'un portefeuille immobilier et d'une chaîne hôtelière représentant 13% de l'activité. Le groupe hôtelier met en avant son engagement envers la préservation de l'environnement et ses différents hôtels suivent les directives de la société mère en matière de responsabilité sociale. En 2023, l'hôtel a réalisé un chiffre d'affaires d'approximativement 17.800.000 € et un bénéfice à reporter de 4.300.000 €.

Le groupe détient plusieurs établissements situés à Bruxelles, dont l'hôtel 2 que nous avons visité. Ce dernier est un établissement de 4 étoiles. Nous avons eu la chance d'y rencontrer Monsieur B, directeur général de l'établissement. Il nous a accordé deux entretiens qui ont duré 1 heure et 15 minutes.

Hôtel 3 : cet établissement fait partie d'une chaîne hôtelière anglaise. L'hôtel situé à Bruxelles a ouvert ses portes en 2023, pour cette raison nous n'avons pas encore de publication des comptes pour l'exercice 2023. Il possède 4 étoiles, et au cours de l'interview, nous nous sommes entretenus avec son responsable du département Réception, Madame C. Notre interview a duré 50 minutes.

b) Petits hôtels indépendants

Hôtel 4 : cet établissement familial de 4 étoiles est situé au centre de Bruxelles. Il considère l'enjeu de la protection environnementale comme étant lié à son activité quotidienne. L'année passée, l'hôtel a réalisé un chiffre d'affaires avoisinant 12.900.000 € et un bénéfice à reporter proche de 1.500.000 €. Notre entretien a eu lieu avec Madame D. Elle est à la tête du département Housekeeping. Cette interview a duré 55 minutes.

Hôtel 5 : également un hôtel familial, l'établissement possède 3 étoiles et est situé dans le quartier Louise. Il affirme avoir comme mission d'allier la qualité de ses services au respect de l'environnement. Au cours de l'exercice 2023, l'hôtel a réalisé un bénéfice d'exploitation de presque 700.000 € et une perte à reporter de presque 3.700.000 €. Dans leurs locaux, nous avons rencontré Madame E, responsable des opérations au sein de l'hôtel. L'interview a duré 1 heure et 14 minutes.

Hôtel 6 : cet établissement familial de 5 étoiles est situé au centre de Bruxelles. Disposant d'une capacité d'accueil de moins de 50 chambres, l'hôtel se présente comme une demeure privée, raffinée et accueillante. Au cours de l'exercice 2022, qui représente la dernière publication des comptes, l'hôtel a réalisé une perte d'exploitation autour de -600.000 € et une perte à reporter de 1.150.000 €. Nous y avons rencontré le directeur général, Monsieur F. Notre interview a duré 37 minutes.

Après la récolte de données, nous avons étudié ces dernières à l'aide de l'analyse thématique. À cet effet, nous avons d'abord effectué une retranscription mot à mot des différents entretiens recueillis. Ensuite, sur base de la méthode inductive, nous avons codé les éléments importants liés à la question de recherche ainsi qu'aux éléments pertinents de la revue de la littérature. Et puis, pour chaque entretien, nous avons désignés des thèmes correspondant aux éléments de discours soulignés. À la fin de cet exercice, nous avons croisé les informations afin de dégager les thèmes communs et les thèmes spécifiques.

4.2 Résumé des données récoltées

Comme énoncé ci-dessus, nous avons classé les données récoltées par thématique. Les thèmes dégagés ont ensuite été classés en 2 catégories : les sujets communs à tous les hôtels, et les sujets spécifiques aux grandes chaînes. Nous n'avons pas trouvé de sujets spécifiques aux hôtels indépendants. Ci-dessous, nous citerons les différents thèmes identifiés et résumerons ce que chaque hôtel interviewé en a dit. Toutes les informations qui vont suivre proviennent donc des entretiens effectués dans le cadre de ce mémoire (Madame A et Madame G, 2023 ; Madame C, 2024 ; Madame D, 2024 ; Madame E, 2024 ; Monsieur B, 2024 ; Monsieur F, 2023).

Pour les thèmes communs à tous les hôtels, nous avons retenus les suivants :

- Gestion environnementale
- Organisation des tâches
- Motivation du personnel
- Adhésion des actionnaires
- Allocation des ressources
- Crise économique et sanitaire
- Divergence d'intérêts
- Statut des bâtiments
- Participation des clients

De plus, les thèmes spécifiques aux grandes chaînes sont :

- Difficulté d'approvisionnement
- Limites du label Clef Verte

4.2.1 Thèmes communs

a) Gestion environnementale

Sous ce thème, nous avons regroupé les éléments de discours des établissements interrogés qui sont liés aux impacts environnementaux de leurs activités ainsi qu'aux pratiques qu'ils ont mises en œuvre pour les contrer.

Le groupe de l'**Hôtel 1** a décidé de s'intéresser à son impact sur l'environnement en 2010, au moment où, selon la responsable du développement durable, celui-ci a commencé à être un enjeu important au sein du secteur hôtelier. Madame A expliquait que cette volonté a donc été motivée par l'opportunité de se distinguer de ses concurrents. Néanmoins, quitte à le faire, la chaîne voulait que cela soit fait correctement et sérieusement, ce qui impliquait les 3 axes du développement durable. Elle a ajouté : « il n'était pas question de commencer à prétendre des choses au niveau marketing alors qu'il n'y a pas de suivi derrière. Ce n'était pas concevable pour notre propriétaire de faire quelque chose à la légère comme ça » (Madame A et Madame G, 2023). Elle a par ailleurs précisé par la suite que « c'est bien de faire de la durabilité, certaines entreprises le font pour faire parler d'elles, mais il faut aussi le faire parce qu'on est convaincus. Et à l'inverse, le faire que parce qu'on est convaincu et ne pas en parler à l'externe, ce n'est pas malin d'un point de vue gestion d'une entreprise et du marketing » (Madame A et Madame G, 2023).

Ainsi, ils ont développé une politique de développement durable qui s'intitule « Tomorrow Needs Today » (aussi « TNT »). Pour concrétiser ce programme, ils ont tout d'abord

implémenté un système de management environnemental (SME) dans tous les établissements. L'objectif de ce dernier était d'améliorer leurs performances en termes de protection environnementale et, de cette façon, de prouver leur engagement à réduire leur impact. Grâce au SME et tous les efforts fournis, ils ont alors réussi à atteindre ce but, en diminuant les consommations d'électricité, de gaz et d'eau, ainsi qu'en réduisant leurs déchets et en réalisant des achats plus durables. Le plan d'action était orienté et motivé par l'acquisition de la certification EMAS-ISO 14001 pour le groupe entier, qu'ils ont d'ailleurs obtenue. Celle-ci leur a permis non seulement de se structurer en interne par rapport à leurs actions, mais aussi de leur donner de la crédibilité vis-à-vis de l'extérieur. En effet, selon la responsable, l'implémentation du SME rassurait les investisseurs car il témoignait d'une bonne organisation et gestion.

Cependant, après la crise du covid, Hôtel 1 a décidé de ne plus poursuivre sa certification EMAS-ISO 14001. En effet, le procédé était très contraignant et demandait de mobiliser beaucoup de ressources, à la fois financières et en termes de personnel, afin de faire un suivi précis et complet. La charge administrative était aussi assez lourde, comme le détaillait Madame A, et les exigences pas toujours faciles à respecter dans les temps impartis (voir annexe n°81). En contrepartie, le groupe a décidé d'opter pour le label Clef Verte, que nous avons d'ailleurs présenté plus haut dans ce travail (cf. supra p.35). Ce choix a été motivé par deux raisons : premièrement, ce label est plus connu du grand public et apportait plus de visibilité, selon la responsable, et deuxièmement, ses critères sont plus progressifs et moins rigides. Des investissements ont alors suivi dans tous les hôtels afin que chacun d'entre eux reçoive le label Clef Verte.

Enfin, bien que la politique du groupe soit d'agir sur les 3 axes de durabilité, notre interlocutrice a confirmé que l'aspect environnemental était prédominant dans les actions effectuées. En effet, elle a expliqué que « TNT était décliné en quatre branches : les clients, le staff, les actions humanitaires et équitables et l'environnement. Nous avons concentré nos efforts sur la branche environnement car on estimait que c'était la plus urgente à mettre en œuvre » (Madame A et Madame G, 2023).

Pour sa part, c'est en 2013 que le groupe auquel appartient l'**Hôtel 2** a mis en place des pratiques de DD. En effet, c'est à l'occasion de l'ouverture d'un nouvel établissement que la chaîne a pris la décision d'intégrer l'enjeu du DD dans ses activités, dans la construction de l'hôtel mais aussi dans ses opérations quotidiennes. Dès lors, la conception et la maintenance du bâtiment ont été pensées de manière écologique, nous racontait le directeur général. C'est désormais la totalité des hôtels qui a intégré cet axe de durabilité.

Par ailleurs, Monsieur B a ajouté que le groupe dispose de 1500 chambres à Bruxelles mais souffre tout de même d'un manque de notoriété. En implémentant des pratiques de DD dans son business model et en les promouvant, le groupe espérait remédier à ce problème. Le directeur a commenté que ces investissements avaient également un but économique. En effet, selon lui, « quand on investit dans tout ce qui est vert, cela impacte bien sûr les finances. Lorsqu'on décide d'installer une cogénération, des panneaux solaires, ça réduit l'empreinte écologique, mais ça réduit aussi la facture d'électricité qu'on va payer » (Monsieur B, 2024). Dès lors, grâce à ces investissements visant à améliorer l'efficacité énergétique, l'établissement a pu réaliser 54% d'économie sur sa facture d'électricité.

Le groupe de l'Hôtel 2 définit désormais sa mission comme celle de « participer activement à la construction d'un avenir plus vert » (Monsieur B, 2024). Pour montrer son engagement,

l'entreprise vise l'empreinte écologique zéro d'ici 2050 et promet de respecter sa responsabilité sociale. Afin de concrétiser cela, l'hôtel a établi une gestion environnementale en 4 axes : l'efficacité énergétique, la conservation de l'eau, la réduction des déchets et les pratiques durables. Elle a d'ailleurs déjà entrepris des démarches ; notre interlocuteur nous en a citées quelques-unes, en plus des exemples donnés au paragraphe précédent. Ainsi, en ce qui concerne le premier axe, l'hôtel a notamment isolé les murs de son bâtiment, installé des fenêtres à haut rendement, et achète 100% de son électricité auprès d'un fournisseur en énergie renouvelable. Pour la conservation de l'eau, il a ajouté des réducteurs d'eau sur tous les robinets ainsi que les pommeaux de douches avec un débit de 9 litres par minute, ou encore, utilise des produits de nettoyage écologiques afin d'améliorer la qualité des eaux rejetées. A propos des deux derniers axes, le gérant a, entre autres, cité en exemples la transformation des restes du petit déjeuner, dans le but de réduire ses déchets, ainsi que la production en interne de certains aliments servis au menu du restaurant, comme pratique durable. Grâce à ses multiples actions en faveur de l'environnement, l'hôtel s'est vu obtenir le label Clef Verte.

Cela étant, Monsieur B a tout de même nuancé ses propos en précisant que l'établissement a bien entendu une responsabilité financière. Pour reprendre son exemple, il disait qu'« un produit écologique est malheureusement aujourd'hui encore plus cher qu'un produit qui ne l'est pas » (Monsieur B, 2024). C'est pourquoi leur objectif n'est pas de remplacer la totalité des produits par des alternatives plus durables.

Pour ce qui est de l'**Hôtel 3**, lui aussi, dans sa stratégie de DD, met davantage l'accent sur le pilier environnemental. Et, à l'instar des deux hôtels précédents, Madame C, la responsable du département réception avec qui nous nous sommes entretenus, mentionnait l'intérêt économique et de différenciation dans la démarche. Elle disait : « on veut être vert parce qu'on veut être un peu plus vert que les autres établissements, mais on est conscient que cela va aussi nous être bénéfique d'un côté économique » (Madame C, 2024).

Notre interlocutrice a indiqué développer la gestion environnementale autour de 3 axes : l'efficacité énergétique, la réduction des déchets et les pratiques durables. Pour illustrer chaque pôle, elle nous a parlé de diverses actions effectuées par l'hôtel. Pour ce qui est du premier axe, les chambres ne sont plus nettoyées systématiquement tous les jours quand le client y reste plusieurs nuits (on lui en laisse le choix), et les produits recyclables utilisés sont choisis en fonction de l'énergie nécessaire pour leur recyclage (on prendra ceux qui exigent une moindre quantité d'énergie ; des boissons en bouteilles plutôt qu'en canettes, par exemple). De plus, l'hôtel a réussi à réduire ses déchets, notamment en proposant un petit-déjeuner à la carte et non plus sous forme de buffet. Les opérations et les rapports ont aussi été digitalisés pour éviter la surconsommation de papier. Concernant le troisième axe, l'établissement accorde maintenant une réduction de 20 % sur la réservation à tout client qui peut prouver qu'il a voyagé en train afin d'arriver à son Hôtel 3. En outre, le département chargé de la restauration fournit des efforts pour s'approvisionner auprès de producteurs locaux.

Finalement, comme cité par les autres hôtels interviewés, l'amélioration de la performance environnementale a un coût. Madame C nous a expliqué que malgré l'envie d'être plus responsables et durables, il faut trouver un équilibre entre les dépenses que cela occasionne et les contraintes budgétaires.

Nous avons jusqu'ici énoncé les éléments de réponses des établissements hôteliers faisant partie de grosses chaînes. Nous allons poursuivre avec ce que les petits hôtels indépendants ont pu nous apprendre. En ce qui concerne l'**Hôtel 4**, Madame D, responsable du département Housekeeping, nous a indiqué que son établissement était pionnier en matière de DD au sein du secteur hôtelier à Bruxelles. Pour le justifier, elle a noté qu'en 2003, il avait été le premier dans son secteur à être récompensé par le label « Entreprise Eco-Dynamique », émis par l'Institut bruxellois pour la gestion de l'environnement. En outre, en 2012, il a obtenu l'écolabel Clef Verte.

Lors notre entretien, Madame D nous a informés que, selon elle, le développement durable se résumait aux efforts à fournir pour la protection de l'environnement. C'est donc surtout sur le pilier environnemental que l'hôtel concentre ses efforts. A l'Hôtel 4, la politique de gestion environnementale s'articule autour de 4 thématiques : l'efficacité énergétique, la conservation de l'eau, la réduction des déchets et les pratiques durables. La responsable nous a décrit quelques initiatives qui ont été mises en œuvre pour chacun de ces axes. De cette façon, afin de réduire la consommation d'énergie, l'établissement essaye d'inciter les clients à utiliser le moins de serviettes possible et propose de ne pas nettoyer les chambres quotidiennement quand elles sont réservées plusieurs jours d'affilée par la même personne. Il a également opté pour une société écolabellisée en tant que partenaire pour le nettoyage du linge, car celle-ci partage les mêmes valeurs que l'Hôtel 4. De plus, le département réservation travaillait, au moment de l'entretien, sur un moyen d'informer les clients quant aux possibilités de transports rapides et écologiques. En ce qui concerne la conservation de l'eau, l'hôtel a posé des réducteurs d'eau sur tous les robinets et tente d'améliorer la qualité des eaux qu'elle rejette grâce à l'utilisation de produits de nettoyage écologiques. A propos des deux derniers axes, Madame D nous a renseignés sur les pratiques de recyclage et sur la production maison de certains aliments utilisés dans les cuisines. Elle a aussi mentionné les efforts permettant de réduire l'empreinte carbone, l'approvisionnement chez des fournisseurs locaux, l'encouragement envers son personnel à privilégier les transports en commun (via le remboursement total des frais), etc.

Pour ce qui est de l'**Hôtel 5**, selon Madame E, la responsable des opérations avec qui nous avons réalisé l'entretien, l'hôtel s'efforce de prendre en compte les trois dimensions du DD. Néanmoins, après l'interview, nous sommes restés sur l'impression que l'établissement accorde davantage d'importance à la protection environnementale. Par ailleurs, lui aussi articule ses pratiques environnementales selon 4 axes : l'efficacité énergétique, la conservation de l'eau, la réduction des déchets, et les pratiques durables. Grâce aux efforts qui ont été fournis, notre interlocutrice a indiqué que l'Hôtel 5 a obtenu le label Clef Verte en 2020.

Madame E nous a ensuite donné des exemples concrets des actions mises en place par l'entreprise. En effet, en ce qui concerne l'efficacité énergétique, le propriétaire des lieux a effectué des travaux avec une vision écologique dès le moment où il a racheté le bâtiment, c'est-à-dire en 2011. De ce fait, il a fait installer une cogénération et isoler les murs. De plus, l'hôtel a fait le choix de ne pas mettre de minibar ni de machine à café dans les chambres, afin d'optimiser son efficacité énergétique, et propose à ses clients qui passent plusieurs nuits dans leur chambre que cette dernière ne soit pas nettoyée quotidiennement. Pour ce qui touche à la conservation de l'eau, l'établissement a placé des réducteurs d'eau sur tous les robinets et fait attention à la qualité des eaux qu'il rejette. Il réduit par ailleurs ses déchets en bannissant

les produits jetables des salles de bain. Enfin, l'hôtel s'efforce de limiter son empreinte carbone, notamment en se fournissant auprès de producteurs locaux, dans la limite de son budget.

Finalement, parmi les hôtels que nous avons interviewés dans le cadre de notre question de recherche, le seul à ne pas avoir développé de politique de RSE est l'**Hôtel 6**. Lorsque nous avons effectué cet entretien, nous avons la chance de faire partie du personnel dans cet établissement et de connaître la réalité interne à ce sujet. Monsieur F, le directeur général avec qui nous avons pu discuter, nous a indiqué que ce genre d'initiative dépendait notamment des décisions du propriétaire.

Nous y avons tout de même vu un intérêt : celui de comprendre les raisons pour lesquelles l'hôtel, lui, n'envisageait pas de mettre en place des pratiques permettant de réduire son impact négatif sur l'environnement. L'interviewé nous a alors expliqué qu'il fallait prendre en compte trois facteurs : le segment de marché de l'hôtel, les caractéristiques de l'hôtel, et l'intérêt du propriétaire.

Concernant le segment de marché de cet établissement, Monsieur F a signalé que « dans les 5 étoiles, les clients sont plus exigeants. Donc, il y en a peut-être qui vont mal prendre une politique obligée ou imposée » (2023). Il a ajouté : « parmi nos clients, il y en a qui s'en foutent vraiment parce que, pour une fois qu'ils ne sont pas à la maison, ils veulent l'abondance, la multitude, le luxe, beaucoup de serviettes de bain, etc. » (Monsieur F, 2023). Pour ce qui est des caractéristiques de l'hôtel, le directeur a plutôt mis en avant le fait que l'hôtel était un nouveau-né dans l'hôtellerie bruxelloise et qu'il appartenait à un propriétaire indépendant. À cet égard, lors des travaux de rénovation, contrairement à certains développeurs immobiliers ou propriétaires de nouveaux hôtels, aucune vision écologique n'a été prise en compte. Par conséquent, des rénovations actuelles qui iraient dans le sens de la durabilité représenteraient de nouveaux investissements, qui paraissent inopportuns pour le propriétaire à ce stade. Pour finir, nous avons cru comprendre que l'enjeu de la protection environnementale n'était tout simplement pas primordial pour le propriétaire, la priorité du moment étant d'atteindre le seuil de rentabilité le plus vite possible.

b) Organisation des tâches

Dans le cadre de la gestion environnementale, les entreprises mettent en place un mode de fonctionnement pour assurer le bon déroulement et le suivi des pratiques de DD. En ce sens, nous allons retrouver, sous ce thème, les éléments de discours liés à la division des tâches.

Pour le groupe de l'**Hôtel 1**, la mise en place de son programme TNT a nécessité une répartition des tâches parmi le personnel des différents établissements hôteliers. À cet effet, chaque établissement du groupe a désigné un responsable de DD en charge de coordonner les actions au sein de « son » hôtel. Les responsables se réunissaient ensuite une fois par an pour partager leur expérience sur la mise en place et le suivi de ce programme. En outre, pour la responsable du DD qui nous a accordé l'entretien, la mise en place du SME et le suivi de la durabilité impliquent que l'hôtel dispose d'un personnel compétent en la matière. Elle a noté qu'« il ne suffit pas de faire des investissements, il y a aussi la question d'actions au quotidien du personnel » (Madame A et Madame G, 2023).

Madame A expliquait que l'implémentation d'une politique de gestion environnementale revenait à donner plus de travail au personnel. Effectivement, additionnellement au volume de travail quotidien que ce dernier doit réaliser, se rajoutent des tâches liées à la mise en place et au suivi des pratiques environnementales. Face au choix d'engager plus de personnel ou

de rajouter du travail à ses collaborateurs, l'Hôtel 1 a opté pour la deuxième option, en raison des contraintes budgétaires. Comme expliqué plus haut, avec le temps, ce choix a conduit à des difficultés pour maintenir le SME. À ce sujet, notre interlocutrice a d'ailleurs indiqué que « le management ne réalise pas à quel point c'est un investissement en personne et en temps. Alors on rencontre vite des freins parce qu'on n'avance pas, qu'on n'a pas le temps et parce qu'on laisse passer les échéances. Pour nous, c'était une des difficultés importantes rencontrées en interne » (Madame A et Madame G, 2023). De la même façon, la demande du label Clef Verte exige des ressources en temps et en personnel. En parlant de ce processus, la responsable a insisté : « ma collègue pourra vous en parler, le temps qu'elle a mis, les heures qu'elle a mises pour obtenir le label Clef Verte pour tous nos hôtels. Cela a pris des heures et des heures et des heures pendant lesquelles les personnes ne font pas autre chose » (Madame A et Madame G, 2023). Pour faire face à ces difficultés, notre interlocutrice a suggéré qu'il fallait responsabiliser un peu plus les chefs de départements afin d'éviter que le responsable de DD ne se retrouve seul à gérer la majorité du travail.

D'après l'**Hôtel 2**, la mise en place de sa politique de RSE découle notamment de l'objectif de sa société mère, à savoir l'empreinte écologique zéro d'ici 2050. Au quotidien, différentes actions sont entreprises pour l'atteindre, mais elles requièrent une bonne répartition des tâches. Dans le cas de cet hôtel, un « *Green Team Committee* » assure la gestion environnementale. Il est composé d'une personne par département et est placé sous l'autorité du directeur général. Pour souligner l'importance d'avoir le directeur général à la tête de ce comité, celui-ci, avec qui nous nous sommes entretenus, a expliqué que les procédures étaient régulièrement revues et qu'en tant que directeur, il pouvait imposer des changements dans tous les départements, ce qui serait plus délicat si c'était un chef de département qui gèrait le comité. Ce dernier se réunit 6 fois par an dans le but de faire le point sur la politique environnementale au sein de l'établissement. En dehors de ces réunions, chaque membre de ce comité est responsable de l'amélioration de la performance environnementale. Dans cette perspective, Monsieur B a indiqué ceci : « on pense que la perfection ça n'existe pas. Et on essaie toujours d'intégrer tout ce qui est durabilité dans les changements de procédure » (Monsieur B, 2024).

Pour sa part, l'**Hôtel 3** déploie sa politique de RSE suivant les directives de sa société mère, qui s'inspire elle-même de la vision du DD de son actionnaire principal, un très grand groupe (que nous garderons anonyme). Cet hôtel a ouvert ses portes en 2023 mais n'a pas encore énoncé sa vision à long terme en matière de DD. Cependant, Madame C a expliqué que, de manière générale, l'établissement ambitionne de réduire son empreinte écologique. À ce titre, tous les départements sont mobilisés pour atteindre cet objectif. À ce propos, elle a souligné que « F&B, Housekeeping, Réception, Comptabilité, Brand, ... Absolument tous les départements sont impliqués parce que c'est une des missions numéro un chez l'Hôtel 3, de vraiment aussi mettre en avant le développement durable » (Madame C, 2024). Elle a ajouté qu'un suivi sur le DD serait fait, par département, afin de savoir si les résultats sont bons ou non par rapport aux objectifs, et si, par conséquent, il faut maintenir le cap ou effectuer des changements.

À présent, nous allons voir ce que les petits hôtels indépendants avec qui nous avons discuté disent sur l'organisation des tâches en leur sein. Tout d'abord, dans l'**Hôtel 4**, l'organisation des tâches au sein l'établissement est, selon Madame D, en accord avec la politique environnementale. La responsable a mis l'accent sur l'amélioration constante de la performance environnementale et s'appuie sur les efforts de chaque département pour

atteindre les objectifs. Madame D, en charge du département Housekeeping, est, par ailleurs, à la tête de la « *Green Team* », composée de personnes de chaque département. Elle pense qu'une des raisons qui expliquent ce double-poste est que son département est le plus performant en termes de durabilité.

En outre, comme dans le cas des hôtels précédents, notre interlocutrice a souligné que les tâches liées à la gestion environnementale se rajoutent au volume de travail quotidien, lié aux activités purement hôtelières. Pour cette raison, elle a indiqué qu'avoir des résultats en termes de gestion environnementale requiert un personnel très motivé.

Ensuite, l'**Hôtel 5**, par l'intermédiaire de sa responsable des opérations, nous a affirmé que la répartition des tâches se fait entre les différents départements au sein de l'hôtel. Cependant, le gros du travail est effectué par cette responsable et la responsable du Housekeeping. Du fait de la petite taille de l'établissement, ce dernier emploie peu de personnel fixe et travaille, quand c'est nécessaire, avec des intérimaires.

Puisque les réceptionnistes ne restent pas souvent dans l'hôtel, Madame E doit souvent rappeler les procédures en ce qui concerne le DD. De plus, en raison de l'ancienneté élevée de son personnel fixe, dans un petit hôtel de type familial, tout changement de procédure peut être sujet à une résistance au changement. Dès lors, cela peut freiner l'adaptation de procédures dans le cadre de la gestion environnementale.

Finalement, nous avons mentionné plus haut que l'**Hôtel 6** est le seul hôtel interviewé à ne pas avoir mis en œuvre une politique de RSE. C'est pourquoi nous n'avons pas abordé ce thème avec Monsieur F.

c) Motivation du personnel

En ce qui concerne la motivation du personnel, nous avons regroupé sous ce thème les éléments provenant des interviews qui abordaient les différentes façons pour les hôtels de motiver leur personnel au sujet de la mise en place d'une gestion environnementale.

Premièrement, en discutant avec l'**Hôtel 1**, Madame A a signalé que la réussite de la gestion environnementale au sein de leurs établissements passait par une forte implication du personnel. Pour assurer cette dernière, la responsable du DD au sein du groupe a indiqué que leurs hôtels accordent de l'importance à la communication des enjeux autour de leur impact sur l'environnement, puisque cette communication s'adresse notamment au personnel. Toutefois, il semblerait que motiver le personnel soit un défi au sein de l'entreprise : « chez nous aussi, une des difficultés qu'on a rencontrées c'est d'avoir tout le personnel derrière soi. Ça prend du temps pour les motiver à agir » (Madame A et Madame G, 2023). Pour faire face aux réticences du personnel à s'adapter au fonctionnement de la gestion environnementale, les établissements ont pris certaines mesures ; par exemple, « un système de cartes d'identités environnementales sur lesquelles on avait mis les objectifs à atteindre et les différentes petites actions au quotidien que tout le personnel pouvait faire pour atteindre ces objectifs » (Madame A et Madame G, 2023). Madame A a souligné que la motivation du personnel passe par un suivi du personnel et une politique de récompense.

En outre, le plus dur n'est peut-être finalement pas de créer la motivation mais de la garder. Dans le cadre du SME, la responsable a précisé : « quand on a démarré le programme le personnel était très enthousiaste (...). Ensuite, ils ont été moins impliqués lorsque le processus est devenu lourd administrativement » (Madame A et Madame G, 2023).

Pour sa part, le directeur de l'**Hôtel 2** nous a, lui aussi, confirmé l'importance de la motivation du personnel pour assurer la réussite de la gestion environnementale. Dès lors, Monsieur B nous a expliqué que cette motivation passe notamment par l'affirmation des valeurs au sein de l'établissement. À cet effet, lorsqu'il a repris la direction de l'hôtel en 2017, il a œuvré pour mettre en avant la convivialité et la familiarité au sein de l'organisation. Grâce aux efforts fournis, il a constaté une amélioration du taux de satisfaction du personnel, passant de 66% en 2022 à 85% en 2023. Cependant, comme dans la plupart des entreprises, l'établissement fait face à une résistance au changement de la part de son personnel. Pour pallier cela, notre interlocuteur a mis le changement au cœur du fonctionnement de la firme lorsqu'il en a repris les rênes. Il nous disait ceci : « on est dans un hôtel où, justement, tout ce qui a trait au changement est vu de façon très positive. On revoit nos procédures, la façon de travailler, de façon presque journalière » (Monsieur B, 2024).

Pour ce qui est de l'**Hôtel 3**, la responsable du département Réception a abordé la motivation du personnel en soulignant que l'enjeu du DD fait partie des préoccupations de son personnel, qui est pour la grande majorité relativement jeune. Ainsi, selon elle, nombreux employés sont très portés sur l'aspect de durabilité et proposent même des idées.

Eu égard aux petits hôtels indépendants, la motivation faisait également partie des thèmes qui ont été évoqués au cours des discussions. Lors de l'entretien avec l'**Hôtel 4**, nous avons noté l'importance que Madame D attribuait à la motivation du personnel dans le cadre de la gestion environnementale. Elle rapportait d'ailleurs : « on ne peut pas y arriver seul et si les gens ne s'intéressent pas. Il faut être très motivé pour le faire » (2024).

Ensuite, en discutant avec la responsable des opérations au sein de l'**Hôtel 5**, elle a expliqué qu'il peut y avoir une différence de comportements selon les générations. Elle poursuivait en disant que « les personnes plus âgées sont parfois un peu plus réfractaires. Elles ont un peu plus de mal à voir l'impact que ça a sur leur vie, c'est beaucoup de changements pour elles et ça peut être frustrant à un moment donné » (Madame E, 2024). En revanche, les employés plus jeunes, comme ceux de la réception, sont, selon Madame E, bien plus impliqués et proposent de nouvelles idées en matière de durabilité, qui sont par la suite implémentées.

Pour surmonter la résistance au changement, l'établissement insiste sur une bonne communication avec le personnel et sensibilise ce dernier à l'impact environnemental des activités de l'hôtel.

Finalement, nous n'avons pas abordé ce thème avec l'**Hôtel 6**, car ce dernier n'a pas de politique de DD.

d) Adhésion des actionnaires

En lien avec l'adhésion des actionnaires, nous avons regroupé sous cette thématique les éléments qui indiquent le niveau d'engagement des actionnaires envers le DD.

Au cours de l'entretien que nous avons eu avec l'**Hôtel 1**, Madame A nous a raconté que la réussite de la gestion environnementale au sein de leurs établissements dépendait en grande partie de l'adhésion des actionnaires. Selon elle, l'avantage dont dispose l'entreprise est le fait que ce soit un groupe familial. En effet, cela écarte les divergences d'opinions en ce qui concerne l'enjeu du développement durable. En l'occurrence, le propriétaire en a une vision positive.

Néanmoins, la responsable soutenait que l'engagement verbal en faveur de la protection environnementale ne suffisait pas pour convaincre les actionnaires de mettre en place des pratiques de durabilité. À ce propos, elle a indiqué qu'« il faut que la vision soit vraiment bien ancrée au niveau du management. En théorie, c'est le cas, mais en pratique, quand on arrive au niveau de la mise en œuvre c'est d'abord une question d'argent » (Madame A et Madame G, 2023). À ce point, elle a ajouté que le management doit être convaincu au plus profond de lui, et pas uniquement moralement, sinon quoi il ne sera pas prêt à mettre la main au portefeuille et les choses ne bougeront pas. Par ailleurs, pour notre interlocutrice, une des difficultés à persuader les actionnaires de mettre les moyens financiers derrière les actions est le fait que « l'hôtellerie est un métier des rentrées qui ne rentrent pas. L'argent ne rentre pas en avance. (...) il y a beaucoup d'argent qui sort avant que le client n'entre chez nous » (Madame A et Madame G, 2023).

Pour sa part, le directeur général de l'**Hôtel 2** nous a également confirmé l'importance de l'adhésion des actionnaires pour la réussite de sa politique de DD. Tous les investissements en termes d'actifs immobilisés demandent l'approbation de la société mère en Norvège, expliquait-il. « Ce n'est pas juste un coup de téléphone et on a un demi-million d'euros qui est sur la table pour commencer à changer ces grandes machines. Ça demande vraiment des calculs, des plans, il faut essayer de motiver les gens, et les convaincre » (Monsieur B, 2024). Par ailleurs, à la question de savoir quels incitants pourraient encourager l'hôtel à implémenter davantage de pratiques durables, Monsieur B a mentionné le cadre légal. Effectivement, selon lui, les lois doivent imposer plus de choses aux hôtels car, sur base volontaire, les investissements ne suivent pas.

Finalement, Madame C, qui travaille à l'**Hôtel 3**, a peu abordé le thème, par manque d'information. Elle a toutefois souligné que la politique environnementale au sein de l'établissement suivait les directives de sa société mère

Du côté des petits hôtels indépendants, l'**Hôtel 4** nous a appris que toutes les idées sur les actions à mettre en place viennent du comité « Green Team », responsable de la mission DD. Lorsqu'un investissement financier est requis, le comité discute d'abord du projet, avant de le soumettre au directeur. Madame D a précisé que, jusque-là, toutes les idées avaient été acceptées.

Ensuite, s'agissant de l'**Hôtel 5**, la responsable des opérations a aussi souligné l'importance de l'adhésion des actionnaires comme facteur de réussite dans la gestion environnementale de l'hôtel. À ce propos, elle a indiqué que le propriétaire des lieux partage une vision favorable à la protection environnementale. Par ailleurs, l'établissement s'engage à allier la qualité de ses services au respect de l'environnement.

Comme nous l'avons vu sous le thème de la gestion environnementale, à la question de savoir pour quelles raisons l'**Hôtel 6** n'envisageait pas de mettre en œuvre des pratiques permettant la réduction de son impact négatif sur l'environnement, le directeur général nous a fait comprendre que cet enjeu environnemental n'était pas prioritaire pour le propriétaire. Ce dernier se soucie plutôt d'atteindre le seuil de rentabilité le plus vite possible. À ce propos, Monsieur F a noté que les gros investissements pour la durabilité prennent du temps, qu'une ou deux années d'affaires ne suffisent pas.

Enfin, il a suggéré que la seule façon de modifier le comportement du propriétaire serait un changement de législation. À ce titre, il a affirmé que « sauf s'il y a des obligations légales

évidemment, c'est un cas perdu, car pour un hôtel qui vient juste d'ouvrir, la première chose qui l'intéresse c'est la réduction des coûts » (Monsieur F, 2023).

e) Allocation des ressources

Sous ce thème, nous avons regroupé les éléments de discours parlant de la mise à disposition des ressources pour la politique environnementale dans l'hôtellerie bruxelloise.

Premièrement, nous allons voir comment se présente la situation dans les grandes chaînes hôtelières. Ainsi, il ressort de l'entretien avec l'**Hôtel 1** que l'allocation des ressources financières et humaines est indispensable à toute politique visant l'amélioration de la performance environnementale. Et, pour la responsable du DD au sein du groupe, une des difficultés à la mise en place des pratiques durables est la décision par le management d'allouer les ressources nécessaires à la mise en œuvre des actions. À cet égard, elle a insisté sur le fait qu'il n'est pas concevable de s'inscrire dans une démarche durable sans « mettre la main à la poche. Il faut pouvoir assumer son choix » (Madame A et Madame G, 2023). Elle a ajouté qu'il était important pour le management du groupe d'intégrer le DD dans ses objectifs stratégiques.

Pour expliquer les réticences des haut placés à mettre à disposition les ressources requises, Madame A expliquait que « ce n'est pas parce qu'on fait un gain au niveau des consommations que ça fait un réel gain financier finalement. C'est pour ça que c'est très difficile de convaincre le management » (Madame A et Madame G, 2023). Pour illustrer la difficulté d'évaluer les bénéfices financiers de la politique environnementale, notre interlocutrice a donné l'exemple de la consommation énergétique : après avoir réalisé des économies, les prix ont augmenté, ce qui a rendu les calculs plus compliqués.

Puis, parlant des ressources liées au personnel, la responsable a avancé que maintenir une certification comme ISO 14001 et EMAS implique des contraintes administratives et des coûts du personnel. C'est pourquoi ils y ont renoncé et ont privilégié un système qui demandait moins d'intervention de la maison mère (car chaque hôtel pouvait s'organiser séparément).

D'après l'**Hôtel 2**, l'établissement bénéficie de la bonne situation financière de sa société mère, pour recevoir des ressources nécessaires à la mise en place de sa politique environnementale. En effet, le groupe auquel il appartient compte deux activités commerciales : l'activité hôtelière et l'activité immobilière. Dès lors, selon Monsieur B, les investissements qui ont été faits en faveur de la durabilité au sein de leurs hôtels étaient le fruit d'un très bon cash flow au niveau du groupe.

En outre, parlant des actions quotidiennes autour de la gestion environnementale, notre interlocuteur a expliqué que ces dernières se font dans le cadre d'une limite budgétaire. Par exemple, ils essayent d'allier à la fois la qualité de leurs produits bios aux coûts opérationnels.

Pour sa part, l'**Hôtel 3**, comme dans le cas des deux hôtels précédents, nous a affirmé que la mise en place de sa politique environnementale dépendait de l'allocation des ressources à cet effet. À ce propos, la responsable a exprimé que l'hôtel a déterminé des budgets dès le début, afin d'avoir une ligne de conduite. L'hôtel se doit donc bien entendu de ne pas dépasser ces limites, au risque d'affecter négativement son résultat financier.

En ce qui concerne les hôtels indépendants bruxellois, nous avons également constaté l'impact que la contrainte budgétaire peut avoir sur la mise en place d'une gestion environnementale. Au cours de notre entretien avec l'**Hôtel 4**, Madame D a rapporté qu'ils

progressaient pas à pas dans leurs démarches, selon les moyens à disposition. Cela étant, tout ce que l'hôtel gagne est réinjecté et réinvesti en fonction des priorités, selon elle.

L'**Hôtel 5**, quant à lui, envisage d'installer dans les douches un système permettant de contrôler la quantité d'eau utilisée par les clients. Ce système leur donnerait la possibilité de choisir l'option « douche écologique » s'ils le désirent. Cependant, puisque ce système coûte cher, le projet d'investissement doit être approuvé par le conseil d'administration, indiquait Madame E. Par ailleurs, comme dans le cas des hôtels précédents, les petites actions quotidiennes liées à la gestion environnementale sont soumises à une contrainte budgétaire.

Enfin, nous n'avons pas abordé ce thème avec l'**Hôtel 6**, car ce dernier n'a pas de politique de DD.

f) Crise économique et sanitaire

Nous avons résumé ici les données concernant l'impact des dernières crises économiques sur la mise en place des politiques environnementales dans l'hôtellerie bruxelloise.

Pour commencer, nous allons présenter la situation dans les grandes chaînes hôtelières. En discutant avec l'**Hôtel 1**, nous avons compris que les crises économiques qui ont secoué l'hôtellerie bruxelloise ces dernières années faisaient partie des freins majeurs à la poursuite de la gestion environnementale au sein de ce secteur. En outre, la crise COVID a obligé les hôtels à adapter leur mode de fonctionnement pour des raisons sanitaires. À ce sujet, notre interlocutrice a relevé quelques exemples : gants jetables, mouchoirs jetables, masques jetables, etc. Cette période n'a pas été facile à traverser pour l'entreprise.

De plus, l'impact de cette crise sur la gestion environnementale, notamment en raison de la baisse significative de revenus et de la réduction du personnel, explique également la décision du groupe d'arrêter la certification EMAS – ISO 14001. À la place, le groupe a opté pour le label Clef Verte. Bien entendu, afin de se conformer aux critères du label, il a fallu réaliser des investissements conséquents, ce qui a été assez compliqué financièrement à cause des crises de 2010, 2015 et 2020.

Au contraire, l'**Hôtel 2** a saisi les dernières crises financières et la crise COVID comme une opportunité pour la chaîne mère d'investir dans les établissements du groupe. Le directeur général admit tout de même que cela ne fut possible que parce que le groupe a un très bon cash flow.

Pour sa part, l'**Hôtel 3**, via la responsable du département Réception, nous a indiqué qu'il n'avait pas connu les crises précédentes car l'hôtel n'a démarré ses activités qu'en mai 2023. Néanmoins, faisant référence à l'attentat qui est survenu en octobre 2023 à Bruxelles, Madame C a souligné que ce genre d'événement affecte négativement l'activité de l'hôtel mais aussi ses initiatives de DD. En effet, les stocks sont prévus anticipativement sur base de l'activité ; une crise –économique, sanitaire ou autre– provoque alors une baisse des réservations et/ou une hausse des annulations, et a fortiori du gaspillage des stocks non consommés.

Les diverses crises ont aussi eu un impact sur le fonctionnement des petits hôtels interviewés. En effet, pour l'**Hôtel 4** le manque de recettes a ralenti les projets liés à la gestion environnementale. La responsable l'a illustré de la façon suivante : « c'est comme dans une famille : on peut se permettre plus avec deux salaires. S'il n'y a qu'un salaire, on attend que

l'autre trouve du travail. Ici, c'est pareil : s'il n'y a pas de clients, on attend » (Madame D, 2024).

En ce qui concerne l'**Hôtel 5**, Madame E a expliqué qu'à la suite de la crise COVID, l'établissement avait dû adapter son mode de fonctionnement pour des raisons sanitaires. Par exemple, il a dû s'approvisionner de produits qui n'étaient pas dans ses habitudes d'usage comme les masques de protection, les gants jetables et les distributeurs de désinfectant.

Enfin, nous n'avons pas abordé ce thème avec l'**Hôtel 6**, car ce dernier n'a pas de politique de DD.

g) Divergence d'intérêts

Lors des entretiens, nous nous sommes rendu compte que, dans la mise en œuvre de la gestion environnementale, plusieurs intérêts doivent être conciliés. Ci-dessous, nous retrouvons les éléments liés à ce sujet.

La responsable chez l'**Hôtel 1** expliquait que « faire de la durabilité, c'est une question d'argent malgré tout, mais c'est aussi une question d'équilibre d'intérêts entre le durable et l'hygiène, le durable et la santé, le durable et la sécurité » (Madame A et Madame G, 2023). Ainsi, Madame A a expliqué que, dans le cadre de la certification EMAS – ISO 14001, et même lors de la demande du label Clef Verte, le groupe a dû se prêter à un jeu d'équilibre entre différents intérêts. À cet égard, il fallait prendre en compte le respect des critères environnementaux, la qualité des produits utilisés, le prix d'achat de ces produits, et le bien-être du personnel. Elle a noté qu'il n'est pas toujours facile de trouver cet équilibre.

Concernant l'**Hôtel 2**, le directeur général a, lui aussi, confirmé la nécessité de trouver l'équilibre entre plusieurs intérêts divergents. Il a donné l'exemple des achats de produits écologiques et *fair trade*, plus coûteux que des produits classiques. Il faut trouver un équilibre entre la qualité, le prix et l'écologie, affirmait Monsieur B, car, en fin de compte, la direction a une responsabilité financière envers le propriétaire. L'empreinte écologique réduite ne peut se faire au détriment complet des résultats financiers.

Un autre élément intéressant qui ressort de cet entretien est le rôle que joue l'avis du voisinage. En effet, pour un hôtel situé dans une zone urbaine à forte densité populaire, comme c'est le cas à Bruxelles, mettre des installations extérieures (dans la logique de durabilité) implique de consulter les gens des alentours qui pourraient être affectés.

Dans le cas de l'**Hôtel 3**, Madame C nous a également parlé de cette recherche d'équilibre entre l'intérêt financier des actionnaires, la qualité des produits proposés dans le cadre de la gestion environnementale, et le prix d'achat de ces produits. Par conséquent, l'établissement a rencontré des difficultés à trouver les fournisseurs qui répondent à cette exigence.

Pour ce qui est des petits hôtels indépendants bruxellois, l'établissement **Hôtel 4** a mentionné la recherche d'équilibre entre la volonté d'investir dans l'amélioration de la performance environnementale et les objectifs financiers de l'entreprise. A titre d'exemple, un bien coûteux, comme une chaudière, ne peut être remplacé que quand l'investissement a été planifié.

En ce qui concerne l'**Hôtel 5**, nous avons également retenu de notre entretien que l'établissement avait la volonté de proposer à ses clients des produits locaux et bios, et qu'il privilégiait les produits de nettoyage écologiques. Cependant, malgré sa bonne volonté, l'hôtel

se heurtait à la même difficulté que les autres hôtels, à savoir le prix élevé de ce genre de produits.

Enfin, **Hôtel 6** n'était pas concerné par ce thème, car cet établissement n'a pas de politique de DD.

h) Statut des bâtiments

Toujours dans le cadre de nos entretiens, deux établissements ont soulevé le statut des bâtiments. En effet, certains occupent de vieux bâtiments classés comme patrimoine architectural. Au cours des rénovations ou de l'adaptation aux nouvelles normes environnementales, certaines caractéristiques du bâtiment ne pouvaient être modifiées. Ceci constitue un frein à la mise en place d'une gestion environnementale.

Parlant de ce problème, **Hôtel 4** nous a confié qu'en ce qui concerne leur bâtiment, « on ne peut pas l'isoler, ni à l'intérieur, ni à l'extérieur. Pour essayer d'isoler un minimum, on a changé les châssis, mais cela a coûté 3 fois plus cher que des châssis normaux » (Madame D, 2024). **L'Hôtel 5** expliquait la même chose : parfois, le bâtiment lui-même pose souci, on ne sait pas toujours tout isoler. Madame E a ajouté que les propriétaires se contentent de faire ce qui préserve l'esthétique architecturale.

Cependant, bien que les grandes chaînes interrogées à Bruxelles ne possèdent pas de bâtiments classés, il se pourrait que parmi les autres chaînes hôtelières, certaines soient dans le même cas qu'Hôtel 4 et Hôtel 5.

i) Participation des clients

Ce dernier thème rassemble ce qui a été dit par rapport à l'implication des clients dans la mise en œuvre des politiques environnementales dans les hôtels bruxellois sondés.

Au cours de l'entretien avec l'**Hôtel 1**, l'assistante de Madame A nous a expliqué que le groupe a mis en place un mécanisme de récompense « Eco-Bon ». Celui-ci incite le client à réduire l'impact environnemental de son séjour en optant pour les options durables tout le long. Elle en a souligné l'impact positif : « au fur des années, nous avons remarqué une réduction du nombre de chambres nettoyées par jour » (Madame A et Madame G, 2023).

Puis, le directeur général de l'**Hôtel 2** nous a confirmé qu'il emploie la même procédure incitant le client à réduire son impact environnemental lors de son séjour, notamment en ce qui concerne le nettoyage de la chambre. Selon lui, cette méthode fonctionne bien. En outre, d'autres procédures mises en place dans le cadre de la gestion environnementale nécessitent la participation du client, comme le recyclage. Monsieur B allait jusqu'à dire que sans l'aide du client, le recyclage est impossible.

Un autre élément important qui est ressorti de cet entretien est la pression que les clients peuvent exercer sur les hôtels pour mettre en place des pratiques favorables à l'environnement. À cet égard, notre interlocuteur a souligné que les grandes sociétés pour qui le DD est enjeu important doivent s'assurer que leurs partenaires, lors de conférences par exemple, partagent les mêmes valeurs quant à la durabilité.

S'agissant de l'établissement **Hôtel 3**, Madame C nous a également parlé de la même procédure employée dans les deux hôtels précédents. Parlant des clients, elle a affirmé que les clients sont souvent surpris mais très réceptifs quand on leur explique les modalités durables de nettoyage. Il importe d'ailleurs de rappeler que l'établissement accorde une

réduction de 20 % sur la réservation à tout client qui peut prouver qu'il a voyagé en train en direction de son hôtel (Hôtel 3).

Dans le cas des petits hôtels indépendants bruxellois, **Hôtel 4** nous a appris que le plus grand facteur d'amélioration de sa performance environnementale est la baisse significative du nombre de chambres nettoyées par jour. À ce sujet, notre interlocutrice a expliqué que pour chaque chambre non nettoyée, un arbre est planté ; ils étaient au nombre de 3000 au moment de l'entretien. En outre, dans le but d'améliorer encore sa performance environnementale, l'hôtel essaie de mettre en place une nouvelle procédure permettant d'informer le client sur les moyens de transport rapides et écologiques lorsque ce dernier réserve une chambre.

En ce qui concerne l'**Hôtel 5**, il ressort de notre entretien que les clients apportent également leur contribution dans la gestion environnementale de l'établissement. Madame E nous a informés qu'elle avait constaté une évolution des consciences pour ce qui a trait à la protection environnementale : la consommation d'eau dans les chambres a baissé et il y a moins de gaspillage après le petit déjeuner.

Finalement, **Hôtel 6** n'était pas concerné par ce thème, car l'établissement n'a pas de politique de DD.

4.2.2 Thèmes propres aux grandes chaînes

a) Difficulté d'approvisionnement

Dans son effort de mise en place de pratiques durables, dans le cadre de sa gestion environnementale, l'**Hôtel 3** essaie de réduire au minimum l'usage de produits qui génèrent un haut niveau de pollution dans leur phase de fin de vie. Pour ce faire, l'hôtel s'est lancé à la recherche de fournisseurs qui vendent des produits dont l'emballage est le moins polluant possible. Selon notre interlocutrice, l'hôtel a eu du mal à trouver des fournisseurs qui respectaient son cahier des charges.

b) Limites du label Clef Verte

Les grandes chaînes hôtelières qui ne trouvent pas le besoin de mettre en place un SME peuvent opter pour le label Clef Verte, afin de prouver leur engagement vis-à-vis d'une gestion environnementale plus durable. C'est ce qu'ont fait deux des trois grandes chaînes interrogées, dont l'**Hôtel 2**. Bien que l'entreprise emploie ce label dans sa politique de gestion environnementale, Monsieur B a indiqué que Clef Verte montre des limites en termes d'évaluation du niveau d'engagement. À ce sujet, il a affirmé que le label ne permet pas de distinguer un hôtel d'un autre en termes d'effort ; qu'il ait une empreinte de 500 par nuit ou, après de nombreux efforts, de 200 ne changera rien au label reçu, il n'y a pas de « niveaux », a-t-il cité en exemple. Dès lors, cette incapacité à évaluer le niveau d'engagement peut être un « handicap » pour le client. En effet, un client sensible à l'aspect environnemental aura du mal à reconnaître l'hôtel le plus durable et ne pourra donc pas le récompenser en le choisissant pour son séjour.

La seconde conséquence qui peut découler de cela est le fait que cela ne motiverait pas les hôtels possédant le label à se dépasser. Contrairement au système d'étoiles, par exemple, il n'y a que deux options : obtenir ou ne pas obtenir la Clef Verte. Dès lors, Monsieur B pense qu'une fois reçue, l'établissement ne sera plus poussé à prendre des initiatives plus ambitieuses en faveur de la réduction de leur l'empreinte écologique.

4.3 Analyse des données récoltées

Maintenant que nous avons résumé les éléments pertinents ressortis des entretiens, nous allons pouvoir analyser le tout. Pour cela, nous croiserons les données entre elles (notamment grosses chaînes hôtelières versus petits hôtels indépendants), mais aussi avec la littérature décrite au point 3 de ce travail. Dès lors, cette analyse se fera sur trois niveaux : premièrement, les données qui concernent l'ensemble des hôtels, puis celles qui s'apparentent à des comportements des grandes chaînes hôtelières uniquement et, finalement, celles qui ne concernent que les petits hôtels indépendants.

4.3.1 Ensemble des hôtels interrogés

De manière générale, tous les hôtels interrogés ont reconnu être conscients que leurs activités ont un impact négatif sur l'environnement. Sur 6 hôtels interrogés, 5 ont affirmé avoir intégré des pratiques durables au sein de leurs activités et ont pour ambition de continuer à améliorer ces pratiques au fil du temps. À cet égard, nous pouvons dire que ce que nous avons constaté sur le terrain rejoint ce que nous avons pu lire dans la littérature. En effet, pour répondre aux préoccupations de leurs parties prenantes, directes (actionnaires, salariés, clients) ou indirectes (administrations, groupes d'intérêt), en ce qui concerne l'impact de leurs activités sur l'environnement, certaines entreprises mettent en place une politique de RSE (Maymo et Murat, 2021). Il est toutefois important de souligner qu'un des établissements, l'Hôtel 6, un hôtel de très petite taille qui a démarré ses activités 2021, n'a actuellement pas de politique de RSE (et ceci n'est pas à l'ordre du jour). Nous reviendrons sur ce point ultérieurement (voir point 4.3.3.).

En outre, nous avons constaté de fortes similitudes entre les établissements interrogés qui pratiquent le DD. Effectivement, non seulement ils mettent tous l'accent sur le pilier environnemental, mais en plus ils ont tous identifié les mêmes axes dans leur gestion environnementale (à savoir, l'efficacité énergétique, la conservation de l'eau, la réduction des déchets et les pratiques durables), et ils implémentent quasiment tous les mêmes pratiques. Concernant ces dernières, les plus souvent relevées sont les suivantes : utiliser des produits écologiques, installer des réducteurs de débit d'eau, ne pas nettoyer les chambres systématiquement tous les jours, travailler avec les fournisseurs locaux, etc. Une fois de plus, ces observations font écho à ce qui a été énoncé dans la partie théorique sur les comportements environnementaux qui visent à réduire l'empreinte écologique dans le secteur hôtelier, et la préférence pour la dimension environnementale du DD (Baratta, Ugolini et Vargas-Sánchez, 2018 ; Bovia et Sorrell, 2021).

Ensuite, l'adhésion des actionnaires au développement durable a été un thème récurrent lors de nos entretiens. En effet, sans leur accord en amont, la durabilité ne peut être incorporée dans le fonctionnement de l'entreprise. Cette adhésion dépend notamment de la vision qu'ils ont de l'enjeu de DD ainsi que des contraintes légales à respecter, mais surtout de l'intérêt financier qu'ils peuvent tirer de cette gestion environnementale. Sur ce point, nous avons constaté que, d'une part, les grands hôtels interrogés affirment que les gestionnaires doivent réussir à convaincre leurs actionnaires d'allouer plus de ressources au profit de la gestion environnementale, et d'autre part, les petits hôtels indépendants font face à une limite de ressources financières disponibles pour ce type de gestion. Ces éléments confirment directement ce que nous avons lu sur le sujet, à savoir que l'investissement au profit d'une gestion environnementale dans le secteur hôtelier dépendait fortement de la marge nette des hôtels (Singal, 2013). C'est pourquoi, les coûts de mise en œuvre et de maintenance d'un SME peuvent être des obstacles pour les hôtels souhaitant mettre en place et/ou poursuivre

des pratiques de DD (Aragon-Correa et al., 2015). Pour rappel, le SME est un système de gestion qui permet une évaluation a priori et une intégration de l'impact environnemental des activités de l'entreprise (Allix-Desfautau et Davy Makany, 2015). D'ailleurs, la théorie expliquait le manque d'intérêt de la part des propriétaires des petits établissements indépendants pour la mise en place des pratiques de DD par le fait que ces derniers l'associent, à tort ou à raison, à un sacrifice de leur trésorerie. C'est ce que nous observons avec l'Hôtel 6, comme déjà évoqué. L'éthique personnelle des dirigeants de petites entreprises était aussi mentionnée dans les articles scientifiques (Gherib, Courrent et Spence, 2016).

Toujours à propos des actionnaires, selon Pluchart (2013), la mise en place d'une politique de RSE requiert un équilibre entre les intérêts de ces derniers, caractérisés par la recherche de profit à court terme, et ceux des autres parties prenantes, ici liés aux pratiques de DD et au respect de la législation environnementale. C'est ce que nous avons pu confirmer sur le terrain, et c'est au manager de l'établissement hôtelier que revient cette responsabilité. Dès lors, cet arbitrage peut rencontrer des obstacles : la difficulté de trouver des fournisseurs proposant des solutions durables, la prise en compte de l'avis de toutes les parties prenantes et la contrainte budgétaire.

Pour tous les hôtels ayant adopté une gestion environnementale, nous avons également remarqué qu'un des éléments déterminants dans la mise en œuvre et le suivi des actions liées à cette gestion est l'organisation des tâches. Elle est liée à la disponibilité de ressources en termes financiers et de personnel. Par ailleurs, dans un secteur où le taux de rotation du personnel est élevé, ceci peut avoir un impact négatif sur le suivi de la politique environnementale. Effectivement, lorsqu'un membre du personnel qui est familier avec les procédures de la gestion environnementale s'en va, il se peut que son remplaçant prenne du temps avant de comprendre et de maîtriser ces procédures. Nous avons aussi constaté que l'organisation des tâches peut provoquer une résistance au changement de manière plus significative dans un petit hôtel indépendant que ce ne serait le cas dans une grande chaîne hôtelière. Cette observation peut être mise en lien avec l'apport de la littérature, qui indiquait que la structure organisationnelle pouvait être un frein à la mise en place de pratiques de DD (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016).

De plus, toujours en lien avec le personnel, il ressort de nos entretiens que les pratiques de DD d'un hôtel bruxellois ont un impact sur la motivation de celui-ci. Ceci s'explique notamment par le respect des critères environnementaux imposés par les labels, dans ce cas-ci Clef Verte. En effet, le personnel qui assure le nettoyage des chambres peut avoir du mal à suivre, à la lettre, les procédures liées à ce type de gestion environnementale. À cause de cette difficulté, l'organisation des tâches s'avère, une fois encore, trop importante pour assurer l'accompagnement du personnel et le bon suivi des actions à mettre en place. Dès lors, si la structure organisationnelle ne permet pas de désigner une personne responsable pour coordonner ses différentes actions, cette structure peut être un frein à la poursuite de la gestion environnementale (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016).

Nous avons également constaté sur le terrain ce que la littérature disait au sujet de l'allocation des ressources. En effet, Singal (2013) affirmait que la réussite des pratiques de DD dans le secteur hôtelier dépendait des ressources mises en œuvre par les établissements concernés. Pour citer quelques exemples, nous avons appris grâce aux entretiens que l'Hôtel 1 a bénéficié de ressources financières pour la mise en place de son SME. En outre, l'Hôtel 2 a profité des investissements en termes de nouvelles isolations, de panneaux solaires, de groupes de pulsion et d'économiseurs d'eau. Pour sa part, l'Hôtel 3 s'est mis à la recherche de produits moins polluants en termes d'emballages. Dans le cas des petits hôtels indépendants, l'Hôtel 4 a également investi dans l'isolation thermique de son bâtiment, tandis que l'Hôtel 5 a investi

dans la cogénération et en économiseurs d'eau. Ces diverses initiatives représentent des coûts conséquents qui doivent être financés par l'entreprise.

De plus, il est également possible que les établissements désireux de mettre des choses en place se heurtent à des difficultés de disponibilité sur le marché. Pour l'illustrer, l'Hôtel 3 nous a expliqué qu'il avait eu du mal à trouver un fournisseur de produits moins polluants qui respecte ses standards. Ainsi, même en ayant la volonté et les ressources (financières et humaines), encore faut-il trouver l'approvisionnement adéquat. Dès lors, un lien peut se faire avec les éléments théoriques qui indiquaient que les hôtels qui souhaitent améliorer les performances environnementales et qui sont prêts à modifier leur processus d'approvisionnement courent le risque de devoir faire face à une rareté de fournisseurs capables d'assurer une livraison de produits locaux sans interruption. En outre, ils risquent aussi de devoir choisir entre le budget des coûts opérationnels et l'objectif du DD, en raison des coûts élevés de produits écologiques/biologiques (Associations²¹, 2013 ; Accor, s.d.).

Par ailleurs, il s'avère que la participation active des clients est un facteur important dans la réussite de la gestion environnementale. On entend par « participation » le fait que les clients partagent les valeurs prônées par le DD et les petites actions qu'ils font en ce sens, comme le fait de ne pas se doucher plus longtemps qu'il ne le faille, d'éteindre les lumières quand elles ne sont plus nécessaires, d'accepter que leur chambre ne soit pas nettoyée tous les jours, etc. Grâce à leur rôle actif, les hôtels (grands et petits) ont observé des résultats significatifs. Par exemple, le volume quotidien de déchets a diminué, ainsi que la consommation d'énergie et d'eau. Par ailleurs, selon 2 hôtels, les clients se disent réceptifs à l'adoption des moyens de transport plus durables.

Finalement, il ressort de notre analyse du terrain qu'une crise, qu'elle soit économique, sanitaire ou autre, peut représenter un obstacle à la poursuite de la gestion environnementale, en raison de la chute du taux d'occupation et donc de la chute des revenus ainsi que du manque de personnel. Cependant, pour les chaînes hôtelières qui disposent d'une bonne santé financière, les temps de crise peuvent être perçus comme des opportunités et, dans ce cas-ci, représenter le moment adéquat pour investir dans la politique environnementale.

Pour terminer notre analyse, nous jugeons utile de mentionner une limite observée concernant l'utilisation du label Clef Verte comme mode de gestion environnementale. En effet, au cours de notre entretien avec Monsieur B, directeur général de l'établissement Hôtel 2, celui-ci nous a affirmé que l'octroi de ce label ne mesure pas le niveau d'engagement du lauréat en faveur de pratiques environnementales, mais plutôt le respect d'un certain nombre de critères impératifs en matière de DD. De ce fait, il est à craindre qu'une fois ce symbole obtenu par certains établissements, ils s'y limitent et ne fournissent plus d'efforts pour améliorer leurs performances environnementales pour aller au-delà des critères requis. Sur ce point, nous pouvons faire le lien avec l'étude de Clémence Clos ; dans son article intitulé « Pratiques de développement durable dans l'hôtellerie de luxe : enjeux et spécificités », elle a indiqué que l'hôtellerie de luxe parisienne (que nous avons rapprochée à celle de Bruxelles) s'est approprié les démarches de développement durable, notamment par la mise en place de labels propres au secteur hôtelier. Elle a également avancé l'idée selon laquelle l'inscription de l'hôtellerie de luxe parisienne dans des démarches de développement durable serait encouragée par des effets de mimétisme institutionnel. Nous n'avons toutefois pas de preuve quant à l'argument de Monsieur B ; il faudrait réaliser une étude pour le vérifier.

Toujours au sujet des limites associées au label Clef Verte, il se peut que le manque de lisibilité en termes de performance environnementale de chaque lauréat –le label ne donne pas, par exemple, de classification en fonction du niveau d’engagement– puisse être un « handicap » pour le client. En effet, un client sensible à l’aspect environnemental aura du mal à reconnaître l’hôtel « le plus durable » et ne pourra donc pas le récompenser en le choisissant pour son séjour.

Somme toute, nous observons que la taille de l’établissement touristique est un facteur important dans les pratiques durables et peut représenter un obstacle. De fait, il semblerait que les petites entreprises doivent plutôt avancer pas à pas, lorsque les fonds sont débloqués ; les revenus générés y sont moins importants que dans une grande chaîne et doivent par conséquent être gérés de manière plus prudente. Ceci est cohérent avec ce que nous avons mentionné dans la partie revue de la littérature, à savoir que les entreprises de grandes tailles adoptent une politique de RSE pour faire face aux risques à long terme et rassurer les investisseurs, et que les entreprises du secteur hôtelier et du tourisme dépendent fortement de leur marge nette pour investir dans la RSE (Sahut, Mili et Teulon, 2018 ; Singal, 2013).

4.3.2 Grandes chaînes hôtelières

Nous avons discerné certains comportements spécifiques aux grandes chaînes hôtelières quand il s’agit des pratiques de DD. En effet, étant donné leur taille et leur structure organisationnelle, elles sont soumises à certaines réglementations qui ne concernent pas les plus petits établissements. Ainsi, comme nous l’avons souligné dans la partie théorique, la législation environnementale n’a cessé d’évoluer, aussi bien au niveau de la Région de Bruxelles-Capitale qu’au niveau européen. Dès lors, au travers de directives, le législateur encourage les entreprises à prendre des initiatives favorables à la protection environnementale. Par exemple, la dernière directive européenne en matière environnementale est la CSRD, qui contraint les grandes entreprises à publier un rapport annuel sur leur durabilité. Elle va d’abord s’appliquer à un certain nombre de grandes entreprises, mais progressivement, même les PME devront s’y conformer (IBGE, 2023 ; Paquay, 2024).

De plus, il est important de souligner que seules les grandes chaînes hôtelières peuvent se permettre de mettre en place un SME, à cause de moyens financiers et la demande en termes de personnel que cela exige. Dans ce cas-ci, le groupe de l’Hôtel 1 a tenté l’expérience et a obtenu des résultats positifs en améliorant sa performance environnementale. Cependant, après la crise COVID, le groupe a mis fin à sa certification EMAS – ISO 14001, pour laquelle le SME avait été mis en place, en raison des lourdeurs administratifs, des contraintes technico-légales et du coût de maintenance associé.

4.3.3 Cas particulier de l’Hôtel F

L’Hôtel F est le seul, sur les 6 interrogés, à n’avoir pas mis en place de pratiques durables jusqu’à présent. Nous pensons que cette décision a un lien avec les spécificités d’une petite structure. En effet, le gestionnaire de l’établissement dit ne pas considérer l’enjeu du DD comme étant prioritaire dans l’exercice de son activité car, à court terme, le propriétaire privilégie une stratégie de maîtrise des coûts pour atteindre au plus vite le seuil de rentabilité. Nous avons observé que ce trait s’appliquait avant tout aux petits hôtels indépendants. Tant

qu'il n'en sera pas contraint par la loi, monsieur F ne pensait pas intégrer la durabilité à son activité ; ici, nous retrouvons une fois de plus le thème des valeurs.

4.4 Question de recherche et hypothèses

A la suite de notre analyse, nous allons maintenant passer à la vérification de la question de recherche et des hypothèses. Nous aborderons aussi les limites de nos résultats.

4.4.1 Vérification de la question de recherche et des hypothèses

À la suite de nos résultats d'analyse, nous estimons que nous avons suffisamment d'éléments pour répondre à notre question de recherche. Pour rappel, après notre présentation de la revue de la littérature sur notre problématique, nous avons élaboré la question de recherche suivante :

Quels sont les principaux freins à la mise en place de pratiques de développement durable dans les hôtels bruxellois, et comment ces freins diffèrent-ils entre les petits établissements indépendants et les grandes chaînes hôtelières ?

Nous pouvons affirmer qu'un certain nombre de freins mentionnés dans la partie théorique ont été observables parmi les hôtels interrogés au cours de notre recherche. En effet, nos résultats d'analyse montrent que les freins communs à tous les hôtels comprennent :

- la taille de l'hôtel ;
- les coûts élevés liés à la mise en place et à la maintenance d'une gestion environnementale ;
- l'adhésion des actionnaires ;
- la divergence d'intérêts en termes de gestion
- la résistance au changement ;
- les crises de tout type (surtout économiques et/ou sanitaires).

Parmi ceux-ci, nous souhaitons mettre en avant la taille de l'entreprise. En effet, ce facteur nous a semblé déterminant dans la mise en place d'une gestion environnementale dans l'hôtellerie bruxelloise. Alors que les grandes chaînes hôtelières doivent faire face aux risques à long terme et rassurer leurs investisseurs, qu'elles doivent concilier une divergence d'intérêts entre plusieurs parties prenantes, les petits hôtels indépendants, eux, sont soumis à une pression relativement faible de la part des parties prenantes (Pluchart, 2013 ; Sahut, Mili et Teulon, 2018).

En outre, les grandes chaînes hôtelières disposent de plus de ressources, tandis que les petits hôtels indépendants fonctionnent avec une moindre trésorerie et une capacité réduite en termes de personnel (Sahut, Mili et Teulon, 2018 ; Singal, 2013). Le cas de l'Hôtel 6 est un exemple qui illustre bien ce propos, puisque sa priorité réside dans sa survie financière, aux dépends de son impact écologique.

Ensuite, le deuxième obstacle majeur à l'implémentation de pratiques durables est le coût élevé qu'elles occasionnent. Les investissements sont conséquents et doivent souvent se faire sur le long terme, ce que certains hôtels peuvent difficilement se permettre. D'autant plus qu'il

faut également maintenir la gestion environnementale, par exemple via le SME. Ceci nécessite du personnel, du temps et des ressources financières, ce qui a tendance à dissuader certains hôtels, grands comme petits. Il est néanmoins vrai que les grandes chaînes, disposant de plus de ressources, peuvent souvent plus facilement se le permettre que les hôtels indépendants.

L'adhésion des actionnaires est un autre élément à prendre en compte dans la mise en place d'une gestion environnementale. Comme les résultats de notre analyse l'ont montré, si les actionnaires ne sont pas sensibles à l'enjeu du DD et/ou s'ils ne voient pas l'intérêt financier qu'ils peuvent tirer des pratiques de durabilité, ou même s'ils ne ressentent pas une pression légale pour agir, ils auront alors du mal à approuver la mise en place d'une politique environnementale.

D'autant plus que, bien que très importants, les actionnaires ne sont pas les seuls acteurs à considérer. Et parmi les différentes parties prenantes d'un hôtel, les intérêts ont tendance à diverger, ce qui représente aussi un obstacle à la gestion environnementale. En effet, tous les hôtels interrogés nous ont expliqué à quel point il pouvait être difficile de concilier les objectifs financiers (poussés par les actionnaires et les investisseurs) avec la volonté des clients, des pouvoirs publics et même parfois des travailleurs pour une activité plus durable.

En outre, pour les hôtels qui décident de mettre en place une politique environnementale, un des grands obstacles à celle-ci est la résistance au changement de la part du personnel. Sur base de notre analyse, nous avons conclu que cette résistance se ressent davantage dans les petits hôtels indépendants, où il y a non seulement peu de personnel pour faire le suivi de la politique environnementale mais aussi un personnel ayant une ancienneté plus élevée.

Par des temps plus « exceptionnels », une crise —économique, sanitaire ou autre— peut aussi représenter un frein à la mise en place ou à la poursuite d'une gestion environnementale. C'est ce que nous avons constaté auprès de 4 des 6 hôtels interrogés. Cependant, pour d'autres (comme cela a été le cas pour l'Hôtel 2), la période de crise COVID a été une opportunité pour l'établissement de poursuivre son plan d'action en matière de gestion environnementale, car sa société mère bénéficiait d'un bon *cash flow*.

Pour terminer sur ce point, nous pouvons dire que presque tous les freins énoncés dans la revue de la littérature ont été constatés sur le terrain. En revanche, la difficulté de financement des nouveaux projets hôteliers axés sur le DD est le seul frein qui n'a pas été abordé lors de nos différents entretiens avec les hôteliers bruxellois.

En ce qui concerne les hypothèses de recherche, nous rappelons qu'elles étaient les suivantes :

- La taille d'un hôtel à Bruxelles est un facteur important dans la mise en œuvre de pratiques de DD ;
- Le niveau d'endettement d'une grande chaîne hôtelière à Bruxelles affecte positivement la mise en œuvre de pratiques de DD ;
- Le résultat d'exploitation d'un petit hôtel indépendant à Bruxelles influence positivement son niveau de pratiques de DD ;
- Les coûts initiaux liés à la mise en place des pratiques de DD représentent un frein pour les petits hôtels indépendants à Bruxelles.

Nous pouvons affirmer, sur base de nos résultats, que :

L'hypothèse 1 est confirmée. En effet, la taille d'un hôtel à Bruxelles peut être un frein à la mise en œuvre et/ou à la poursuite de la gestion environnementale, en raison des ressources à la disposition de l'établissement hôtelier, du nombre des parties prenantes à l'activité d'un hôtel, et du degré de risques que doit gérer l'hôtel.

Nous n'avons pas obtenu assez d'informations pour confirmer ou infirmer l'hypothèse 2.

L'hypothèse 3 est confirmée. En effet, nous avons constaté que l'investissement par les petits hôtels dans la gestion environnementale, dépend notamment de la disponibilité des ressources financières. C'est ce que nous a indiqué, par exemple, Madame E.

L'hypothèse 4 est confirmée. Nous avons constaté que de gros investissements liés à la gestion environnementale peuvent dissuader certains petits hôtels indépendants, soucieux d'appliquer une stratégie de maîtrise des coûts. C'était notamment le cas de l'Hôtel 6.

4.4.2 Limites des résultats

À la suite de nos résultats d'analyse, nous jugeons important de prendre du recul et de ne pas conclure que ces derniers seraient extrapolables à tout le secteur hôtelier bruxellois. À cet effet, nous avons retenu quelques limites dans notre analyse dont nous souhaitons discuter. Les voici :

- l'échantillon
- le temps imparti
- le petit nombre d'hypothèses de recherche
- le manque de données chiffrées

Dans le dernier rapport annuel publié par l'observatoire du tourisme à Bruxelles, 179 établissements étaient classés comme hôtels, 26 comme appart-hôtels et 89 comme résidences de tourisme (visit.brussels, s.d.). Or, lors de la récolte de données, nous en avons contacté une quinzaine et in fine, avons travaillé avec un échantillon de 6 hôtels : 3 hôtels appartenant à des grandes chaînes hôtelières et 3 petits hôtels indépendants. Par conséquent, la taille de l'échantillon est trop petite pour prétendre à une représentativité statistique, que ce soit dans le choix des hôtels, leur taille, leur emplacement géographique ou sous tout autre aspect.

Toujours par rapport à l'échantillon, nous regrettons également le manque de diversité de profils des personnes interrogées. En effet, nous n'avons recueilli que le point de vue des gestionnaires des établissements hôteliers à Bruxelles. Or, la mise en place des pratiques de DD est une affaire de plusieurs parties prenantes, comme nous l'avons vu. Nous pensons donc que questionner d'autres acteurs, comme le personnel ou même les clients, aurait pu apporter plus de précision et de pertinence à notre analyse.

Ces problèmes quant à l'échantillon sont notamment liés à la contrainte du temps. Effectivement, le délai pour rendre ce travail étant limité, nous n'avons pas su trouver le temps d'approcher un très grand nombre d'hôteliers bruxellois et d'élargir l'étendue de nos questions sur le sujet.

De plus, à la fin de notre analyse, nous avons remarqué que toutes nos hypothèses étaient axées sur l'aspect financier de la mise en place des pratiques de DD. Nos entretiens ont montré que nous aurions pu considérer d'autres angles de recherche, comme par exemple, le

lien entre les caractéristiques du bâtiment abritant l'hôtel et la mise en place d'une gestion environnementale.

Par ailleurs, compte tenu de l'importance du rôle déterminant de l'adhésion des actionnaires dans la mise en place d'une politique de RSE, nous aurions pu étudier le lien entre la mise en place d'une gestion environnementale et la performance financière de l'hôtel. À cet égard, un débat toujours en cours oppose des chercheurs qui pensent qu'il y a un léger lien positif entre les deux, et d'autres qui prétendent que ce lien est négatif (Sahut, Mili et Teulon, 2018).

Pour finir, nous estimons important de signaler que nous n'avons pas été en mesure de « vérifier » les propos des hôtels sondés. C'est-à-dire que nous avons demandé plus de précisions quant aux résultats de leurs pratiques durables, mais nous n'avons pas pu obtenir de données chiffrées car les interlocuteurs jugeaient ces données trop sensibles. En exception, l'Hôtel 1 publiait par le passé une déclaration environnementale dans le cadre de sa certification EMAS-ISO 14001, mais ne le fait plus depuis 2020 à la suite de l'abandon de sa certification. De ce fait, nous n'avons pas non plus pu confronter les hôtels interrogés à ceux qui sont considérés, dans la littérature, comme des modèles du développement durable dans le secteur.

5 RECOMMANDATIONS

Dans cette partie, nous formulerons quelques recommandations en lien avec notre problématique initiale ainsi que la question de recherche.

Avec la mise en application de la directive CSRD en matière environnementale ainsi que l'implémentation du plan stratégique Shifting Economy de la RBC, les grandes et petites entreprises de l'hôtellerie bruxelloise ont l'opportunité d'intégrer la gestion environnementale dans l'exercice de leurs activités. Pour celles qui saisiront cette chance, elles pourront compter sur une rentabilité à long terme en profitant de la réduction des coûts opérationnels. Elles pourront également rassurer les investisseurs en montrant qu'elles sont capables de gérer les risques liés à l'évolution du cadre légal. En outre, en s'inscrivant dans une démarche d'exemplarité environnementale et sociale, elles pourront bénéficier des aides régionales de Bruxelles Économie Emploi. Enfin, elles apporteront leur part de contribution dans la réalisation de la vision neutralité carbone 2050 de la Région bruxelloise (Ambec et Lanoie, 2009 ; IBGE, 2024 ; Sahut, Mili et Teulon, 2018).

Cependant, pour que cette intégration de la gestion environnementale puisse porter ses fruits, les établissements hôteliers bruxellois devront prendre en compte les freins principaux auxquels ils feront probablement face. Pour rappel, les principaux freins que nous avons relevés suite à nos analyses comprennent :

- la taille de l'hôtel ;
- les coûts élevés liés à la mise en place et à la maintenance d'une gestion environnementale ;
- l'adhésion des actionnaires ;
- la divergence d'intérêts en termes de gestion
- la résistance au changement ;
- les crises de tout type (surtout économiques et/ou sanitaires)

Pour les entreprises qui souhaitent mettre en place une politique de RSE et aligner leurs activités et leurs stratégies sur les ODD, une méthode de travail appelée « SDG Compass » a été mise au point par le Pacte mondial des Nations Unies, le GRI et le WBCSD. Cette méthode préconise d'établir la stratégie RSE en passant par 5 étapes : la compréhension des ODD, la définition de priorités, la définition d'objectifs, l'intégration des ODD, et la communication des résultats (Conseil mondial des entreprises pour le développement durable, Global Compact des Nations Unies et GRI, 2016). Pour rappel, nous avons détaillé ces différentes phases dans la partie théorique du travail (cf. supra point 3.2.4.3).

En suivant cette méthode, l'entreprise pourra vérifier si les ODD envisagés sont trop ambitieux par rapport à sa taille ou s'ils sont peu significatifs. Elle pourra également anticiper sur la réaction de l'adhésion des actionnaires, et sur la résistance au changement de la part du personnel, en fonction des valeurs et la culture interne à l'entreprise.

La méthode permet aussi à l'entreprise de vérifier si les priorités choisies, cadrent bien avec les coûts élevés liés à la mise en place et à la maintenance d'une gestion environnementale ; l'adhésion des actionnaires ; la divergence d'intérêts en termes de gestion ; et la résistance au changement de la part du personnel.

À l'aide de cette méthode, nous recommandons aux hôteliers bruxellois qui mettent en place une politique de gestion environnementale, de définir des objectifs chiffrés en ce qui concerne

chaque axe de cette gestion. Par exemple, réduire de 10% la consommation de gaz et d'électricité dans les cinq prochaines années, en partant des données observées au cours de l'année 2024.

En outre, cette méthode permet aux hôtels qui envisagent d'appliquer une gestion environnementale, de vérifier si l'intégration des ODD dans leurs activités, cadrent bien avec les couts élevés liés à la mise en place et à la maintenance d'une gestion environnementale ; l'adhésion des actionnaires ; la divergence d'intérêts en termes de gestion ; et la résistance au changement de la part du personnel.

Enfin, à l'aide de cette méthode, nous recommandons aux hôtels qui souhaitent mettre en place une gestion environnementale, de se familiariser avec la CSRD et d'en communiquer les tenants et aboutissants à leur personnel.

6 CONCLUSION

Dans un cadre économique européen, où la réglementation sur la déclaration des pratiques de DD évolue pour inclure de plus en plus d'entreprises, et un cadre économique bruxellois, où les autorités publiques mettent en avant la stratégie Shifting Economy (dont le but est la promotion d'une transition économique vers une économie décarbonée), les entreprises du secteur hôtelier bruxellois sont encouragées à repenser leur mode de gestion en prenant en compte l'impact environnemental de leurs activités. Nous avons constaté sur base de la revue de la littérature que, de manière générale, le secteur du tourisme à Bruxelles fait face aux enjeux du DD et qu'en matière environnementale, son impact sur l'empreinte écologique est de plus en plus fort. Plus particulièrement, nous avons constaté que l'hôtellerie bruxelloise fait face aux mêmes enjeux environnementaux et tente de juguler son impact environnemental en adoptant des pratiques favorables à l'environnement. Cependant, malgré l'offre d'outils conceptuels et le cadre légal qui incite de plus en plus les organisations à prendre des mesures favorables à la protection de l'environnement, il existe encore un bon nombre d'établissements hôteliers de la capitale belge qui n'ont pas encore emprunté le chemin du DD.

Partant de ce constat mais aussi sur base des résultats de la revue de la littérature, nous nous sommes posé un certain nombre de questions. Ainsi, nous avons souhaité savoir comment les pratiques de DD se distinguent selon la taille de l'hôtel, car la revue de la littérature mentionnait des différences de mise en œuvre de la politique de RSE selon que l'entreprise soit grande ou petite. À la suite de ce questionnement, nous avons formulé la question de recherche suivante : « Quels sont les principaux freins à la mise en place de pratiques de développement durable dans les hôtels bruxellois, et comment ces freins diffèrent-ils entre les petits établissements indépendants et les grandes chaînes hôtelières ? »

Après la récolte de données en lien avec la question de recherche, le traitement et l'analyse de ces données, nous avons conclu que, parmi les freins observés au sein des hôtels interrogés, la plupart figuraient déjà dans la partie de la revue de la littérature. D'autres freins ont par ailleurs émergé à la suite de cette analyse. Dès lors, les principaux freins à la mise en place de pratiques de DD dans les hôtels bruxellois comprennent :

- la taille de l'hôtel ;
- les coûts élevés liés à la mise en place et à la maintenance d'une gestion environnementale ;
- l'adhésion des actionnaires ;
- la divergence d'intérêts en termes de gestion
- la résistance au changement ;
- les crises de tout type (surtout économique et/ou sanitaire).

Pour terminer, nous recommandons à ceux qui vont s'intéresser à la recherche des freins rencontrés par les hôtels dans une région donnée lors de la mise en place des pratiques favorables à l'environnement, d'élargir l'angle de recherche pour inclure les patrons des hôtels, les clients, et les autorités publiques.

7 BIBLIOGRAPHIE

Accor. (s.d.). *Accor et l'innovation dans les Achats : cinq manières d'accompagner la transition de l'hôtellerie vers un modèle plus durable*. Consulté le 3 mars 2024, à l'adresse <https://group.accor.com/fr-FR/Actualites/2023/09/innovation-procurement-sustainability>

Accor, 2016. Client responsable CHERCHE HÔTEL DURABLE Étude sur les attentes et comportements des clients de l'hôtellerie en matière de développement durable. Récupéré sur

https://group.accor.com/-/media/corporate/commitment/pdf-for-pages/planet21research/etudes-client/2011/accor_dd_hotellerie_durable_ready_to_check_in.pdf

Acteurs du Tourisme Durable. (s.d.). *Le Tourisme Durable : définitions et dates clés*. Consulté le 9 août 2023, à l'adresse

<https://www.tourisme-durable.org/tourisme-durable/definitions#:~:text=Le%20tourisme%20durable%20est%20d%C3%A9fini,des%20communaut%C3%A9s%20d'accueil%E2%80%9D>

Agence Belga. (2019, 25 février). Plus de 20% des chambres d'hôtel bruxelloises sont labellisées "Clé verte". *RTL info*. <https://www.rtl.be/actu/plus-de-20-des-chambres-dhotel-bruxelloises-sont-labellisees-cle-verte/2019-02-25/article/189976>

Agoria. (s.d.). *Qu'est-ce qu'un reporting de durabilité ?* Consulté le 26 novembre 2023, à l'adresse <https://www.agoria.be/fr/sustainability-reporting/introduction>

Allix-Desfautaux, E. et Davy Makany, L. (2015). Développement durable et gestion d'une entreprise : croisements fertiles. *Management & Avenir*, 81(7), 15-36. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.081.0015>

Ambec, S. et Lanoie, P. (2009). Performance environnementale et économique de l'entreprise. *Economie & prévision*, 190-191(4-5), 71-94. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/ecop.190.0071>

Anastasia, S., Angelucci, A. et De Boe, G. (2022, 27 janvier). Comment l'État et les entreprises peuvent collaborer ensemble pour un monde plus durable. *La Libre*. <https://www.lalibre.be/economie/decideurs-chroniqueurs/2022/01/27/comment-letat-et-les-entreprises-peuvent-collaborer-ensemble-pour-un-monde-plus-durable-CZDW7PXMDBHAZBIUFLTOTAOS7E/>

Aragon-Correa, J., de la Torre-Ruiz, J.M. et Martin-Tapia, I. (2015). Sustainability issues and hospitality and tourism firms' strategies: Analytical review and future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 498-522. ResearchGate. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0564>

ARTE. (2022, 29 octobre). *Avons-nous besoin de la croissance économique ? | 42, la réponse à presque tout | ARTE*. [Vidéo en ligne]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=p8VUPqp-97s>

Arunima, M. et Ya-Yen, S. (2018, 18 juillet). Le tourisme, secteur poids lourd des émissions de CO₂. *La Tribune*. <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/le-tourisme-secteur-poids-lourd-des-emissions-de-co-785436.html>

Assemblée nationale. (2017, avril). *Les trois piliers du développement durable* [Schéma]. Assemblée nationale. <https://www.assemblee-nationale.fr/12/controle/delat/AN.asp>

Assemblée nationale. (2017, avril). *UNE CULTURE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE*. Consulté à l'adresse <https://www.assemblee-nationale.fr/12/controle/delat/AN.asp>

Baratta, R., Ugolini, M. et Vargas-Sánchez, A. (2018). Environmental Sustainability and Hospitality. An Exploratory Research on Modalities, Motivations and Barriers. *Excellence in Services*, 21th International Conference, Proceedings, 35–50. Academia. https://www.academia.edu/38038192/Environmental_Sustainability_and_Hospitality_An_Exploratory_Research_on_Modalities_Motivations_and_Barriers?sm=b

Beau, R. (2019). Une perspective philosophique sur la durabilité forte. Pour un écocentrisme relationnel. *Développement durable et territoires*, 10(1). ResearchGate. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.13613>

Behrens, W., Meadows, D., Meadows, D. et Randers, J. (1972). *The limits to growth*. Universe Books; Dartmouth Libraries. collections.dartmouth.edu/content/deliver/inline/meadows/pdf/meadows_ltg-001.pdf

- Belga. (2016, 20 avril). COP 21: Alexander De Croo signera, pour la Belgique, l'accord sur le climat vendredi à New York. *RTBF*. <https://www.rtbf.be/article/cop-21-alexander-de-croo-signera-pour-la-belgique-l'accord-sur-le-climat-vendredi-a-new-york-9274848>
- Betteli, P. (2021, 29 janvier). Ce que le monde a appris en fixant les objectifs de développement. *International Institute for Sustainable Development*. <https://www.iisd.org/fr/articles/ce-que-le-monde-appris-en-fixant-les-objectifs-de-developpement>
- Binon, M. et Davesne, S. (2021). 13. CADRE LÉGAL BRUXELLOIS EN MATIÈRE D'EAU. *IBGE*. https://document.environnement.brussels/opac_css/electfile/Eau%2013
- Boerger, L. et Exploring-Economics-Team. (2016, 18 décembre). Neoclassical Economics - The Perspectives of Pluralist Economics. *Exploring Economics*. Explorig Economics. <https://www.exploring-economics.org/en/orientation/neoclassical-economics/>
- Bollekens, P. (2023, 2 août). *La date du dépassement par année (1970-2023)* [Graphique]. *RTBF*. <https://www.rtbf.be/article/le-jour-du-depassement-de-la-planete-tombe-plus-tard-que-lan-dernier-une-bonne-nouvelle-11235518>
- Bollekens, P. (2023, 2 août). Le jour du dépassement de la planète tombe plus tard que l'an dernier : une bonne nouvelle ? *RTBF*. <https://www.rtbf.be/article/le-jour-du-depassement-de-la-planete-tombe-plus-tard-que-lan-dernier-une-bonne-nouvelle-11235518>
- Bonneveux, E. et Saulquin, J.-Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management & Avenir*, 23(3), 170-186. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.023.0170>
- Boussauw, K., et Decroly, J.-M. (2020). The international climate footprint of a cosmopolitan city : magnitude and trends of Brussels's air travel burden. *Towards a metropolitan city centre for Brussels*, 137-160. Universiteitsbibliotheek Gent. <https://lib.ugent.be/catalog/pug01:8699352>
- Bovia, H. et Sorrell, E. (2021). Sustainability in the Hospitality Sector. *Cumming*. Ahla. <https://www.ahla.com/sites/default/files/Cumming-White-Paper-Sustainability.pdf>
- Brundtland, G.H. (1987). *Rapport Brundtland – Notre avenir à tous*. Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement.
- Calvo-Mendieta, I., Froger, G., Petit, O. et Vivien, F.-D. (2016). Qu'est-ce que l'économie écologique ? *L'Économie politique*, 69(1), 8-23. ResearchGate. <https://doi.org/10.3917/leco.069.0008>
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., 2016. Chap 1 : La genèse et le développement de la RSE (3^{ème} édition, p. 5-18). Edition La Découverte, Paris, 2016.
- Climat.be. (s.d.). *Le Protocole de Kyoto*. Consulté le 27 juin 2023, à l'adresse <https://climat.be/politique-climatique/internationale/protocole-de-kyoto-2008-2012>
- Clos, C. (2020). Pratiques de développement durable dans l'hôtellerie de luxe : enjeux et spécificités. *Teoros*, 39(1). OpenEdition Journals. <http://journals.openedition.org/teoros/4255>
- Commission européenne. (s.d.). *Les causes du changement climatique*. Consulté le 8 juin 2023, à l'adresse https://climate.ec.europa.eu/climate-change/causes-climate-change_fr
- Conseil mondial des entreprises pour le développement durable, Global Compact des Nations Unies et GRI. (2016). *Le guide des ODD à destination des entreprises*. <https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG-Compass-Guide-France.pdf>
- CORE Econ. (s.d.). *Un autre modèle de baignoire : le stock atmosphérique de CO2* [Schéma]. CORE Econ. <https://www.core-econ.org/the-economy/v1/book/fr/text/20.html#202-changement-climatique>
- CORE Econ. (s.d.). *UNITÉ 1 LA RÉVOLUTION CAPITALISTE*. Consulté le 25 mai 2023, à l'adresse <https://www.core-econ.org/the-economy/book/fr/text/01.html#14-la-r%C3%A9volution-technologique-permanente>
- CORE Econ. (s.d.). *UNITÉ 20 ÉCONOMIE DE L'ENVIRONNEMENT*. Consulté le 25 mai 2023, à l'adresse <https://www.core-econ.org/the-economy/v1/book/fr/text/20.html#202-changement-climatique>

- Corijn, E., Decroly, J-M., Vandermotten, C. et Swyngedouw, E. (2009). Bruxelles, ville internationale. *Brussels Studies*, 13. OpenEdition Journals. <https://doi.org/10.4000/brussels.991>
- De la Soudière, A. et Heng, S. (2022, 20 octobre). Dans "développement durable" il y a "développement"... *L'Echo*. <https://www.lecho.be/opinions/carte-blanche/dans-developpement-durable-il-y-a-developpement/10421822.html>
- Deglume, P. (2022, 28 décembre). L'hôtellerie bruxelloise renoue enfin avec son niveau d'avant covid. *L'Echo*. <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/bruxelles/l-hotellerie-bruxelloise-renoue-enfin-avec-son-niveau-d-avant-covid/10437480.html>
- Delubac, A. (2023, 21 septembre). Tout savoir sur les trois piliers du développement durable. *Greenly*. <https://greenly.earth/fr-fr/blog/guide-entreprise/3-piliers-developpement-durable>
- Donovan, N. (2021, 15 avril). Une nouvelle étude révèle que les voyageurs ont envie d'un tourisme plus durable. *Booking.com*. <https://partner.booking.com/fr/click-magazine/tendances-et-infos/une-nouvelle-%C3%A9tude-%C3%A9v%C3%A8le-que-les-voyageurs-ont-envie-d%E2%80%99un>
- EcoRes, Intertek et RDC Environnement. (2012). *L'analyse du gisement, des flux et des pratiques de prévention et de gestion des déchets du secteur HoReCa en Région de Bruxelles-Capitale*. https://document.environnement.brussels/opac_css/elecfile/Dechets_etude_Horeca_2012_FR.PDF
- Empl'itude. (s.d.). *La RSE et le management*. Consulté le 20 janvier 2024, à l'adresse <https://www.label-emplitude.fr/articles/21126/rse-et-management>
- Entreprises pour l'Environnement et Global Compact France. (2016). *Une version française du SDG Compass, guide des ODD à destination des entreprises*. EpE et Global Compact France. <https://www.epe-asso.org/publication-version-francaise-du-sdg-compass-le-guide-des-odd-a-destination-des-entreprises/>
- Environnement UWE. (2022, 28 octobre). "90 min pour l'environnement" | Réaliser le bilan carbone de mon entreprise ? Pourquoi ? Comment ? [Vidéo en ligne]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=Ko68UMAaxAs>
- Ferauge, P. (2021). Analyse typologique de la stratégie d'engagement RSE de PME belges. *Finance Contrôle Stratégie*, NS11. OpenEdition Journals. <https://doi.org/10.4000/fcs.7475>
- Fevia. (2022, 20 octobre). *Obligation du tri des biodéchets pour les entreprises bruxelloises*. Consulté le 7 septembre 2023, à l'adresse <https://www.fevia.be/fr/actualites/obligation-du-tri-des-biodechets-pour-les-entreprises-bruxelloises>
- Flament, J. (2022, 13 septembre). L'UCLouvain propose 124 cours sur la transition et le développement durable dans ses 14 facultés. *La Libre*. <https://www.lalibre.be/belgique/enseignement/2022/09/13/luclouvain-propose-124-cours-sur-la-transition-et-le-developpement-durable-dans-ses-14-facultes-TROJ4PU7IFHITGNVBOJDNEOV3I/>
- Fréry, F. et al., 2020. Chapitre 5 : Les parties prenantes et le gouvernement d'entreprise. *Stratégie* (12^{ième} Edition, p. 189-195). Pearson France.
- Gherib, J., Courrent, J-M. et Spence, M. (2016). Profil du dirigeant et adhésion à l'argument économique de la responsabilité sociale en petite entreprise. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 29(2), 31-64. ResearchGate. <https://doi.org/10.7202/1037922ar>
- GIEC. (2013). *Changements climatiques 2013 – Les éléments scientifiques*. GIEC. https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/03/WG1AR5_SPM_brochure_fr.pdf
- Govaert, P. (2022, 21 novembre). Réchauffement climatique : pourquoi les émissions de CO2 ont atteint un taux record en 2022. *Moustique*. <https://moustique.lalibre.be/actu/environnement/2022/11/21/rechauffement-climatique-pourquoi-les-emissions-de-co2-ont-atteint-un-taux-record-en-2022-251161>
- Green Key. (s.d.). *ECOLABEL INTERNATIONAL POUR LE TOURISME, MICE ET LES LOISIRS*. Consulté le 14 janvier 2023, à l'adresse <https://www.green-key.be/>
- Gruner, C., Gourdin, C. et Doat, J-F. (2023, février). *DECLARATION ENVIRONNEMENTALE 2023* [Communiqué]. EMAS. https://environnement.brussels/sites/default/files/DE_BE_2023_FR_Version_DEF2_logo_p52_VALIDEE.pdf

Hergli, S., Sahut, J.-M. et Teulon, F. (2012). Politiques et stratégies de développement durable dans le secteur hôtelier : le cas d'ACCOR. *Management & Avenir*, 56(6), 154-168. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.056.0154>

Hôtel Vert. (s.d.). *L'ASSAINISSEMENT DES EAUX USÉES*. Consulté le 5 mars 2024, à l'adresse <https://www.hotelvert.com/lassainissement-des-eaux-usees/>

Hôtel Vert. (s.d.). *PRATIQUES ÉCORESPONSABLES DE NETTOYAGE*. Consulté le 5 mars 2024, à l'adresse <https://www.hotelvert.com/pratiques-ecoresponsables-de-nettoyage/>

Hôtel Vert. (s.d.). *UNE POLITIQUE D'ACHAT DURABLE POUR LES HÔTELS*. Consulté le 5 mars 2024, à l'adresse <https://www.hotelvert.com/une-politique-dachat-durable-pour-les-hotels/>

Hotelstars. (2020, 31 janvier). *Critères 2020 - 2025* [Présentation PowerPoint]. Hotelstars. https://www.classification.lu/sites/default/files/inline-files/Hotelstars%20Union%20Classification%20Criteria%202020%20-%202025.tradFR.lu_1.pdf

Hutin, C. (2023, 31 janvier). Neuf jeunes sur dix veulent plus d'environnement à l'école. *Le Soir*. Consulté le 7 février 2024, à l'adresse <https://www.lesoir.be/492368/article/2023-01-31/neuf-jeunes-sur-dix-veulent-plus-denvironnement-lecole>

IBGE. (2009). *VADE - MECUM HORECA – Améliorer l'efficacité énergétique du secteur hôtelier bruxellois*. IBGE. https://document.environnement.brussels/opac_css/elecfile/090522_vademecum_hotels_fr_.PDF

IBGE. (2021, 2 mai). *Eau et environnement aquatique : état des lieux*. Consulté le 8 juillet 2023, à l'adresse <https://environnement.brussels/citoyen/outils-et-donnees/etat-des-lieux-de-lenvironnement/eau-et-environnement-aquatique-etat-des-lieux#epuration-des-eaux-usees>

IBGE. (2021, 3 mai). *Énergie : état des lieux*. Consulté le 8 juillet 2023, à l'adresse <https://environnement.brussels/citoyen/outils-et-donnees/etat-des-lieux-de-lenvironnement/energie-etat-des-lieux>

IBGE. (2021, 11 octobre). *Le Label Entreprise Écodynamique : valorisez vos actions pour l'environnement*. Consulté le 5 mars 2024, à l'adresse <https://environnement.brussels/pro/gestion-environnementale/devenir-plus-durable/le-label-entreprise-ecodynamique-valorisez-vos-actions-pour-lenvironnement>

IBGE. (2022, 27 juillet). *Travaux PEB*. Consulté le 8 juillet 2023, à l'adresse <https://environnement.brussels/pro/reglementation/obligations-et-autorisations/travaux-peb>

IBGE. (2022, 31 juillet). *Le certificat PEB*. Consulté le 8 juillet 2023, à l'adresse <https://environnement.brussels/pro/reglementation/obligations-et-autorisations/le-certificat-peb>

IBGE. (2023). *LE RESULTAT DU CERTIFICAT PEB HABITATION INDIVIDUELLE*. IBGE. https://document.environnement.brussels/opac_css/elecfile/IF_NRJ_ResultatCertificatPEB_FR#:~:text=Cette%20lettre%20d%C3%A9signe%20une%20classe,est%20tr%C3%A8s%20%C3%A9conome%20en%20%C3%A9nergie

IBGE. (2023, 23 novembre). *SHIFTING ECONOMY – Stratégie Régionale de Transition Économique*. Consulté le 8 juillet 2023, à l'adresse <https://environnement.brussels/pro/nos-actions/plans-et-politiques-regionales/shifting-economy-strategie-regionale-de-transition-economique>

IBGE. (2024, 19 janvier). *Les Primes RENOLUTION*. Consulté le 8 juillet 2023, à l'adresse <https://environnement.brussels/citoyen/services-et-demandes/primas-et-aides-financieres/les-primas-renolution>

IBGE. (2024, 24 mai). *Bruxelles réunit air, climat et énergie dans une vision intégrée*. Consulté le 4 mars 2024, à l'adresse <https://environnement.brussels/citoyen/nos-actions/plans-et-politiques-regionales/bruxelles-reunit-air-climat-et-energie-dans-une-vision-integree>

IBSA. (2024). *Mini-Bru – La Région de Bruxelles-Capitale en chiffres*. IBSA. https://ibsa.brussels/sites/default/files/publication/documents/MiniBru_24-FR.pdf

IBSA et Statbel. (s.d.). *Nationalités*. IBSA. <https://ibsa.brussels/themes/population/nationalites>

ING Belgique S.A. (2023, 24 octobre). *La Corporate Sustainability Reporting Directive : un changement de cap pour votre entreprise*. Consulté le 26 novembre 2023, à l'adresse <https://www.ing.be/fr/professionnel/business-durable/impact-entreprise-corporate-sustainability-reporting-directive>

Insee. (2016, 13 novembre). *Développement durable*. Consulté le 12 avril 2023, à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1644>

ISO. (s.d.). *La famille ISO 14000 – Management environnemental*. Consulté le 6 mars 2024, à l'adresse <https://www.iso.org/fr/iso-14001-environmental-management.html>

Juvan, E., Grün, B. et Dolnicar, S. (2023). Waste production patterns in hotels and restaurants: An intra-sectoral segmentation approach. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, 4(1). ResearchGate. <https://doi.org/10.1016/j.annale.2023.100090>

Kekatos, N. (2022, 1^{er} juillet). Un nouveau cadre légal pour la gestion des déchets bruxellois. *RTBF*. <https://www.rtbf.be/article/un-nouveau-cadre-legal-pour-la-gestion-des-dechets-bruxellois-11022938>

Khatler, A. (2023). Challenges and Solutions for Environmental Sustainability in the Hospitality Sector. *Sustainability*, 15(15). ResearchGate. <https://doi.org/10.3390/su151511491>

Kohn, L. et Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LIII, 67-82. <https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067>

Krief, N. et Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, 95, 211-237. <https://doi.org/10.3917/resq.095.0211>

Kuczynski, E. (2021, 3 juin). Le développement durable, une aspiration qui marche sur un fil. *L'Echo*. <https://www.lecho.be/dossiers/new-insights-2021/le-developpement-durable-une-aspiration-qui-marche-sur-un-fil/10308946.html>

La Clef Verte. (s.d.). *COMMENT LA CLEF VERTE RÉPOND AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'ONU*. Consulté le 12 janvier 2024, à l'adresse <https://www.laclefverte.org/le-label/la-clef-verte-engag%C3%A9e-pour-les-objectifs-de-d%C3%A9veloppement-durable/>

La Libre. (2022, 27 janvier). Comment l'État et les entreprises peuvent collaborer ensemble pour un monde plus durable. *La Libre*. <https://www.lalibre.be/economie/decideurs-chroniqueurs/2022/01/27/comment-letat-et-les-entreprises-peuvent-collaborer-ensemble-pour-un-monde-plus-durable-CZDW7PXMDBHAZBIUFLTOTAOS7E/>

Laurent, M. (2021, 5 juin). Sandrine Dixon-Declevé: "Le problème, c'est le profit court-termiste". *L'Echo*. <https://www.lecho.be/dossiers/new-insights-2021/sandrine-dixon-decleve-le-probleme-c-est-le-profit-court-termiste/10308296.html>

Le Soir. (s.d.). La tendance actuelle ne permettra pas d'atteindre les objectifs de développement durable. *Le Soir*. <https://www.lesoir.be/384121/article/2021-07-15/la-tendance-actuelle-ne-permettra-pas-datteindre-les-objectifs-de-developpement>

Lenzen, M. et al. (2018). The carbon footprint of global tourism. *Nature Climate Change*, 8, 522-528. ResearchGate. <https://doi.org/10.1038/s41558-018-0141-x>

Loute, Y. (2021). *Nombre annuel de nuitées entre 2000 et 2020 à Bruxelles pour les hôtels*. Inter-Environnement Bruxelles. <https://www.ieb.be/Etat-des-lieux-de-la-sante-du-secteur-hotelier-a-Bruxelles-entre-dynamique>

Loute, Y. (2021). *Nombre d'hôtels entre 2000 et 2020*. Inter-Environnement Bruxelles. <https://www.ieb.be/Etat-des-lieux-de-la-sante-du-secteur-hotelier-a-Bruxelles-entre-dynamique>

Loute, Y. (2021). *Taux d'occupation hôtelière entre 2000 et 2020 à Bruxelles*. Inter-Environnement Bruxelles. <https://www.ieb.be/Etat-des-lieux-de-la-sante-du-secteur-hotelier-a-Bruxelles-entre-dynamique>

Madame A et Madame G. (2023, 4 juillet). Responsable du développement durable [Entretien]. Hôtel 1.

Madame C. (2024, 15 janvier). Responsable du département Réception [Entretien]. Hôtel 3.

Madame D. (2024, 19 janvier). Responsable du département Housekeeping [Entretien]. Hôtel 4.

Madame E. (2024, 23 février). Responsable des opérations [Entretien]. Hôtel 5.

Maillet P. et Rollet Ph., 1998. Chap 1 : Deux Siècles de croissance économique (1^{ière} édition, p. 7-30). Presses Universitaires de France, 1998.

Oxfam France. (2020, 7 décembre). *La théorie du Donut : une nouvelle économie est possible*. Consulté le 30 juin 2023, à l'adresse <https://www.oxfamfrance.org/actualite/la-theorie-du-donut-une-nouvelle-economie-est-possible/>

Oxfam France. (2020, 7 décembre). *Théorie du Donut* [Schéma]. Oxfam France. <https://www.oxfamfrance.org/actualite/la-theorie-du-donut-une-nouvelle-economie-est-possible/>

perspective.brussels. (s.d.). *PRDD – Plan Régional de Développement Durable (PRDD 2018)*. Consulté le 8 juillet 2023, à l'adresse <https://perspective.brussels/fr/outils-de-planification/plans-strategiques/plan-regional-de-developpement-prd/prdd>

Pluchart, J.-J. (2013). La gouvernance des entreprises socialement responsables. *Recherches en Sciences de Gestion*, 94(1), 53-72. ResearchGate. <https://doi.org/10.3917/resg.094.0053>

Raworth, K. (2017). « Un espace sûr et juste pour l'humanité ». *Revue Projet*, 356(1), 10-14. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/pro.356.0010>

Robinot, E. et Giannelloni, J.-L. (2010). Do hotels' "green" attributes contribute to customer satisfaction?. *Journal of Services Marketing*, 24(2), 157-169. ResearchGate. <https://doi.org/10.1108/08876041011031127>

Roman, P. (2023). Chapter 1 : Economics and the environment [Présentation PowerPoint]. Récupéré de ICHEC, https://moodle.ichec.be/pluginfile.php/239953/mod_resource/content/1/1.%20Topics%20Jour%201%20EconX%20and%20env.pdf

RTBF. (2023, 23 mai). *L'invitée: Sandrine Dixon-Declevé, présidente du Club de Rome* [Vidéo en ligne]. Auvio. <https://auvio.rtbf.be/media/declic-les-sequences-l-invitee-sandrine-dixon-decleve-presidente-du-club-de-rome-3039246>

Sahut, J.-M., Mili, M. et Teulon, F. (2018). Gouvernance, RSE et performance financière : vers une compréhension globale de leurs relations ?. *Management & Avenir*, 101(3), 39-59. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.101.0039>

Scohier, C., D'Haenens, S., Kuyken, T. et Matagne, J. (2017, 21 juin). LE PLAN RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT DURABLE : UN PROJET CREUX, DÉPASSÉ ET ANTIDÉMOCRATIQUE. *Inter-Environnement Bruxelles*. <https://www.ieb.be/Le-Plan-Regional-de-Developpement-Durable-un-projet-creux-depasse-et>

Scohier, C., Van Rossum, D. et Loute, Y. (2022). ÉTAT DES LIEUX DE LA SANTÉ DU SECTEUR HÔTELIER À BRUXELLES : ENTRE DYNAMIQUE COMMERCIALE ET LOGIQUE D'INVESTISSEMENT. *Inter-Environnement Bruxelles*. <https://www.ieb.be/Etat-des-lieux-de-la-sante-du-secteur-hotelier-a-Bruxelles-entre-dynamique>

Service Public Fédéral Belge. (s.d.). *EMAS et ISO 14001*. Consulté le 5 mars 2024, à l'adresse https://www.belgium.be/fr/environnement/consommation_durable/labels_ecologiques/emas

Service public régional de Bruxelles. (s.d.). *Classement des hôtels par niveau de confort*. Consulté le 7 juillet 2023, à l'adresse <https://economie-emploi.brussels/hotel-classement>

Shifting Economy. (2022). *STRATÉGIE RÉGIONALE DE TRANSITION ÉCONOMIQUE 2022-2030*. BEESPRB. https://shiftingeconomy.brussels/wp-content/uploads/2022/09/ShiftingEconomy-Brochure-FR_092022.pdf

Singal, M. (2013). The Link between Firm Financial Performance and Investment in Sustainability Initiatives. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 19-30. ResearchGate. <https://doi.org/10.1177/1938965513505700>

SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement. (2022, 2 août). *Bruxelles, capitale internationale et véritable atout pour notre pays*. Consulté le 10 juillet 2023, à l'adresse <https://diplomatie.belgium.be/fr/politique/themes-politiques/sous-la-loupe/bruxelles-capitale-internationale-et-veritable-atout-pour-notre-pays>

SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie. (2014). *Faites une gestion carbone de votre entreprise !*. SPF Economie. <https://economie.fgov.be/fr/file/1210/download?token=klIVlrBQ>

Statbel. (s.d.). Tourisme. *IBSA*. <https://ibsa.brussels/themes/tourisme-et-culture/tourisme>

Sustainable Development Goals Belgium. (2021). *Plan fédéral de développement durable*. Consulté à l'adresse https://www.developpementdurable.be/sites/default/files/content/20211001_pfd_fr.pdf

Thomas, P-H. (2023, 27 décembre). Un même langage en matière de durabilité pour toutes les sociétés. *Trends-Tendances*. <https://trends.levif.be/a-la-une/banque/un-meme-langage-en-matiere-de-durabilite-pour-toutes-les-societes/>

TransMutationVideo. (2021, 3 septembre). *Géraldine Thiry, professeure d'économie à l'ICHEC, politologue- La relance avec l'économie du Donut* [Vidéo en ligne]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=i_uQHZ00-sE

Travel Competitive Intelligence. (2021, mars). *Etude de la perception du tourisme Auprès des Bruxellois* [Présentation PDF]. Visit.brussels. https://www.visit.brussels/content/dam/visitbrussels/pdf-brochures/presse/studies/studies/Rapport_RSI_Bruxelles_FINAL.pdf

Trends-Tendances. (2022, 20 juillet). MARTIN'S HOTELS : PROJET GLOBAL. *Trends-Tendances*. <https://trends.levif.be/entreprises/martins-hotels-projet-global/>

UNFCCC. (s.d). *L'Accord de Paris*. Consulté le 6 février 2023, à l'adresse <https://unfccc.int/fr/a-propos-des-ndcs/l-accord-de-paris>

UNICEF France. (2016, septembre). *LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD)* [Fiche thématique]. UNICEF Association. https://www.unicef.fr/sites/default/files/fiche_thematique_odd.pdf

UNICEF France. (2016, septembre). *OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE* [Pictogrammes]. UNICEF Association. https://www.unicef.fr/sites/default/files/fiche_thematique_odd.pdf

Vervoort, R. (2020, 6 février). *Un nouveau classement « étoiles » pour les hôtels bruxellois*. Consulté le 7 juillet 2023, à l'adresse https://rudivervoort.brussels/news/_un-nouveau-classement-etoiles-pour-les-hotels-bruxellois/

Victor, P. (2012). *La croissance non économique*. Institut Veblen. https://www.veblen-institute.org/IMG/pdf/croissance_non_economique_victor-1.pdf

visit.brussels. (2020). *Impact environnemental du tourisme à Bruxelles* [Présentation PDF]. visit.brussels. <https://www.visit.brussels/content/dam/visitbrussels/pdf-brochures/presse/studies/durability/IMPACT%20ENVIRONNEMENTAL%20DU%20TOURISME%20%C3%80%20BRUXELLES.pdf>

visit.brussels. (s.d.). *Le label Clé Verte*. Consulté le 22 février 2023, à l'adresse <https://www.visit.brussels/fr/professionnels/partners/labels-awards/le-label-cle-verte>

visit.brussels. (s.d.). *Observatoire du tourisme à Bruxelles – Rapport annuel 2019*. Observatoire du tourisme à Bruxelles. <https://www.visit.brussels/content/dam/visitbrussels/pdf-brochures/presse/studies/annual-reports/Rapport%20annuel%202019%20FR.pdf>

visit.brussels. (s.d.). *Observatoire du tourisme à Bruxelles – Rapport annuel 2020*. Observatoire du tourisme à Bruxelles. <https://www.visit.brussels/content/dam/visitbrussels/pdf-brochures/presse/studies/annual-reports/rapport-annuel-2020-fr.pdf>

visit.brussels. (s.d.). *RAPPORT ANNUEL 2022*. Observatoire du tourisme à Bruxelles. <https://www.visit.brussels/content/dam/visitbrussels/pdf-brochures/presse/studies/annual-reports/Rapport%20annuel%202022%20FR.pdf>

VolkswagenStiftung. (2016, 14 juillet). *The Origin of "Limits to Growth" - Interview with Dennis Meadows* [Vidéo en ligne]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=U7Z6h-U4Cml>

Wagner, G. et Weitzman, M. (2015). *Climate Shock: The Economic Consequences of a Hotter Planet*. Princeton University Press.

WWF. (2008). *Empreinte écologique par composante* [Graphique]. WWF. https://wwfeu.awsassets.panda.org/downloads/lpr_wwf_2008_french.pdf

Zaccai, E. (2018, 29 octobre). *Développement durable*. Consulté le 9 juin 2023, à l'adresse <https://www.encyclopedie-environnement.org/societe/developpement-durable/>

<https://catalogue.be.brussels/fr/entreprise/economie-durable-environnement/labels-avantages-fiscaux/developpement-durable/label-entreprise-ecodynamique> => la page ne charge pas