

ESTHUA, Institut National de Tourisme-INNTO  
Université d'Angers

## **MÉMOIRE**

En vue de l'obtention du diplôme de Master Management Sectoriel –  
Parcours Événementiel

# **LE SECTEUR DU MICE FACE AU DEFI DE LA DURABILITE : CONCILIER ATTRACTIVITE DES DESTINATIONS ET ENGAGEMENT RSE**

Présenté par  
BOTON Eloïse & BOISSINOT Emma

Sous la direction de  
M. AGUESSY Guillaume

ANNÉE UNIVERSITAIRE 2024/2025

## REMERCIEMENT

Nous tenons à remercier **Monsieur Guillaume Aguessy**, notre directeur de mémoire, pour ses conseils, ses échanges et l'aide qu'il nous a apportée afin de mieux orienter notre travail. Nous lui sommes également reconnaissants pour les contacts qu'il a mis à notre disposition, qui ont enrichi notre recherche.

Nos remerciements s'adressent aussi à **Madame Hélène Pébarthe-Désiré** et à **Madame Annie Ouellet**, nos responsables de formation, pour leur accompagnement et leur soutien tout au long de notre parcours.

Nous remercions sincèrement toutes les personnes qui ont accepté de participer à nos entretiens et qui, par leurs témoignages, ont contribué à nourrir notre réflexion.

Nous souhaitons également exprimer notre gratitude à **l'Université d'Angers**, qui nous a permis de réaliser ce travail dans un cadre académique stimulant, ainsi qu'à **Madame Anne Rey**, Directrice adjointe de l'INNTO, pour son appui.

Enfin, nous adressons nos remerciements à nos familles, nos amis et nos camarades de promotion pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de cette recherche.

# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION: .....	4
PARTIE I – REVUE DE LITTÉRATURE : UN SECTEUR SOUS TENSION(S) .....	8
1.1 LE SECTEUR MICE : ENTRE PERFORMANCE ET IMAGE .....	8
1.2 LA RSE : ENTRE RESPONSABILITÉ REELLE ET OPPORTUNITÉ STRATÉGIQUE .....	11
1.3 – LE PARADOXE DE L'ÉVÉNEMENTIEL RESPONSABLE : SÉDUIRE SANS SURCONSOMMER .....	16
PARTIE II – MÉTHODOLOGIE : OBSERVER, COMPRENDRE, INTERROGER LES PRATIQUES .....	23
2.1 JUSTIFICATION DE L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE .....	23
2.2 CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON ET DES OUTILS .....	25
2.2.1. <i>Critères de sélection des répondants</i> .....	25
2.2.2. <i>Grille d'entretien : thématiques clés et posture d'écoute</i> .....	27
2.2.3. <i>Dispositif de collecte : enregistrement, retranscription, codage</i> .....	29
2.3 – MODALITÉS D'ANALYSE DES DONNÉES .....	30
2.3.1. <i>Une analyse thématique : cartographier les tensions et les régularités</i> .....	30
2.3.2. <i>Lire entre les lignes : émotions, silences, contradictions</i> .....	31
2.3.3. <i>Prendre du recul : limites et précautions méthodologiques</i> .....	32
PARTIE III – RESULTATS ET INTERPRÉTATIONS : TENSIONS VECUES, SOLUTIONS CONSTRUITES .....	34
3.1 CE QUE LES ACTEURS DISENT : DISCOURS, POSTURES ET CONTRADICTIONS .....	34
3.2 TYPOLOGIE DES RÉPONSES STRATÉGIQUES .....	37
3.2.1 <i>Les stratégies tactiques : la RSE comme variable d'ajustement</i> .....	37
3.2.2 <i>Les militants pragmatiques : la RSE comme levier de différenciation</i> .....	38
3.2.4 <i>Intégrer la RSE comme levier de différenciation</i> .....	39
3.3 ATTRACTIVITÉ RSE : COMMUNICATION, MISE EN RÉCIT, PERCEPTIONS .....	40
3.3.1. <i>Le storytelling comme levier de séduction</i> .....	40
3.3.2. <i>Le risque de dissonance et de greenwashing</i> .....	41
3.3.3 <i>Perspectives pour l'avenir de la RSE dans le MICE</i> .....	42
3.4 DISCUSSION : MISE EN REGARD DES RESULTATS AVEC LES HYPOTHESES .....	43
3.4.1 - H1 – <i>La mise en œuvre de la RSE est principalement réactive, déclenchée par les appels d'offres ou les exigences externes.</i> .....	43
3.4.2 - H2 – <i>Les attentes des clients en matière de durabilité sont contradictoires et influencent les arbitrages des agences.</i> .....	43
3.4.3 - H3 – <i>L'attractivité d'une destination perçue comme durable repose moins sur ses engagements réels que sur sa capacité à en construire le récit.</i> .....	44
CONCLUSION GÉNÉRALE .....	45
BIBLIOGRAPHIE .....	50
TABLE DES ANNEXES .....	53
TABLE DES FIGURES .....	231
ENGAGEMENT DE NON-PLAGIAT .....	236

## INTRODUCTION :

Nous appartenons à une génération lucide. Nous avons grandi avec des chiffres alarmants sur le climat, des appels à changer nos modes de vie, et une pression croissante pour adopter des comportements responsables. Comme beaucoup, nous sommes sensibles aux enjeux de durabilité. Et pourtant, nous voyageons. Beaucoup. Par choix, par curiosité, par nécessité, par confort. Que ce soit pour nos études, nos stages, nos projets ou nos loisirs, nous avons souvent privilégié l'avion pour sa rapidité ou son prix, tout en étant pleinement conscientes de son impact écologique. Ce paradoxe personnel reflète en réalité une tension bien plus large, systémique, qui traverse l'ensemble de notre société.

Le secteur de l'événementiel d'affaires, ou MICE<sup>1</sup>, reflète de manière particulièrement marquée cette contradiction entre volonté de marquer les esprits et nécessité de réduire l'empreinte. Ce secteur est, par nature, tourné vers l'expérience, le présentiel, le spectaculaire. Il s'agit de rassembler, de surprendre, de marquer les esprits, souvent en mobilisant de lourdes logistiques, de nombreux trajets, et une consommation de ressources significative. Dans un monde qui cherche à réduire ses émissions, ralentir, relocaliser, le MICE continue d'emmener des centaines de collaborateurs à l'autre bout de la France, de l'Europe, voire du monde, pour célébrer un lancement de produit, motiver une équipe ou renforcer la cohésion interne.

À l'échelle mondiale, le poids environnemental de ces pratiques est loin d'être négligeable. Selon une étude publiée dans *Nature* (2024), le tourisme représente près de 9 % des émissions totales de gaz à effet de serre, avec une empreinte carbone atteignant environ 5,2 Gt CO<sub>2</sub>-éq en 2019. À cela s'ajoute le transport aérien, qui à lui seul constitue environ 2,5 % des émissions globales de CO<sub>2</sub> et près de 4 % du réchauffement climatique déjà observé. Ces chiffres rappellent l'ampleur du défi auxquelles font face les professionnels du MICE.

Mais depuis quelques années, les lignes bougent. La crise du COVID-19 a d'abord imposé une mise à l'arrêt brutale de ces pratiques. L'événementiel a dû se réinventer dans l'urgence : digitalisation, formats hybrides, redéfinition de l'expérience à distance.

---

<sup>1</sup> MICE est l'acronyme de *Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions*. Il désigne le secteur du tourisme d'affaires et de l'événementiel professionnel, incluant l'organisation de congrès, séminaires, voyages de motivation et salons professionnels.

Si cette période a montré la résilience du secteur, elle a aussi laissé des traces. Elle a ouvert une brèche dans la croyance que tout déplacement est nécessaire. Elle a accéléré la prise de conscience des entreprises sur leur empreinte écologique, tout en donnant aux collaborateurs le goût d'une autre façon de vivre le travail et les déplacements.

Dans le même temps, l'urgence climatique s'est imposée dans les sphères économiques et politiques. Les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre, les lois nationales, la pression des normes européennes, les attentes des jeunes générations et des investisseurs ont contribué à faire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)<sup>2</sup> un impératif incontournable. Selon une étude de Kantar (2024), 78 % des entreprises disposent désormais d'une équipe dédiée à la RSE et 76 % d'un budget spécifique, contre seulement 68 % en 2022. Dans 70 % des cas, ces actions sont directement pilotées depuis le Comité Exécutif (COMEX), ce qui traduit la montée en puissance stratégique de la durabilité dans la gouvernance.

Aujourd'hui, les appels d'offres incluent systématiquement des critères RSE, les agences se dotent de certifications comme l'ISO 20121<sup>3</sup>, les clients évoquent la compensation carbone, les destinations vantent leur engagement durable.

Et pourtant, les pratiques restent, elles, largement inchangées. Ou du moins, inégalement transformées. De nombreux projets continuent de faire appel à des prestataires éloignés, de proposer des formats peu sobres ou de choisir des destinations à fort impact carbone. Les récits marketing changent plus vite que les réalités du terrain. Le vocabulaire du « durable » s'affiche partout, mais la sincérité et l'efficacité de ces démarches sont souvent questionnées. Ce décalage entre discours et action, entre la volonté affichée et la complexité des arbitrages, constitue le point de départ de notre réflexion.

C'est cette tension que nous avons voulu explorer à travers ce mémoire. Un paradoxe auquel sont confrontés les professionnels du secteur MICE, pris entre plusieurs feux :

---

<sup>2</sup> La RSE est un concept désignant la prise en compte volontaire, par les entreprises, des enjeux sociaux, environnementaux et éthiques dans leurs activités et dans leurs relations avec les parties prenantes.

<sup>3</sup> Norme internationale de management responsable appliquée au secteur événementiel. Elle fournit un cadre pour améliorer la performance sociale, environnementale et économique des événements.

l'obligation de séduire et de différencier leurs offres pour rester compétitifs, la nécessité de répondre à des cahiers des charges RSE de plus en plus stricts, la réalité économique, logistique et humaine de la production événementielle. Autrement dit, comment continuer à rendre une destination attractive sans renier les engagements environnementaux ? Comment arbitrer entre le “waouh” attendu par le client et la rigueur exigée par la planète ? Et surtout, quelles stratégies concrètes les agences, DMC<sup>4</sup>, prestataires ou destinations mobilisent-elles pour composer avec ces contradictions ?

En d'autres termes, il ne s'agit pas seulement d'analyser l'intégration de la RSE, mais de comprendre comment elle redéfinit la notion même d'attractivité des destinations, en bouleversant les critères traditionnels (accessibilité, infrastructures, image) au profit de nouvelles exigences de durabilité.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la question centrale de notre mémoire : **comment les acteurs du secteur MICE peuvent-ils concilier attractivité des destinations et engagement RSE dans un contexte de tensions entre performance économique, attentes clients et durabilité environnementale ?** À travers cette problématique, nous avons souhaité comprendre les arbitrages concrets des professionnels du terrain, analyser la manière dont la RSE est intégrée dans la stratégie des événements, explorer si cet engagement constitue un levier différenciant ou une norme imposée, et identifier les freins comme les opportunités dans l'évolution du secteur vers une forme plus responsable.

Pour y répondre, nous avons construit ce mémoire en trois temps. Une première partie posera les bases théoriques de notre réflexion, à travers une revue de littérature croisant les enjeux du MICE, les fondements de la RSE et les tensions contemporaines entre performance et durabilité. Elle aboutira à la formulation de nos hypothèses de recherche. Une deuxième partie sera consacrée à notre méthodologie d'enquête qualitative, centrée sur des entretiens avec des professionnels du secteur, et

---

<sup>4</sup> Agence réceptive spécialisée dans la conception, la coordination et la logistique d'événements professionnels ou de voyages de groupe sur une destination donnée.

présentera le protocole retenu. Enfin, une troisième partie analysera les données recueillies et proposera une interprétation des résultats à la lumière de notre problématique, en mettant en évidence les différentes postures observées, les stratégies de conciliation adoptées, et les implications possibles pour l'avenir du secteur.

Ce travail vise ainsi à documenter une transition en cours, à donner la parole à ceux qui font l'événementiel au quotidien, et à mieux comprendre les conditions, parfois difficiles, parfois inspirantes, d'une mutation durable du tourisme d'affaires.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Segment du tourisme lié à des déplacements professionnels motivés par des réunions, congrès, foires, salons ou incentives. Il se distingue du tourisme de loisirs par ses objectifs et ses modalités d'organisation.

# **PARTIE I – Revue de littérature : un secteur sous tension(s)**

*« L'utopie durable face à la réalité du terrain »*

## **1.1 Le secteur MICE : entre performance et image**

Dans le monde du tourisme et de l'événementiel, le secteur du MICE se distingue par ses multiples enjeux : séduire, rassembler, impressionner, tout en jonglant avec des contraintes de plus en plus fortes. Derrière cet acronyme anglo-saxon se cache une industrie à part entière, dont l'objectif est simple en apparence, réunir des personnes autour d'un objectif professionnel, mais dont les implications sont infiniment plus complexes. Car il ne s'agit pas seulement d'organiser des réunions ou des séminaires : il s'agit de créer du lien, de l'émotion, de la dynamique collective. Organiser un événement ne se résume plus à gérer une logistique : c'est une manière d'exprimer une vision, des valeurs, une certaine idée de ce que l'on veut défendre.

À première vue, le MICE est un levier économique redoutable. Pour une ville ou une région, accueillir un congrès international, un salon ou un voyage incentive<sup>6</sup>, c'est garantir des retombées immédiates : nuitées, restauration, transport, services techniques. Mais c'est aussi investir dans le temps : faire connaître une destination, renforcer sa notoriété, installer une image de marque. C'est pourquoi tant de métropoles se sont dotées de palais des congrès ultramodernes, de bureaux des conventions, de stratégies d'attractivité intégrées. Paris, Lyon, Bordeaux, mais aussi Nantes ou Marseille, multiplient les efforts pour figurer parmi les grands noms de l'événementiel professionnel. Comme le rappellent plusieurs analyses sectorielles, le MICE est devenu un indicateur de puissance économique et de dynamisme territorial, un marqueur de modernité autant qu'un moteur de croissance.

Mais aujourd'hui, la compétition ne se joue plus seulement sur les infrastructures ou la capacité hôtelière. Ce que recherchent les entreprises, ce sont des destinations qui "racontent quelque chose". Des lieux qui ont une âme, une identité, une cohérence.

---

<sup>6</sup> Le terme d'évènement incentive désigne une activité ludique est plaisante proposée dans le but de récompenser l'équipe d'une entreprise pour ses efforts.



C'est ici qu'interviennent des concepts comme le branding territorial<sup>7</sup> ou le storytelling événementiel<sup>8</sup>, de plus en plus centraux dans les stratégies des agences et des destinations. Il ne suffit plus d'être pratique ou accessible : il faut être désirable. Inspirer. Marquer. Cette idée est prolongée par Filloux et Vienne (2021)<sup>9</sup>, pour qui "la crédibilité d'une destination passe par la cohérence entre ses pratiques événementielles et ses engagements RSE" : autrement dit, une destination attractive n'est pas seulement celle qui possède les meilleures infrastructures, mais aussi celle dont les pratiques sont alignées avec son discours.

Ce rôle stratégique des destinations se traduit dans les choix opérés par les entreprises. Derrière chaque localisation se joue une forme de communication implicite : choisir Barcelone, Lisbonne ou la Corse, ce n'est pas neutre, c'est faire passer un message. Comme le note Chalon (2024)<sup>10</sup>, "les engagements éco-responsables et RSE sont devenus cruciaux dans le choix d'une destination, pouvant conduire au rejet d'un lieu ou d'un pays si ceux-ci ne sont pas favorables à un tourisme durable".

Le critère environnemental, longtemps secondaire, s'impose donc progressivement comme un facteur de sélection déterminant. Traditionnellement, l'attractivité d'une destination MICE reposait sur plusieurs critères bien identifiés : l'accessibilité (vols directs, infrastructures ferroviaires, connexions routières, transports en commun), la qualité des infrastructures (centres de congrès modernes, hôtels, équipements technologiques), mais aussi l'image et la notoriété du territoire (ville innovante, destination tendance, prestige culturel ou gastronomique). Ces éléments constituaient les piliers du choix d'une destination par les entreprises, soucieuses d'offrir à leurs collaborateurs une expérience à la fois fluide, confortable et valorisante.

Or, à ces critères classiques s'ajoute désormais une nouvelle dimension : la durabilité. La présence de labels (ISO 20121, Destination Internationale Responsable), la

---

<sup>7</sup> Le Branding territorial désigne l'ensemble des stratégies de marketing visant à créer, valoriser et diffuser une image de marque cohérente pour un territoire (ville, région, pays), dans le but d'en renforcer l'attractivité économique, touristique ou résidentielle.

<sup>8</sup> Le storytelling événementiel correspond à l'art de construire un récit autour d'un événement pour renforcer son impact, sa mémorabilité et sa cohérence avec les valeurs de l'organisateur. Il permet d'inscrire l'événement dans une logique narrative plutôt que simplement fonctionnelle.

<sup>9</sup> Filloux, D., & Vienne, N. (2021). *L'évènementiel : Présent et avenir. Méthodes, enjeux, prospectives*.

<sup>10</sup> Chalon, C. (2024). *Voyage d'affaires MICE : une activité en 2024*. Interface Tourism.

politique publique locale (mobilité douce, gestion des déchets, transition énergétique), ou encore la capacité à valoriser l'économie circulaire et les prestataires locaux deviennent autant d'arguments d'attractivité. Certaines destinations, comme Nantes ou Lyon, ont ainsi construit leur stratégie MICE sur cette articulation entre performance événementielle et engagement responsable.

Ce glissement traduit un élargissement de la notion d'attractivité : il ne s'agit plus seulement de proposer une expérience fluide et mémorable, mais aussi de rassurer les commanditaires et les participants sur la cohérence écologique et sociale de l'événement. C'est précisément dans cette tension entre attractivité "classique" et attractivité "responsable" que s'inscrivent les contradictions analysées dans ce mémoire.

L'attractivité d'une destination ne se limite donc pas à une addition d'infrastructures ou de services. Elle résulte aussi de la capacité d'un territoire à se positionner dans la compétition internationale des villes et régions d'accueil. Dans le cas du MICE, cela suppose de concilier plusieurs échelles : l'attractivité locale (offre culturelle, mobilités douces, hospitalité), nationale (réseau ferroviaire, politiques publiques) et internationale (connectivité aérienne, notoriété mondiale). C'est dans ce croisement multi-échelles que se joue la spécificité territoriale : une destination peut être techniquement équipée mais perdre en attractivité si son image environnementale est jugée négative. À l'inverse, certaines villes moyennes réussissent à se différencier grâce à une identité forte et une cohérence entre discours et pratiques. Ainsi, la question centrale n'est pas seulement "quelles infrastructures ?" mais bien "quelle narration territoriale durable ?"

Dans ce contexte, les événements professionnels deviennent des supports de communication à part entière, où tout, du lieu au traiteur, du format à la scénographie, concourt à exprimer une intention. L'organisation elle-même devient un art stratégique, où la différenciation est reine. Il faut proposer quelque chose de "jamais vu", "engageant", "impactant", des adjectifs désormais incontournables dans les briefs des clients. Cela pousse les agences à innover en permanence, à sortir des sentiers battus, à inventer des formats sur mesure. Mais cela a aussi un prix : plus de technicité, plus de prestataires, plus de transport, plus de pression.

Pour autant, cette transition est loin d'être linéaire. Comme le note Jakubowski (2022)<sup>11</sup>, « s'interroger sur la place de la RSE dans les voyages professionnels peut sembler évident... mais dans les faits, ce n'est pas encore systématique ». Cela confirme l'idée d'un secteur en mouvement, où le discours évolue plus vite que les pratiques concrètes.

À ce stade, les événements MICE ressemble à une contradiction : entre la performance attendue (souvent spectaculaire) et les nouvelles contraintes sociales, écologiques, économiques. Il faut faire mieux, avec moins. Être créatif, mais sobre. Impressionner, mais rester responsable.

Ainsi, derrière les décors et les photos Instagrammables, le MICE se retrouve aujourd'hui face à un tournant décisif, où il doit repenser ses priorités sans perdre ce qui fait sa force. Il doit continuer à générer du sens, de l'émotion et de la cohésion, tout en composant avec un monde en transition. C'est cette tension, entre désir d'exception et nécessité de transformation, qui structure de plus en plus les pratiques du secteur. Une tension que l'on retrouve non seulement dans les discours des agences ou des destinations, mais aussi dans les choix très concrets qui sont faits chaque jour : choisir un lieu, un traiteur, un moyen de transport, c'est toujours, quelque part, arbitrer entre performance et image.

Dans ce contexte, la Responsabilité Sociétale des Entreprises s'impose comme un cadre à la fois structurant et évolutif, qui bouscule les pratiques du MICE et pousse les acteurs à réinventer leurs modèles. C'est ce que nous allons explorer à présent.

## **1.2 La RSE : entre responsabilité réelle et opportunité stratégique**

Face aux transformations du monde et aux attentes croissantes des parties prenantes, consommateurs, collaborateurs et institutions, la Responsabilité Sociétale des Entreprises RSE s'impose désormais comme un incontournable pour toute organisation, quel que soit son secteur d'activité. Loin d'être une simple tendance, elle constitue désormais un cadre de référence que les entreprises doivent intégrer à tous les niveaux : gouvernance, ressources humaines, production, communication, partenariats... La RSE peut être définie comme l'ensemble des pratiques mises en

---

<sup>11</sup> Jakubowski, B. (2022). *Stratégie et management du voyage d'affaires*, Chapitre 5 « Voyages d'affaires et RSE »

œuvre par une organisation pour contribuer aux enjeux du développement durable, en conciliant performance économique, équité sociale et respect de l'environnement.

La RSE repose sur trois piliers fondamentaux : l'économie, le social et l'environnement. Ces dimensions sont souvent résumées par l'expression anglaise bien connue : "People, Planet, Profit"<sup>12</sup>, est au cœur des politiques RSE. Il s'agit, concrètement, de repenser la manière dont l'entreprise agit sur le monde : comment elle traite ses salariés, comment elle sélectionne ses fournisseurs, comment elle mesure son impact environnemental, comment elle interagit avec les communautés locales. Comme le rappellent Clergeau et Paulus (2017)<sup>13</sup>, « la RSE n'est pas une couche que l'on ajoute à l'existant, mais un processus d'intégration, de redéfinition et parfois de rupture dans les modes d'action ». Ce cadre, en constante évolution, repose sur des outils et des normes destinés à guider, évaluer et rendre visible l'engagement des organisations.

Dans le secteur de l'événementiel, la montée en puissance de la RSE s'est traduite par l'émergence de référentiels spécifiques, à commencer par la norme ISO 20121. Créée à l'occasion des Jeux Olympiques de Londres en 2012, cette norme propose un système de management durable appliqué à l'organisation d'événements. Elle couvre l'ensemble du cycle de vie de l'événement, de la conception à la logistique, en passant par la communication et la gestion des ressources. L'ISO 20121 pousse les agences et les organisateurs à formaliser leurs engagements, à structurer leurs démarches et à documenter leurs actions. Elle agit à la fois comme un outil de transformation interne et comme un gage de crédibilité externe, notamment lors des appels d'offres.

Pour mieux comprendre cette évolution, il est utile de revenir sur la genèse de la RSE. Dès les années 1970, les premiers débats sur la responsabilité des entreprises ont émergé autour des questions sociales et environnementales. Dans les années 1990, la mondialisation et les grandes conférences internationales, comme le Sommet de Rio (1992), ont contribué à structurer le concept. Les années 2000 marquent une étape clé, avec l'intégration de la RSE dans les stratégies de gouvernance et la création de

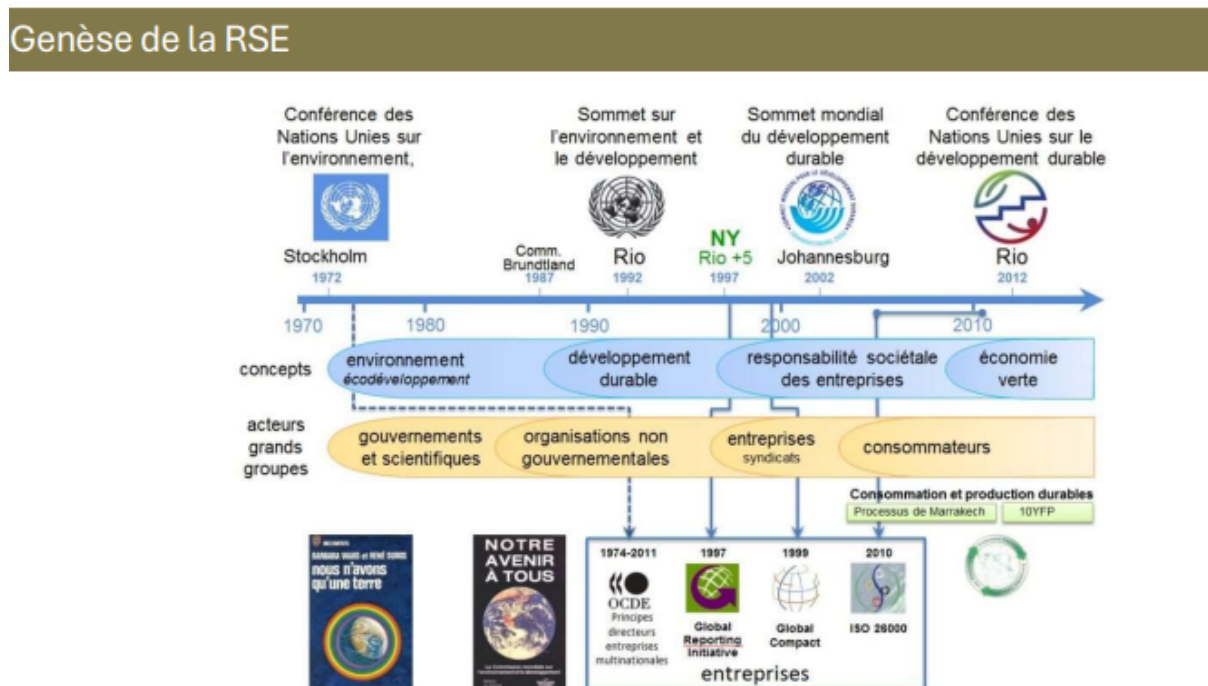
---

<sup>12</sup> L'expression "People, Planet, Profit" est utilisée pour désigner les trois piliers du développement durable : social, environnemental et économique. Elle a été popularisée dans les années 1990 par John Elkington, consultant en développement durable et fondateur du think tank SustainAbility.

<sup>13</sup> Clergeau, C. & Paulus, K. (2017). *Déploiement de la RSE dans les projets événementiels : une analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau*. Revue Management & Avenir

labels internationaux. Enfin, depuis 2010, la RSE s'impose comme un cadre normatif incontournable, avec des déclinaisons sectorielles comme l'ISO 26000 pour l'événementiel.

Le schéma ci-dessous, issu des travaux sur la genèse de la RSE, illustre cette trajectoire historique et montre comment un concept d'abord perçu comme une option morale est devenu une obligation stratégique et réglementaire.



Mignon C., Genèse de la RSE, Esthna université d'Angers, 2024

Figure 3 : Schéma analysé dans la fiche de lecture n°21 (Annexe 35, p. 179)

Ce rappel historique permet de situer la RSE non pas comme une mode passagère, mais comme un processus d'intégration progressive, nourri par des pressions internationales, sociales et institutionnelles. Pour le MICE, cela signifie que la durabilité ne relève pas d'un choix ponctuel, mais d'une dynamique structurelle qui redéfinit durablement les règles du jeu.

À côté de la norme ISO 20121, d'autres dispositifs se sont imposés : labels<sup>14</sup>, chartes<sup>15</sup>, éco-engagements<sup>16</sup>, et bien sûr, mécanismes de compensation carbone.

Ces derniers consistent à estimer les émissions de gaz à effet de serre générées par un événement (notamment les transports) et à financer des projets de réduction ou de captation d'émissions équivalentes, comme la reforestation, la transition énergétique ou la protection d'écosystèmes. Si le principe séduit de nombreuses entreprises, son application reste inégale. Le coût, la complexité de calcul, ou encore le scepticisme quant à l'efficacité réelle de certaines actions freinent son adoption. Certains préfèrent donc s'orienter vers des alternatives plus visibles, comme le choix de circuits courts, la réduction des plastiques à usage unique, ou la valorisation de l'économie locale.

Sur cette base, revenons aux labels et certifications, qui structurent de plus en plus l'arbitrage des donneurs d'ordre.

Ces labels et certifications, tels que l'ISO 20121 ou Green Globe, jouent un rôle clé dans la crédibilisation des démarches RSE dans l'événementiel. Ils permettent d'évaluer, normaliser et valoriser des pratiques responsables, tout en offrant un repère aux clients et aux partenaires. L'ISO 20121, par exemple, propose un système de management durable appliqué à l'organisation d'événements, couvrant l'ensemble du cycle de vie : conception, logistique, communication et gestion des ressources.

Cependant, il est important de souligner également les limites et défis liés à ces dispositifs. Obtenir et maintenir une certification peut s'avérer coûteux, demande du temps et complexe, en particulier pour les petites structures. Ces contraintes peuvent freiner l'adoption des labels, même chez des acteurs convaincus. Dans le MICE, cela se traduit par une inégalité d'accès : les grands groupes internationaux peuvent mobiliser des équipes dédiées à la certification, tandis que les petites agences locales, pourtant très engagées, peinent à franchir ce cap. Ce paradoxe alimente une forme

---

<sup>14</sup> Certification délivrée par un organisme indépendant attestant du respect de critères environnementaux, sociaux ou de qualité (ex. : ISO 20121 pour l'événementiel, Clef Verte pour l'hébergement, B Corp pour les entreprises).

<sup>15</sup> Document d'engagement volontaire qui formalise les valeurs ou les bonnes pratiques adoptées par une organisation ou un réseau (ex. : charte des événements écoresponsables, charte RSE d'un site événementiel).

<sup>16</sup> Action concrète prise par une entreprise ou un organisateur d'événement en faveur du développement durable, sans forcément passer par une certification externe (ex. : suppression des bouteilles en plastique, choix de prestataires locaux).

de fracture entre ceux qui peuvent “montrer” leur engagement et ceux qui, faute de moyens, restent invisibles malgré leurs efforts.

Par ailleurs, plusieurs travaux mettent en garde contre le risque de “greenwashing”<sup>17</sup> ou écoblanchiment, défini comme l’ensemble des stratégies de communication visant à donner une image environnementale positive sans transformation profonde des pratiques. Dans ce contexte, les labels peuvent parfois être utilisés davantage comme un outil marketing que comme un réel moteur de changement, ce qui soulève des questions d’authenticité et de transparence. Dans le secteur événementiel, ce risque est amplifié par la dimension hautement visible des projets : un congrès international ou un voyage incentive constitue une vitrine. Ainsi, l’écart entre ce qui est affiché (ex. : “événement neutre en carbone”) et ce qui est réellement pratiqué devient immédiatement perceptible pour les parties prenantes.

Mais si ces outils et ces gestes se multiplient, une question persiste : dans quelle mesure traduisent-ils un engagement sincère, et non une stratégie de communication ? Autrement dit, où se situe la frontière entre valeur perçue et valeur réelle ? Cette tension entre image et action traverse toute la dynamique RSE. Dans un secteur aussi exposé que l’événementiel, où chaque projet est visible, comment éviter le greenwashing, la tentation d’enjoliver sa communication environnementale sans transformer en profondeur ses pratiques. Selon Pascal (2022)<sup>18</sup>, « le risque n’est pas tant de mentir que de simplifier à outrance la complexité d’un engagement durable ».

Ce que les entreprises gagnent en crédibilité dans leurs supports de communication, elles peuvent le perdre en cohérence dès lors que leurs actions ne suivent pas.

Ce dilemme éthique est particulièrement sensible dans le MICE, où le besoin de séduire et d’afficher une image moderne peut entrer en contradiction avec les contraintes logistiques ou budgétaires. Une destination peut se présenter comme “verte” tout en imposant des trajets en avion long-courrier. Une agence peut proposer

---

<sup>17</sup> Le greenwashing désigne les pratiques de communication qui visent à donner une image écologique trompeuse sans engagement réel. Ce phénomène est particulièrement discuté dans les secteurs à forte exposition publique, comme l’événementiel ou le tourisme. Voir : Pascal, C. (2022). *La communication événementielle*. Dunod, Les Topos.

<sup>18</sup> Pascal, C. (2022). *La communication événementielle*. Paris : Dunod, coll. Les Topos. p. 86.

une activité éco-responsable mais travailler avec des prestataires peu engagés. Chaque choix opérationnel devient un équilibre délicat entre intentions et faisabilité.

Pour certains acteurs, ces tensions ne sont pas un frein mais un moteur d'innovation. La RSE devient alors un levier de différenciation, une opportunité de repenser les formats, de relocaliser les expériences, de renforcer le lien avec les territoires. C'est ainsi que se développent des initiatives telles que les rallyes solidaires<sup>19</sup>, les ateliers bas carbone<sup>20</sup>, les hébergements écocertifiés<sup>21</sup> ou les événements en autonomie énergétique<sup>22</sup>. Ces projets montrent que, même dans un secteur exigeant, la RSE peut aller au-delà du discours et devenir un outil de créativité, d'alignement et de sens.

Mais derrière les normes et les outils, une autre réalité s'impose : celle des contradictions du terrain. Car séduire sans polluer, impressionner sans surconsommer, informer sans culpabiliser, reste un exercice d'équilibriste pour les professionnels du MICE.

### **1.3 – Le paradoxe de l'événementiel responsable : séduire sans surconsommer**

Dans le secteur du MICE, les professionnels sont aujourd'hui confrontés à un dilemme de plus en plus difficile à ignorer : comment continuer à proposer des événements attractifs, mémorables, spectaculaires tout en respectant les nouvelles attentes en matière de sobriété environnementale ? Cette double exigence crée une pression croissante sur les agences, les DMC, les prestataires et même les clients finaux.

---

<sup>19</sup> Événement de type team building ou incentive, combinant défi collectif et engagement social ou environnemental local (ex : collecte de déchets, chantiers participatifs, soutien à une association).

<sup>20</sup> Format pédagogique et participatif visant à sensibiliser les participants aux enjeux climatiques et à leur empreinte carbone, souvent inspiré de démarches comme la Fresque du Climat.

<sup>21</sup> Structure d'accueil ayant obtenu un label environnemental reconnu (ex : Clef Verte, Écolabel européen), garantissant une gestion plus sobre des ressources (énergie, eau, déchets).

<sup>22</sup> Événement dont l'ensemble des besoins en énergie est couvert par des sources renouvelables locales ou des dispositifs hors réseau.



Tous évoluent dans une zone de tension permanente, tiraillés entre des impératifs souvent opposés.

La demande de responsabilité n'est plus marginale : elle vient de toutes parts. Les clients, entreprises privées, institutions ou associations, expriment une volonté croissante d'intégrer des critères RSE dans leurs événements. Ils souhaitent des événements plus sobres, plus éthiques, plus cohérents avec leurs valeurs. Les collaborateurs, de plus en plus sensibilisés aux enjeux climatiques, interrogent les pratiques de leurs employeurs et peuvent critiquer ouvertement des choix qu'ils jugent contraires à une démarche durable. Les pouvoirs publics, quant à eux, encadrent désormais certains formats, imposent des règles de transport, conditionnent des financements à des engagements concrets. À titre d'exemple, la Ville de Paris exige des organisateurs d'événements sur l'espace public le respect de sa charte des événements écoresponsables, qui impose notamment le tri à la source, la limitation des générateurs diesel, ou encore la valorisation de la logistique douce.

Mais dans les faits, ces attentes entrent souvent en collision avec la réalité des projets. De nombreux professionnels évoquent la difficulté de répondre à des briefs contradictoires, où l'on demande à la fois de "réduire les impacts carbone" et de "proposer une expérience inoubliable". Le célèbre effet "waouh" est toujours attendu, mais doit désormais être compatible avec la réduction des déplacements, l'usage de matériaux recyclés ou la limitation des déchets. Certains travaux évoquent la difficulté pour les agences à répondre à des cahiers des charges souvent contradictoires, où l'on exige à la fois une réduction de l'impact environnemental et une forte intensité émotionnelle ou visuelle de l'événement. Il faut faire plus avec moins, innover sans consommer, étonner sans déplacer. Ce n'est pas impossible, mais cela impose une refonte profonde des logiques créatives, logistiques et budgétaires.

Cette contradiction se manifeste également dans le choix des destinations. Longtemps, organiser un événement à l'étranger Lisbonne, Marrakech, Dubaï était un gage de réussite. L'exotisme, le dépaysement, la promesse d'une "bulle" hors du quotidien faisaient partie intégrante de l'expérience. Aujourd'hui, cette logique est remise en cause. Le recours systématique à l'avion est pointé du doigt, notamment par les jeunes générations, qui questionnent l'utilité de certains déplacements. Beaucoup d'entreprises cherchent donc à relocaliser leurs événements : séminaires

dans des écolodges, journées dans des tiers-lieux en périphérie urbaine, choix de prestataires à proximité.

Cependant, le tourisme local n'est pas une solution miracle. Il peut parfois générer d'autres effets négatifs : manque d'infrastructures adaptées, hausse des prix dans certaines zones rurales, ou tout simplement une perte perçue de valeur ajoutée pour les participants. C'est ce que certains chercheurs appellent "l'effet rebond"<sup>23</sup> : une solution pensée pour réduire un impact (par exemple les émissions liées au transport) peut entraîner des conséquences inattendues (ex : multiplication des navettes, surexploitation d'un territoire, moindre engagement des participants).

Ces tensions prennent également une forme économique. Proposer un événement plus responsable, c'est souvent mobiliser plus de temps en amont, faire appel à des prestataires spécifiques, parfois plus chers, et intégrer des critères de durabilité dès la phase de conception. Or, la plupart des agences évoluent dans un cadre budgétaire serré, avec des marges réduites et une pression constante sur les prix.

Intégrer une démarche RSE revient alors à faire des choix stratégiques<sup>24</sup> : faut-il privilégier un traiteur local engagé mais plus coûteux ? Réduire la durée d'un événement pour limiter son impact ? Ou encore renoncer à certaines options techniques séduisantes mais énergivores ?

Face à ces dilemmes, plusieurs types de postures émergent. Certaines structures choisissent de faire "au mieux", sans revendiquer un label ni prétendre à l'exemplarité. D'autres adoptent une logique de progression : elles mesurent, testent, ajustent, communiquent sur leurs avancées et leurs limites. Enfin, certaines agences en font un levier différenciateur, intégrant la RSE comme un pilier central de leur positionnement. C'est dans cette dernière catégorie que naissent les projets les plus innovants :

---

<sup>23</sup> L'effet rebond est un concept en économie de l'environnement désignant les effets indirects d'une mesure de réduction d'impact. Une amélioration technique ou une décision à visée écologique peut entraîner une augmentation de la consommation ailleurs.

<sup>24</sup> Paulus, K. (2021). *La gestion du changement RSE dans les organisations événementielles*. Revue *Management & Avenir*. Article qui montre les résistances et difficultés d'appropriation de la RSE par les agences.

événements alimentés en énergie renouvelable, programmes combinant activité et action solidaire, logistique conçue en éco-conception<sup>25</sup>...

Mais toutes ces initiatives reposent sur un principe commun : l'acceptation du compromis. Car il n'existe pas de solution parfaite. La durabilité événementielle n'est pas une case à cocher mais une démarche vivante, évolutive, souvent imparfaite.

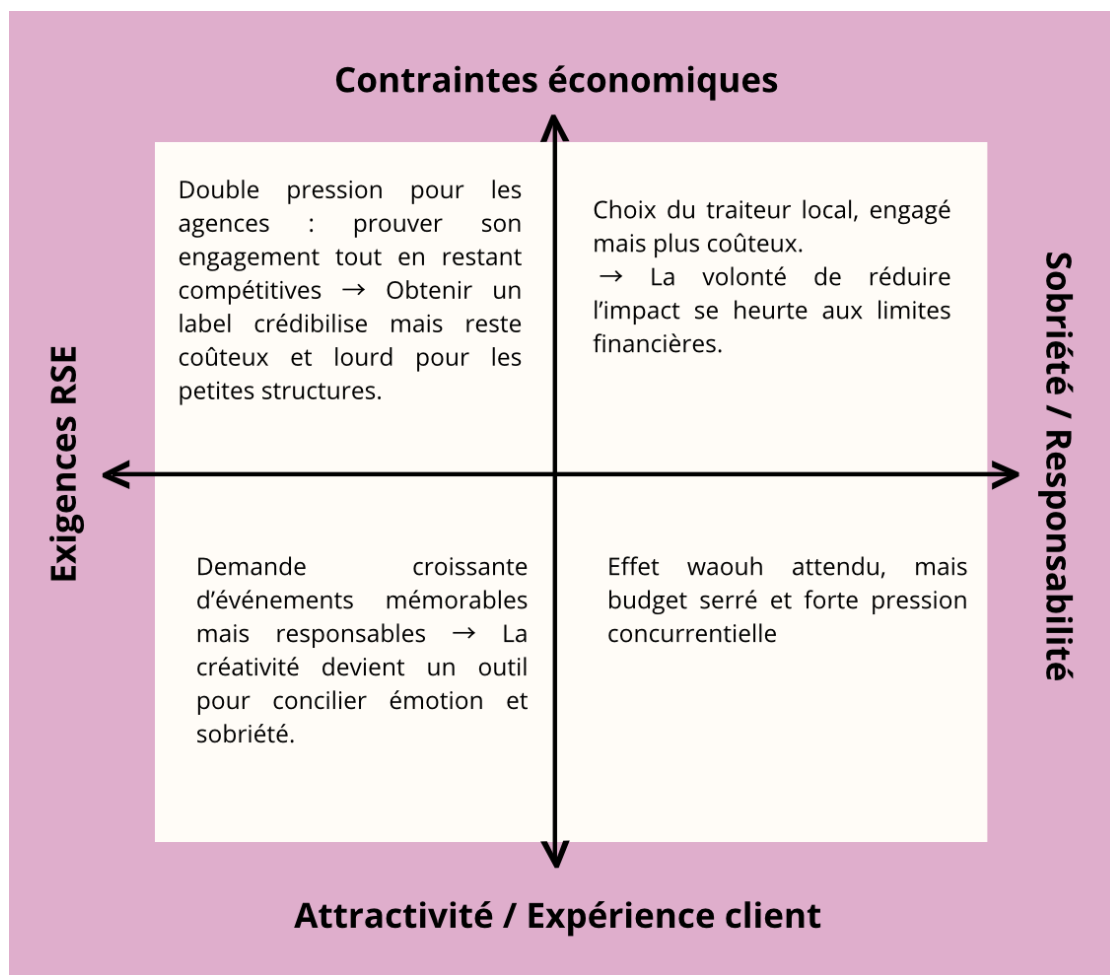
Ces contradictions mettent en lumière un problème structurel : la durabilité dans l'événementiel reste encore pensée comme un supplément et non comme une transformation systémique. Or, ce décalage entraîne deux risques majeurs. Le premier est celui du greenwashing structurel, lorsque l'ensemble d'un secteur adopte les codes discursifs de la durabilité sans transformer réellement ses pratiques, ce qui fragilise sa crédibilité. Le second est celui de la fracture territoriale : seules les grandes métropoles, disposant des moyens financiers et institutionnels, parviennent à se doter de labels et d'une offre "MICE responsable". Les villes moyennes et les territoires périphériques, pourtant riches en ressources locales, risquent alors d'être écartés de certains appels d'offres faute de certifications reconnues. Cela pose un véritable enjeu d'équité et de compétitivité au sein du marché MICE.

Ces constats mettent en évidence que la durabilité événementielle ne peut pas être pensée de manière isolée, mais qu'elle doit s'analyser dans un système de tensions permanentes entre attractivité, contraintes économiques, attentes sociétales et sobriété environnementale<sup>26</sup>. C'est précisément cette logique de compromis qui est illustrée dans le schéma suivant

---

<sup>25</sup> Consiste à concevoir la chaîne de production de l'événement (transport, montage, énergie, restauration, déchets...) en minimisant ses impacts dès la phase de conception.

<sup>26</sup> La sobriété relève bien en partie des « pratiques quotidiennes », ces « petits gestes » déjà adoptés par beaucoup d'entre nous : baisser le chauffage, réduire ses déchets, limiter sa consommation, etc



**Figure 4 : Les tensions structurelles de l'événementiel responsable (élaboration personnelle)**

Ce qui change aujourd'hui, c'est la volonté croissante de sortir de l'hypocrisie, celle qui consiste à compenser sans réduire, à afficher sans transformer<sup>27</sup>, à séduire sans assumer l'impact. Dans ce contexte, ce qui fait la différence, ce n'est pas la perfection, mais la cohérence. Une cohérence entre le discours, les actes, les valeurs affichées et les décisions concrètes.

En ce sens, l'avenir du MICE pourrait bien se jouer dans sa capacité à négocier avec ses contradictions, à ne plus les subir mais à les intégrer comme moteur de réinvention. Entre créativité et sobriété, entre image et engagement, entre rêve et responsabilité.

À travers cette revue de littérature, il apparaît que le secteur MICE se trouve aujourd'hui dans une zone de tension particulièrement aiguë. En tant qu'activité

<sup>27</sup> Pascal, C. (2022). *La communication événementielle*. Paris : Dunod. Analyse des stratégies de communication en matière de RSE, en particulier des risques de greenwashing.

fortement consommatrice en ressources et en mobilité, l'événementiel d'affaires est directement exposé aux critiques liées à son impact écologique. Dans le même temps, il reste un outil stratégique puissant pour les entreprises et les territoires, un vecteur d'image, de lien humain, et de différenciation concurrentielle.

La montée en puissance de la Responsabilité Sociétale des Entreprises a fait évoluer les attentes à l'égard des événements professionnels. Clients, institutions, prestataires et collaborateurs exigent des formats plus sobres, plus inclusifs, plus responsables. Toutefois, ces attentes ne s'accompagnent pas toujours d'un cadre cohérent ou d'une demande pleinement assumée. De nombreuses contradictions subsistent entre ce que les entreprises disent vouloir et ce qu'elles sont prêtes à mettre en œuvre : entre réduction des émissions et recherche du spectaculaire, entre relocalisation des événements et désir de dépaysement, entre discours de marque et contraintes budgétaires.

Cette littérature met en lumière un ensemble de tensions structurelles :

- Entre attractivité événementielle et sobriété environnementale,
- Entre normes RSE et réalité des pratiques opérationnelles,
- Entre valeurs affichées et attentes effectives des participants,
- Entre tourisme international et solutions locales, parfois perçues comme moins valorisantes.

Ces tensions dessinent le périmètre d'un questionnement central<sup>28</sup> : Comment les acteurs du secteur MICE peuvent-ils concilier attractivité des destinations et engagement RSE dans un contexte de tensions entre performance économique, attentes clients et durabilité environnementale ?

Pour explorer cette problématique, trois hypothèses de recherche ont été formulées à partir des apports théoriques et des observations récurrentes dans la littérature :

La première hypothèse suppose que la mise en œuvre de la RSE dans le secteur MICE est le plus souvent réactive : elle serait initiée principalement en réponse à des

---

<sup>28</sup> Chalon, C. (2024). *Voyage d'affaires MICE : une dynamique en mutation*. Interface Tourisme. Étude récente illustrant les contradictions structurelles du secteur entre exigences commerciales et durabilité.

appels d'offres ou à des exigences institutionnelles, plutôt qu'intégrée de manière proactive et volontaire par les acteurs eux-mêmes.

La deuxième hypothèse repose sur l'idée que les attentes des clients en matière de durabilité, bien qu'en forte progression, restent ambiguës, parfois contradictoires. Cette ambivalence entraînerait des arbitrages complexes pour les professionnels du secteur, contraints de jongler entre exigences éthiques, contraintes budgétaires et désir d'impact.

Enfin, une troisième hypothèse émerge de la littérature sur le marketing territorial et la communication événementielle : l'attractivité d'une destination perçue comme responsable reposerait moins sur l'ampleur réelle de ses engagements que sur sa capacité à construire un récit crédible et séduisant autour de la durabilité. Autrement dit, le storytelling jouerait un rôle déterminant dans la valorisation de la démarche RSE auprès des commanditaires et des participants.

Ces hypothèses guideront la suite de ce mémoire. La partie suivante portera sur la méthodologie adoptée pour confronter ces hypothèses au terrain, à travers une série d'entretiens qualitatifs menés auprès d'acteurs du secteur événementiel.

## **PARTIE II – Méthodologie : observer, comprendre, interroger les pratiques**

*« Donner voix aux acteurs »*

### **2.1 Justification de l'approche méthodologique**

Pour comprendre les tensions qui traversent le secteur du MICE à l'ère de la transition écologique, il ne suffisait pas d'analyser des textes réglementaires, des chartes ou des discours officiels. Il fallait donner la parole à celles et ceux qui organisent, vendent, produisent ou accueillent des événements professionnels au quotidien, afin d'observer comment ils composent avec les attentes croissantes en matière de RSE, tout en maintenant l'attractivité de leurs offres. C'est cette volonté de plonger dans la réalité du terrain qui a guidé notre choix méthodologique.

Nous avons opté pour une approche qualitative à visée exploratoire, centrée sur des entretiens semi-directifs. Ce type de méthode permet de recueillir des récits ouverts, tout en s'assurant d'aborder des thématiques précises : gestion des contraintes, perception de la RSE, relation aux clients, arbitrages économiques ou éthiques, etc. Ce format permet aux professionnels de raconter leurs expériences concrètes, d'exprimer leurs doutes, de nuancer leurs propos, et parfois même de verbaliser des tensions qu'ils vivent sans toujours les formuler clairement.

L'objectif de cette approche n'était pas de vérifier des hypothèses prédéfinies, mais au contraire de laisser émerger les logiques d'action, les représentations et les contradictions du terrain. En cela, la méthode inductive<sup>29</sup> s'est révélée particulièrement adaptée.

Le choix des personnes interrogées répond à une logique de diversité des profils au sein de la chaîne de valeur du MICE. Nous avons rencontré :

---

<sup>29</sup> La méthode inductive consiste à construire une réflexion ou une analyse à partir des données recueillies, plutôt que d'appliquer un cadre prédéfini aux situations observées. Elle est particulièrement utile dans les recherches exploratoires où les phénomènes étudiés sont mal connus ou peu théorisés.

- Des cheffes de projet en agence événementielle comme Alice Ploquin et Valérie Beillard
- Des représentantes de DMC comme Tamara Shestozub et Pascal Roulland
- Des gestionnaires de sites comme Valérie Ducaud et Sylvain Douce
- Ou encore des expertes en tourisme durable comme Mathilde Noury et Caroline Mignon

Ce panel a été constitué dans l'objectif de croiser des points de vue complémentaires, selon différents niveaux de responsabilité, secteurs (publics/privés), types de territoire et maillons de la chaîne événementielle. Chacun d'eux occupe une place différente, mais tous sont directement concernés par les tensions entre performance économique, communication de marque et engagement RSE.

Ce choix méthodologique répond à une logique d'exploration. Loin de chercher la représentativité statistique, nous avons privilégié la richesse des situations : une agence événementielle qui négocie au quotidien avec ses clients ; une DMC confrontée aux contradictions entre transport aérien et écotourisme ; un centre de congrès qui cherche à concilier cahiers des charges institutionnels et logiques commerciales. Chaque profil apporte un éclairage spécifique sur les contraintes, les marges de manœuvre, les stratégies de contournement ou de valorisation mises en place.

Les entretiens ont permis de faire émerger des paroles très contrastées : certaines montrent une volonté d'avancer malgré les contraintes, comme lorsque Pauline Bachelin explique qu'«il faut souvent faire de la pédagogie client, car la demande RSE n'est pas toujours claire». D'autres soulignent les limites du système, comme Sylvain Douce, qui pointe le manque de cohérence entre les ambitions écologiques affichées par les institutions et les choix réels des organisateurs. Tamara Shestozub, quant à elle, explique qu'en tant que DMC en Corse, elle est souvent confrontée à la culpabilité des clients liée au transport, et qu'elle essaie d'y répondre par des actions locales concrètes et simples.

L'intérêt de ces témoignages est qu'ils ne cherchent pas à être exemplaires. Ils montrent comment les professionnels font des choix, parfois contraints, parfois assumés, mais toujours ancrés dans le réel. C'est précisément ce que nous cherchions



à documenter : les arbitrages, les compromis, les logiques d'adaptation ou de contournement.

En choisissant cette méthode, nous avons également adopté une posture d'écoute active<sup>30</sup>, dans une attitude de neutralité engagée<sup>31</sup>. Nous avons veillé à ne pas plaquer un jugement normatif sur les réponses, mais à comprendre ce que la RSE signifie pour chacun, en fonction de son rôle, de son contexte, de ses marges de manœuvre.

Cette première étape du travail méthodologique a donc posé les bases d'un regard ancré dans la réalité professionnelle du secteur MICE. C'est à partir de cette matière, riche, nuancée, parfois contradictoires que nous avons construit notre protocole d'analyse, que nous présentons dans la section suivante.

## **2.2 Constitution de l'échantillon et des outils**

Après avoir précisé le positionnement méthodologique, il est nécessaire de présenter de manière rigoureuse la composition de l'échantillon ainsi que les outils utilisés pour la collecte et le traitement des données. Cette étape est essentielle à la fois pour garantir la transparence du protocole et pour situer les résultats qui seront présentés ultérieurement.

### **2.2.1. Critères de sélection des répondants**

La constitution de l'échantillon a reposé sur des critères de variété fonctionnelle, de complémentarité structurelle et de pertinence stratégique. Il s'agissait de couvrir un ensemble représentatif d'acteurs intervenant à différents niveaux du secteur MICE, afin de documenter la diversité des pratiques et des perceptions liées à la mise en œuvre de la RSE.

Quatre critères principaux ont guidé le choix des participants :

---

<sup>30</sup> L'écoute active et la neutralité bienveillante sont des principes clés de l'entretien qualitatif. Elles consistent à accueillir tous les propos, y compris ambigus ou critiques, sans orienter la parole. Voir : Kaufmann, J.-C. (2011). *L'entretien compréhensif*. Armand Colin.

<sup>31</sup> La notion de neutralité engagée désigne une posture d'écoute active et sans jugement, tout en assumant un intérêt pour les effets sociaux ou du phénomène étudié. Elle est fréquente dans les recherches à visée compréhensive, notamment en sociologie du travail ou des organisations.

- **Leur place dans l'écosystème événementiel** : l'échantillon rassemble des agences, DMC, institutions publiques, gestionnaires de sites et professionnels du tourisme durable. Ce croisement permet de mieux cerner les interactions, les frictions et les collaborations possibles autour des enjeux de durabilité.
- **Leur exposition aux enjeux RSE** : certains répondants sont fortement impliqués dans des projets de transition (ex : feuille de route durable, labels, charte), tandis que d'autres y sont confrontés de manière indirecte mais régulière, via les attentes clients ou les appels d'offres. Cette différence de degré d'engagement offre un panorama utile des réalités actuelles du secteur.
- **Leur capacité réflexive** : les profils retenus ont été choisis pour leur capacité à verbaliser leurs pratiques, à exprimer des tensions ou des arbitrages, et à se positionner de manière argumentée, même de façon critique.
- **Leur disponibilité et accessibilité** : la sélection des participants a également été conditionnée par des contraintes pratiques de temps et de disponibilité. Tous les acteurs sollicités n'ont pas répondu positivement, certains n'ayant pas la possibilité de participer à un entretien dans les délais impartis. Ce critère rappelle qu'au-delà de l'intention théorique d'interroger l'ensemble de l'écosystème, le matériau recueilli dépend aussi des contraintes logistiques inhérentes à la recherche de terrain.

Ces critères combinés ont permis de constituer un échantillon à la fois diversifié et représentatif des principales logiques en jeu, tout en restant tributaire des contraintes réelles de la recherche qualitative

Parmi les personnes interrogées :

- **Valérie Ducaud**, directrice du Bureau des Congrès de Lyon,
- **Sylvain Douce**, directeur général des sites lyonnais de GL Events,
- **Tamara Shestozub**, cheffe de projet senior et attachée commerciale chez Corsica Events (DMC),
- **Pascal Roulland**, fondateur de Nacara et directeur associé chez Holt & La Maison,

- **Pauline Bachelin**, cheffe de projet senior chez About Events (DMC Espagne & Grèce),
- **Alice Ploquin**, chargée de développement pour Le Voyage à Nantes,
- **Robin Marchesseau**, directeur conseil, Manager Travel & Incentive chez S'cape,
- **Mathilde Noury**, responsable de projets tourisme durable chez Nantes Saint-Nazaire Développement,
- **Caroline Mignon**, présidente de Acteurs du Tourisme Durable & Co-fondatrice de Echo Terra,
- **Valérie Beillard**, directrice Région AURA, Groupe S'cape

Le choix de cet échantillon vise à croiser les regards depuis différentes fonctions : stratégie, production, vente, pilotage institutionnel. Cela permet de mieux comprendre comment la RSE est filtrée, traduite, appliquée ou ignorée à chaque maillon de la chaîne de l'événementiel.

### 2.2.2. Grille d'entretien : thématiques clés et posture d'écoute

Les entretiens ont été construits à partir d'une grille d'entretien semi-directive<sup>32</sup>, permettant de guider la discussion autour de plusieurs axes, tout en laissant place à la spontanéité. Cette grille, non figée, a parfois été adaptée légèrement en fonction des profils, pour coller à leur contexte ou à leur niveau de responsabilité.

Les thématiques principales abordées étaient :

- **Présentation du répondant et de son parcours** : rôle, structure, lien avec les enjeux MICE.
- **Définition et perception de la RSE** : interprétation personnelle, représentations, définition opérationnelle.

---

<sup>32</sup> L'entretien semi-directif est une méthode de collecte de données qualitative qui combine des questions préalablement définies avec une grande liberté laissée au répondant pour développer ses réponses. Voir : Blanchet, A., & Gotman, A. (2010). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. Armand Colin.

- **Évolution de la RSE** : transformation observée dans le secteur, émergence du sujet dans les discussions internes et externes.
- **Lien entre RSE et performance** : vision de la RSE comme contrainte ou comme levier stratégique, impact sur la compétitivité.
- **Demandes et pressions clients** : attentes explicites ou implicites, influence des appels d'offres, typologie des donneurs d'ordre.
- **Intégration concrète de la RSE dans les projets** : exemples de mise en œuvre, arbitrages, solutions trouvées ou abandonnées.
- **Effets sur la différenciation et l'image** : opportunité marketing ou positionnement de fond ?
- **Impact à long terme** : durabilité réelle des engagements, vision systémique ou tactique.
- **Challenges rencontrés et opportunités identifiées** : contraintes budgétaires, résistances internes, zones de progression.
- **Perspectives d'évolution du secteur** : attentes pour l'avenir, freins anticipés, pistes de transformation.

L'approche adoptée pendant les entretiens a été celle d'une écoute ouverte, active et neutre, permettant aux interlocuteurs de s'exprimer librement, sans crainte d'être jugés. Cette posture a favorisé l'émergence de récits contrastés, comme celui de Pauline Bachelin, qui admet que "ce sont encore très souvent les budgets qui décident, pas l'éthique", ou celui de Valérie Beillard, qui souligne qu'"un engagement trop militant peut freiner certains projets".

Ces nuances ont permis de mieux saisir la part d'ambiguïté, d'adaptation ou de contournement qui accompagne la mise en œuvre de la RSE dans le secteur MICE.

Afin de garantir une comparabilité minimale entre les entretiens, une même structure de relance a été utilisée (questions sur le client, sur l'organisation interne, sur la vision prospective). Mais la souplesse du format semi-directif a permis de s'adapter aux spécificités de chaque interlocuteur, favorisant l'émergence de thèmes inattendus, comme la fatigue ressentie face aux injonctions paradoxales, ou encore la place de la conviction personnelle dans les arbitrages professionnels.

### **2.2.3. Dispositif de collecte : enregistrement, retranscription, codage**

Tous ces entretiens ont été réalisés entre septembre 2024 et juin 2025 (à la suite d'un changement de sujet du mémoire en août 2024), la totalité en visioconférence<sup>33</sup>. Chaque entretien a duré entre 35 et 75 minutes. Avec l'accord des participants, les échanges ont été enregistrés, puis intégralement retranscrits, afin de garantir la rigueur et la fidélité du matériau.

Les entretiens ont été d'abord retranscrits à l'aide d'un dispositif de retranscription automatique, puis relus et corrigés manuellement afin d'assurer la fidélité des propos. Les premières catégories ont été définies à partir de la grille d'entretien, puis enrichies à mesure de l'analyse (ex : tensions client-agence, récits de contournement, rapports émotionnels à la durabilité, perception du greenwashing, etc.).

Ce codage a permis d'identifier des motifs récurrents, mais aussi des cas particuliers, des contradictions ou des décalages révélateurs. L'approche retenue, inspirée de l'analyse de contenu qualitative, privilégie l'épaisseur des discours et la mise en lien de thématiques au sein de contextes singuliers.

Cette phase de construction du corpus a posé les bases nécessaires à une analyse en profondeur des pratiques et représentations. La méthodologie adoptée vise à confronter le discours théorique sur la durabilité à sa traduction dans le réel, à travers

---

<sup>33</sup> Le choix de réaliser les entretiens en visioconférence est désormais courant en recherche qualitative, notamment depuis la crise sanitaire. Cette modalité facilite la logistique sans altérer la qualité des échanges, à condition d'instaurer un climat de confiance.

la parole des professionnels eux-mêmes. Les modalités d'analyse mises en œuvre pour traiter ces données qualitatives<sup>34</sup> seront détaillées dans la section suivante.

## **2.3 – Modalités d'analyse des données**

À ce stade de la recherche, l'objectif n'était plus seulement de collecter des témoignages, mais bien d'en faire émerger du sens. Cela supposait de passer du matériau brut, les retranscriptions des entretiens, à une grille de lecture capable d'éclairer la manière dont les acteurs du MICE pensent, vivent et intègrent (ou non) les enjeux RSE. L'analyse a ainsi reposé sur une méthode qualitative classique mais rigoureuse : l'analyse thématique, enrichie par l'attention portée à ce qui se dit... et à ce qui ne se dit pas toujours clairement.

### **2.3.1. Une analyse thématique<sup>35</sup> : cartographier les tensions et les régularités**

Le traitement du corpus s'est appuyé sur un codage thématique manuel<sup>36</sup>, réalisé à partir des retranscriptions intégrales des dix entretiens. Une première phase de lecture a permis de structurer les paroles des professionnels autour des grands axes de la grille d'entretien. Puis, dans une logique inductive, de nouvelles catégories ont émergé au fil de l'analyse : discours sur les appels d'offres, pression du court terme, stratégies de contournement, usages du storytelling durable, etc.

Cette méthode permet de repérer des motifs récurrents dans les discours, mais aussi de mettre en lumière les tensions internes : entre intention et faisabilité, entre communication et engagement réel, entre exigence du client et marge de manœuvre des acteurs. Par exemple, plusieurs professionnels insistent sur le fait que "le client

---

<sup>34</sup> La méthode qualitative permet de recueillir des données riches, nuancées et contextualisées, en favorisant la compréhension des logiques d'action des acteurs. Elle est particulièrement adaptée à l'étude des comportements, des arbitrages et des représentations. Voir : Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Vuibert.

<sup>35</sup> L'analyse thématique est une méthode de traitement des données qualitatives qui consiste à identifier, analyser et interpréter les motifs récurrents dans un corpus textuel. Voir : Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

<sup>36</sup> Le codage thématique manuel consiste à catégoriser le contenu des entretiens selon des motifs récurrents, afin d'en faire émerger des tendances, des tensions ou des contradictions. Ce processus repose sur une lecture attentive. Voir : Paillé, P. & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. A. Colin.

reste le décideur final” en matière de RSE, même lorsque les agences souhaitent aller plus loin.

Ce travail de codage a permis de faire ressortir des lignes de force, des oppositions et des glissements de sens révélateurs de la complexité du secteur.

### **2.3.2. Lire entre les lignes : émotions, silences, contradictions**

L’un des apports majeurs de cette analyse repose sur la prise en compte du discours implicite<sup>37</sup>. Car si certains répondants adoptent un discours clair et structuré, d’autres laissent entrevoir, parfois malgré eux, des ambivalences, des justifications, voire des inconforts liés à la mise en œuvre concrète de la RSE.

Plusieurs exemples illustrent cette tension :

- **Tamara Shestozub** reconnaît que “la RSE est un plus, mais ce n’est pas ce qui déclenche une vente”,
- **Pascal Roulland** évoque le “rôle de façade”<sup>38</sup> que peut jouer la durabilité dans certains dossiers, “parce que c’est attendu”,
- **Valérie Beillard** souligne qu’un positionnement trop rigide peut être contre-productif : “Si on devient trop exigeant, on risque de décourager”.
- **Robin Marchesseau** met en avant un autre aspect : la RSE est devenue un critère systématique de sélection dans les présentations commerciales.

---

<sup>37</sup> La prise en compte de l’implicite dans les discours (ton, silences, contradictions) est un principe essentiel dans les approches compréhensives. Elle permet de mieux saisir la complexité des représentations individuelles et les tensions internes. Voir : Kaufmann, J.-C. (2011). *L’entretien compréhensif*. Armand Colin.

<sup>38</sup> Le concept de “rôle de façade” dans les stratégies RSE renvoie à une approche plus symbolique qu’opérationnelle, souvent décrite comme du « window dressing »

- **Caroline Mignon**, quant à elle, rappelle que la difficulté n'est pas seulement technique ou budgétaire, mais aussi culturelle : faire évoluer les mentalités des clients et prestataires prend du temps, et nécessite un travail de conviction constant.

Ces propos montrent que la parole professionnelle n'est pas toujours linéaire : elle est faite d'ajustements, de flous, de rééquilibrages constants. L'analyse a donc accordé une attention particulière au ton, aux hésitations, aux non-dits ou aux contradictions internes, pour mieux cerner les dynamiques à l'œuvre.

### **2.3.3. Prendre du recul : limites et précautions méthodologiques**

Conformément aux exigences d'une recherche qualitative, il est indispensable de reconnaître les limites de cette démarche et d'être transparent sur les biais possibles.

- D'abord, la taille de l'échantillon (10 répondants) ne permet pas une généralisation. Le but n'est pas ici de produire des chiffres, mais de mettre en lumière des logiques d'action, des perceptions, des points de friction.
- Ensuite, le biais de désirabilité sociale<sup>39</sup> a pu influencer certains discours. Même si les conditions d'échange ont été propices à la sincérité, certains propos peuvent rester "diplomatiques", notamment lorsqu'il s'agit d'évoquer les contradictions internes ou les limites concrètes des projets.
- Par ailleurs, le regard porté sur les données est situé. En tant que chercheuses sensibles aux enjeux de durabilité, nous avons veillé à adopter une posture

---

<sup>39</sup> Le biais de désirabilité sociale désigne la tendance d'un répondant à formuler ses réponses de manière socialement valorisante, ou en conformité avec ce qu'il pense que l'enquêteur attend. Ce biais est difficile à éliminer totalement, mais peut être réduit par un climat d'écoute et de non-jugement. Voir : Blais, A.-R., & Boisvert, J.-M. (2006). *Introduction à la psychologie sociale*. Presses de l'Université Laval.



d'écoute neutre. Mais l'analyse, aussi rigoureuse soit-elle, reste le fruit d'un travail d'interprétation, nécessairement influencé par un cadre de lecture.

- Enfin, comme évoqué précédemment, la disponibilité des professionnels constitue une contrainte réelle. Tous les acteurs sollicités n'ont pas pu accorder un entretien ou développer autant qu'ils l'auraient souhaité, faute de temps. Ce biais de disponibilité rappelle que les données collectées ne reflètent pas seulement des choix théoriques d'échantillonnage, mais aussi des contraintes à la recherche de terrain.

Ainsi, cette phase d'analyse a permis de transformer les entretiens en matériau interprétable, en repérant des dynamiques récurrentes, des tensions structurelles et des récits significatifs. Elle prépare le terrain pour la partie suivante, où les résultats seront organisés, discutés, et mis en perspective avec les hypothèses formulées au terme de la revue de littérature.

## **PARTIE III – Résultats et interprétations : tensions vécues, solutions construites**

*« Entre engagements sincères et stratégies d'adaptation »*

### **3.1 Ce que les acteurs disent : discours, postures et contradictions**

Depuis plusieurs années, la durabilité s'est installée dans le vocabulaire du secteur MICE. On en parle dans les dossiers de candidatures, dans les briefs clients, dans les réunions d'équipe. Elle est devenue un passage obligatoire, presque une case à cocher. Et pourtant, lorsqu'on tend l'oreille aux professionnels du terrain, une autre réalité se dessine : celle d'un engagement souvent plus complexe, plus hésitant, parfois même contradictoire.

Beaucoup de répondants évoquent une forme d'automatisme autour de la RSE. Elle est là, omniprésente dans les appels d'offres, attendue dans les supports de communication, mais sa mise en œuvre réelle varie fortement selon les contextes. Pascal Roulland, directeur chez Holt & La Maison, le résume ainsi : « C'est devenu un réflexe, mais pas encore une structure de projet. » Il parle d'ajustements, de compromis, de "petits pas visibles" qu'on met en avant pour rassurer, sans toujours avoir les moyens, ou le temps, d'aller plus loin.

D'autres soulignent une dissociation croissante entre discours et action. Robin Marchesseau, directeur conseil chez S'cape, évoque une « page RSE dans le PowerPoint » qui rassure les commanditaires et qui est devenu un critère de sélection très important dans les présentations commerciales, mais n'impacte pas vraiment le fond. Il précise que : « C'est un critère de sélection, [...]. Mais après, ce qui fait la différence, c'est la recommandation, les idées, le contenu, le devis. »

Pauline Bachelin, cheffe de projet chez About Events, raconte que « parfois, on ajoute un fournisseur local ou une activité solidaire, mais c'est un habillage. » Elle précise qu'il ne s'agit pas de malhonnêteté, mais d'un équilibre fragile entre ce que veut le client, ce qu'il est prêt à payer, et ce que l'agence peut proposer sans perdre l'affaire.

Cette tension est d'autant plus forte que les clients eux-mêmes sont porteurs d'injonctions paradoxales. Ils demandent du sens, de la sobriété, du local, mais espèrent toujours un effet "waouh", un souvenir marquant, un événement différenciant.

Sylvain Douce, directeur des sites GL Events à Lyon, le décrit très clairement : « On a des cahiers des charges où on veut tout : zéro plastique, circuits courts, zéro empreinte... et aussi un moment fort, spectaculaire. » Même constat chez Tamara Shestozub, qui organise des événements en Corse : « Les gens nous parlent d'empreinte carbone, mais prennent l'avion pour venir. Derrière, ils veulent vivre quelque chose d'exceptionnel, et on ne peut pas leur dire non à tout. »

Au-delà des arbitrages professionnels, plusieurs répondants évoquent leurs contradictions personnelles. Robin Marchesseau admet que, malgré sa conviction sur la nécessité de réduire les déplacements, il continue de travailler sur des projets impliquant des vols long-courriers, car “c'est la réalité du marché”. Valérie Ducaud confie que certaines concessions faites pour séduire un client vont à l'encontre de ses convictions, mais qu'il faut parfois “avancer par petites touches” pour ne pas bloquer le projet.

Les professionnels naviguent ainsi entre pédagogie, adaptation et créativité sous contrainte. Alice Ploquin, chargée de développement au Voyage à Nantes, souligne l'importance du récit : « Il faut que ce soit beau, que ça donne envie. Il ne suffit pas de dire que c'est responsable, il faut l'incarner, le raconter. » Certains essayent donc de transformer la sobriété en parti pris esthétique. D'autres, comme Valérie Beillard (S'cape), insistent sur l'importance de proposer sans imposer : « Si on devient trop militant, on perd le client »

Ce positionnement, souvent stratégique, engendre une forme d'usure. Caroline Mignon, présidente de Acteurs du Tourisme Durable, parle d'un “bras de fer permanent” entre les ambitions écologiques qu'elle aimerait pousser et les contraintes commerciales qui freinent. Cette fatigue s'entend dans plusieurs discours. On sent une volonté de faire mieux, mais aussi une lucidité sur les limites du système. L'éthique devient un paramètre mouvant, à gérer au quotidien.

Et pourtant, personne ne rejette la nécessité d'agir. Tous les professionnels rencontrés reconnaissent l'urgence, l'importance de transformer les formats, de revoir les pratiques. Certains passent à l'action, à leur échelle. Tamara Shestozub valorise les producteurs locaux et propose des expériences simples mais engageantes. Mathilde Noury, en charge de l'accompagnement durable à Nantes Saint-Nazaire

Développement, souligne que « le changement passe par des ajustements progressifs, mais aussi par une structuration plus ferme des cahiers des charges. »

Mais toutes les initiatives ne prennent pas la forme de projets spectaculaires ou d'innovations marquantes.

Au-delà des initiatives plus ambitieuses, une grande partie des démarches évoquées par les répondants relève de ce que l'on pourrait qualifier de "socle commun" de la RSE en interne dans les agences. Ces mesures, largement répandues dans les entreprises du secteur, consistent à réduire l'empreinte environnementale par des gestes simples et peu coûteux, intégrés au quotidien. On retrouve, par exemple, la diminution des impressions papier, la généralisation de la communication dématérialisée, la suppression progressive des bouteilles en plastique au profit de gourdes ou de fontaines à eau, ou encore la mise en place de tri sélectif renforcé dans les bureaux.

Ces pratiques ne transforment pas en profondeur les formats événementiels, mais elles traduisent une prise de conscience interne et un effort d'alignement entre discours et fonctionnement quotidien. Comme le souligne Mathilde Noury, "ces petites actions ne changent pas tout, mais elles donnent une cohérence au message que l'on porte à l'extérieur". Elles peuvent aussi servir de point de départ vers des engagements plus structurants, en instaurant une culture de la durabilité partagée par l'ensemble des équipes.

Ce socle de pratiques courantes agit comme une base sur laquelle certains acteurs bâtissent des engagements plus ambitieux, tandis que d'autres s'en tiennent à ces gestes minimaux, jugés suffisants dans leur contexte.

À travers ces témoignages, ce qui se dessine, ce n'est pas une opposition entre convaincus et opportunistes, mais une réalité beaucoup plus subtile : celle de professionnels pris dans un système de contraintes multiples, qui tentent malgré tout d'aligner leurs pratiques avec des valeurs qu'ils partagent. Tous reconnaissent que la durabilité ne peut plus être un supplément. Elle doit devenir un levier, un cadre, une direction. Mais pour cela, il faut que toute la chaîne, des commanditaires aux prestataires avance dans le même sens.

C'est dans cette zone grise, entre engagement sincère et adaptation stratégique, que se jouent les véritables dynamiques de transformation. Là où la RSE n'est plus seulement un discours, mais une pratique qui cherche encore sa place, son tempo, son équilibre.

## **3.2 Typologie des réponses stratégiques**

### **3.2.1 Les stratégies tactiques : la RSE comme variable d'ajustement**

Face aux tensions identifiées dans les discours, on observe différentes manières de réagir, d'ajuster, ou de composer avec les injonctions<sup>40</sup> contradictoires du secteur. Si tous les professionnels rencontrés expriment une sensibilité à la question écologique, leurs approches varient, parfois du tout au tout. Il serait réducteur d'opposer les "bons" et les "mauvais" élèves. Ce qui se dessine, plutôt, c'est une typologie de postures, des manières de faire, de dire, et de naviguer dans un secteur sous pression.

Il y a d'abord ceux qu'on pourrait appeler les stratégies tactiques. Leur rapport à la RSE est avant tout réactif. Ils s'adaptent aux briefs, répondent aux demandes du client sans chercher à aller plus loin, ajustent les propositions à la marge. Si le sujet de la durabilité n'est pas mis sur la table, il n'est pas abordé. Ces professionnels ne sont pas nécessairement hostiles à la transition, mais ils l'intègrent comme une variable parmi d'autres, sans en faire un moteur. Leur priorité reste la satisfaction du client, la rapidité d'exécution, le respect du budget. Pauline Bachelin illustre bien ce positionnement : « Si on me demande quelque chose de vert, je le fais. Mais si ce n'est pas dans le brief, je ne vais pas forcer. » Cette posture est souvent dictée par un environnement très concurrentiel, où chaque geste doit être justifiable économiquement. Elle révèle une forme de lucidité stratégique, mais aussi une certaine prudence, voire un renoncement implicite à jouer un rôle moteur.

---

<sup>40</sup> L'injonction à concilier impact environnemental réduit et intensité émotionnelle forte (le fameux "effet waouh") est souvent dénoncée comme un paradoxe difficile à résoudre dans la littérature sur le tourisme responsable.

### **3.2.2 Les militants pragmatiques : la RSE comme levier de différenciation**

À l'inverse, d'autres adoptent une posture plus engagée, plus offensive. Ce sont les militants pragmatiques. Leur engagement ne se limite pas au discours : il s'incarne dans les choix d'organisation, dans la sélection des partenaires, dans la manière même de concevoir les événements. Pour eux, la RSE est un levier de différenciation assumé. Ils ne s'y conforment pas : ils s'en saisissent pour faire évoluer leurs formats, leur relation client, leur rôle dans la chaîne de valeur. C'est le cas de plusieurs acteurs interrogés, comme chez Corsica Events, où Tamara Shestozub raconte avoir mis en place des activités solidaires, des programmes zéro déchet, ou encore une logique d'"expérience bas carbone". Chez S'cape, Valérie Beillard évoque un effort structuré pour intégrer les critères RSE dans chaque réponse commerciale, tout en assumant que cela peut limiter certains marchés. Ces profils ne prétendent pas tout révolutionner, mais ils cherchent activement à faire avancer leur pratique, en équilibre entre idéalisme et contraintes terrain. Leur militantisme<sup>41</sup> n'est pas rigide : il est ancré dans la réalité, souvent porté par des convictions personnelles, et nourri d'une volonté de cohérence.

Cet engagement plus affirmé s'accompagne toutefois de nouveaux défis, notamment lorsqu'il s'agit d'obtenir des labels et certifications reconnus. Plusieurs acteurs interrogés soulignent que, même si ces distinctions constituent un gage de crédibilité, elles représentent un investissement considérable. Caroline Mignon évoque un processus "lourd et chronophage", parfois disproportionné pour de petites structures. Mathilde Noury insiste sur la nécessité d'une coordination constante entre tous les prestataires pour répondre aux critères, ce qui exige des ressources humaines et financières conséquentes. Valérie Ducaud rappelle que ces démarches ne sont "pas à la portée de tous" et que certaines destinations ou entreprises préfèrent s'appuyer sur des engagements internes plus souples. Robin Marchesseau, enfin, souligne que l'investissement dans un label doit être mis en balance avec l'impact réel sur la décision d'achat des clients.

---

<sup>41</sup> Le concept de militantisme pragmatique appliqué à l'événementiel renvoie à l'idée d'intégrer des pratiques responsables tout en tenant compte des contraintes économiques et culturelles.

Cependant, Caroline Mignon rappelle que l'engagement responsable ne peut pas reposer uniquement sur la bonne volonté d'individus motivés : il doit s'appuyer sur une organisation et des objectifs clairs, afin de résister à la pression du court terme.

### **3.2.3 Les opportunistes verts : un discours sans transformation réelle**

Enfin, une troisième catégorie émerge, plus floue, plus ambivalente : celle des opportunistes verts. Robin Marchesseau souligne que, pour certains acteurs, la RSE reste "une couche cosmétique" utilisée pour répondre aux attentes formelles des appels d'offres, mais rarement traduite dans les choix opérationnels, ce qui entretient une confusion auprès des clients. Ils ont intégré la nécessité d'un discours RSE, souvent pour répondre à une attente institutionnelle ou concurrentielle, mais sans transformer en profondeur leurs pratiques. Les références aux labels, aux circuits courts ou à la compensation carbone sont bien là, mais elles restent souvent au stade du discours. Pascal Roulland, fondateur de Nacara, résume cette logique en une formule directe : « la RSE, c'est de la com ». Pour lui, elle devient un argument de façade, inséré dans les dossiers pour "faire bien", cocher les cases, répondre à la norme... sans remettre en cause les choix opérationnels ou la logique globale de l'événement. Cette posture peut découler d'un manque de moyens, d'une culture d'entreprise peu engagée ou d'une volonté stratégique de répondre à une attente de surface. Elle soulève des questions éthiques, notamment sur la frontière entre communication et engagement réel. Mais elle révèle surtout à quel point la pression du marché pousse de nombreux acteurs à adopter les codes d'un discours durable, même lorsque les fondations n'évoluent pas. Lorsqu'elle est poussée à l'extrême, cette logique peut même contribuer à décrédibiliser les efforts sincères du secteur, en alimentant une forme de greenwashing structurel : un système où l'on affiche des valeurs environnementales sans jamais en assumer les implications concrètes.

### **3.2.4 intégrer la RSE comme levier de différenciation**

Il faut cependant éviter de figer ces postures. Un même acteur peut passer d'une catégorie à l'autre selon le projet, le client, le moment. La distinction entre ces profils n'est pas rigide. Elle permet surtout de mieux comprendre les logiques à l'œuvre, les arbitrages opérés, et les stratégies mises en place pour composer avec les contradictions du secteur. Car au fond, tous les professionnels rencontrés partagent un même constat : il n'est plus possible d'ignorer la RSE. Mais la manière d'y répondre

varie, selon les ressources, les croyances, les contextes... et parfois, simplement, selon ce que le client accepte d'entendre.

### **3.3 Attractivité RSE : communication, mise en récit, perceptions**

Derrière ces postures diverses, une chose reste commune : la nécessité, quasi vitale, de soigner son image. Après tout, l'événementiel est aussi un métier de représentation. Et dans un monde où la durabilité est devenue un critère de légitimité, il ne suffit plus d'agir : il faut savoir le montrer, le raconter, le vendre. Ce glissement du fond vers la forme n'est pas propre au secteur, mais il y prend une résonance particulière. Car l'événementiel et plus encore le MICE repose sur une promesse : faire vivre une expérience, laisser une impression, créer un souvenir. Et désormais, cette expérience doit aussi être responsable.

#### **3.3.1. Le storytelling comme levier de séduction**

C'est ici que la question du storytelling prend toute son importance. Plusieurs professionnels évoquent des initiatives qu'ils qualifient de "petits gestes visibles"<sup>42</sup> : activités solidaires, rallyes de territoire, fresques collaboratives sur le climat, opérations de reforestation symbolique... Ces formats cochent plusieurs cases à la fois : ils véhiculent une image positive, impliquent les participants, valorisent les prestataires locaux, tout en restant peu coûteux et facilement intégrables à un programme. Pascal Roulland parle à ce sujet de "pédagogie active" : faire passer un message sans alourdir l'expérience. Pour lui, il ne s'agit pas de moraliser, mais de proposer un autre récit.

C'est aussi ce que souligne Alice Ploquin, lorsqu'elle explique que "le client n'achète pas un label, il achète une histoire" une narration dans laquelle il peut se projeter, qu'il peut relayer à ses propres parties prenantes. Dans ce contexte, la perception d'une destination comme responsable devient un levier d'attractivité à part entière. Tamara Shestozub évoque par exemple des offres construites autour de producteurs corses engagés dans la transition écologique, ou de lieux valorisant des démarches de sobriété énergétique. Pour certains clients, cela devient un critère de choix. Mais pour

---

<sup>42</sup> « Les petits gestes visibles » comme les rallyes solidaires ou les fresques collaboratives relèvent du storytelling expérientiel, qui vise à renforcer la perception d'engagement via des actions à forte valeur symbolique



d'autres, c'est d'abord une image flatteuse, qui rassure sans trop contraindre. Valérie Ducaud illustre cette nuance en expliquant que la mise en récit d'une destination doit être crédible et en lien avec des actions concrètes sur le territoire, sinon elle risque de générer de la méfiance plutôt que de l'adhésion.

Ce rôle du récit est directement lié à l'attractivité des destinations. Traditionnellement mesurée par l'accessibilité, les infrastructures ou l'image de marque, l'attractivité repose désormais aussi sur la crédibilité du discours durable porté par le territoire. Selon l'ICCA (2023), près de 60 % des organisateurs considèrent aujourd'hui les engagements RSE comme un facteur de choix déterminant au même titre que la localisation géographique ou la qualité des équipements. Autrement dit, une destination peut perdre en attractivité si elle se contente d'un "habillage vert" sans actions tangibles. À l'inverse, celles qui réussissent à aligner communication et pratiques concrètes transforment la RSE en véritable levier d'image et de différenciation.

### **3.3.2. Le risque de dissonance et de greenwashing**

La frontière entre perception et réalité est donc, là encore, fragile. Mathilde Noury insiste sur le fait que, dans certaines destinations, le storytelling<sup>43</sup> bien pensé peut servir de déclencheur pour impliquer progressivement les acteurs locaux dans des démarches plus ambitieuses, créant ainsi un cercle vertueux. Plusieurs acteurs reconnaissent que l'image de durabilité peut primer sur l'engagement réel, surtout quand il s'agit de convaincre rapidement un prospect. La tendance pousse parfois à mettre en avant un récit inspirant, même si les fondations sont fragiles. Cela ne veut pas dire que tout est faux, mais cela interroge sur la manière dont la durabilité devient une composante de branding territorial<sup>44</sup>, parfois plus esthétique que systémique.

Certaines destinations réussissent cependant à conjuguer attractivité et engagement. Nantes, Lyon ou encore Bordeaux sont souvent citées comme exemples de villes qui articulent politique RSE, offre congrès, transports durables, écosystème local. Ce n'est

---

<sup>43</sup> Le storytelling est souvent identifié comme un levier d'adhésion émotionnelle dans le marketing territorial et événementiel, en particulier lorsqu'il s'agit de thématiques liées à la durabilité.

<sup>44</sup> Le *branding territorial* désigne l'ensemble des stratégies de communication et de marketing visant à construire, promouvoir et valoriser l'image d'un territoire (ville, région, pays) auprès de publics cibles. Il s'appuie sur des éléments tangibles (patrimoine, infrastructures, offres touristiques) et intangibles (valeurs, récits, identité culturelle) pour renforcer son attractivité et sa compétitivité.

pas un hasard : ces territoires investissent dans leur stratégie “MICE responsable” et misent sur une coordination public-privé qui crédibilise leurs actions. Mais ces cas restent encore minoritaires. Ailleurs, le risque est grand de tomber dans un entre-deux où la promesse verte sert davantage à séduire qu’à transformer.

Cette tension entre mise en récit et transformation réelle est au cœur des stratégies actuelles. Elle peut produire des effets positifs, lorsqu’elle donne envie, lorsqu’elle ouvre la discussion. Mais elle peut aussi nourrir une forme de dissonance qui finit par affaiblir la crédibilité du secteur. S’il devient difficile de distinguer les démarches sincères des habillages opportunistes, alors l’image même de la RSE dans l’événementiel risque de se diluer, voire de se retourner contre ceux qui y croient vraiment.

### **3.3.3 Perspectives pour l’avenir de la RSE dans le MICE**

Au-delà de ce constat sur le présent, les acteurs interrogés se sont également projetés sur l’avenir de la RSE dans le MICE, esquissant des perspectives parfois ambitieuses, parfois prudentes, mais toujours révélatrices des mutations à venir.

Alice Ploquin anticipe par exemple un durcissement des exigences, avec des clients « obligés de penser différemment leur événement » et une généralisation des pratiques responsables sur tous les volets. Valérie Ducaud estime que d’ici quelques années, la RSE cessera d’être un avantage concurrentiel pour devenir un standard incontournable à l’échelle européenne. Pascal Roulland imagine des formats plus sobres, mais plus créatifs, où la narration et l’expérience locale joueront un rôle central. Pour Mathilde Noury, le changement passera aussi par la formation des acteurs et par une meilleure structuration des cahiers des charges. Tous convergent sur un point : le futur du MICE ne pourra être compétitif que s’il est pensé à la fois de manière responsable, locale et engageante.

Ces visions prospectives constituent un point d’appui précieux pour comprendre les évolutions possibles du secteur et alimenter la discussion sur les conditions nécessaires à un alignement plus sincère entre discours et pratiques.

### **3.4 Discussion : mise en regard des résultats avec les hypothèses**

Après avoir exploré en détail les discours, postures et stratégies des acteurs du MICE face aux enjeux de durabilité, il est désormais possible de confronter ces résultats aux hypothèses formulées à l'issue de la revue de littérature. L'objectif n'est pas uniquement de cocher des cases, mais de comprendre dans quelle mesure les constats du terrain confirment, nuancent ou infirment les intuitions de départ, et ce que cela révèle des dynamiques profondes du secteur.

#### **3.4.1 – Hypothèse 1 – La mise en œuvre de la RSE est principalement réactive, déclenchée par les appels d'offres ou les exigences externes.**

Les résultats confirment cette tendance, mais de manière nuancée. Dans plusieurs témoignages, la RSE apparaît comme une réponse à une demande explicite, rarement comme un moteur autonome. Pauline Bachelin l'illustre parfaitement : si le sujet est dans le brief, il sera traité ; sinon, il ne sera pas spontanément proposé. Pascal Roulland évoque même la RSE comme un « rôle de façade » dans certains dossiers, intégrée surtout pour « faire bonne figure » face à un jury ou à un prospect. Cependant, certains acteurs, notamment les « militants pragmatiques » identifiés dans la typologie (Tamara Shestozub, Valérie Beillard), vont au-delà de cette logique réactive. Ils utilisent les appels d'offres comme leviers pour pousser des formats plus responsables. Ainsi, l'hypothèse est **partiellement validée** : La plupart réagissent surtout aux contraintes externes, mais une minorité agit de manière proactive et commence à s'organiser.

#### **3.4.2 – Hypothèse 2 – Les attentes des clients en matière de durabilité sont contradictoires et influencent les arbitrages des agences.**

Cette hypothèse est largement confirmée par les témoignages recueillis. Les entretiens montrent que les clients expriment souvent des demandes à la fois ambitieuses et contradictoires. Sylvain Douce, directeur général des sites lyonnais de GL Events, observe par exemple que la RSE figure désormais dans la plupart des cahiers des charges, mais qu'« à offre équivalente, c'est le prix qui reste décisif ». Il souligne aussi que, même lorsque la durabilité devient un critère de sélection, elle doit coexister avec des attentes fortes en termes de confort, de service ou de mise en scène. Tamara Shestozub évoque le paradoxe des participants qui insistent sur

l'empreinte carbone... tout en prenant l'avion pour rejoindre l'événement, et Alice Ploquin rappelle que "responsable" ne suffit pas : il faut que ce soit aussi "désirable".

Ces contradictions, ancrées dans la réalité opérationnelle, imposent aux professionnels de composer en permanence avec des compromis. La RSE se décline alors de manière modulable, "à la carte", en fonction des contraintes budgétaires, du temps disponible ou du degré de sensibilité du client. Dans bien des cas, le geste responsable est intégré s'il ne compromet pas l'expérience attendue. Cette réalité conforte pleinement l'hypothèse : **H2 est clairement validée.**

### **3.4.3 – Hypothèse 3 – L'attractivité d'une destination perçue comme durable repose moins sur ses engagements réels que sur sa capacité à en construire le récit.**

Les données recueillies confirment largement cette hypothèse. Qu'il s'agisse de rallyes solidaires, de fresques climatiques ou de reforestations symboliques, les formats cités sont souvent choisis pour leur potentiel narratif et leur visibilité plutôt que pour leur impact mesurable. Pascal Roulland parle de "pédagogie active" pour désigner ces gestes qui racontent une histoire sans alourdir l'expérience. Tamara Shestozub illustre cette dimension avec ses offres valorisant les producteurs corses engagés, où la mise en récit fait partie intégrante de la proposition. Alice Ploquin, de son côté, résume en une phrase l'essence de cette logique : "Le client n'achète pas un label, il achète une histoire." Les entretiens montrent que ce storytelling n'est pas forcément trompeur, mais qu'il peut devenir problématique lorsqu'il sert de substitut à un engagement plus profond, un glissement qui alimente le risque de greenwashing évoqué dans la littérature. L'hypothèse est donc **largement confirmée.**

En somme, la confrontation des hypothèses avec le terrain dessine un paysage contrasté : une majorité d'acteurs encore dans une logique réactive, un constat largement partagé sur la contradiction des attentes clients, et une reconnaissance de la puissance du récit comme levier d'attractivité, parfois au détriment de la transformation réelle. Ces résultats ouvrent la voie à une réflexion plus large sur les conditions d'un alignement sincère entre discours, image et pratiques, question centrale pour l'avenir d'un MICE à la fois désirable et durable.

## CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire a cherché à comprendre comment les acteurs du MICE peuvent concilier l'attractivité des destinations et les exigences croissantes en matière de responsabilité sociétale, dans un contexte où les ambitions environnementales se heurtent souvent à la réalité du terrain. De la revue de littérature aux entretiens, une image nuancée s'est dessinée : celle d'un secteur en transition, pris entre pressions économiques, attentes clients parfois contradictoires et impératifs de durabilité.

Les résultats confirment que la RSE est aujourd'hui un passage obligatoire dans l'événementiel, mais que sa mise en œuvre reste largement conditionnée par des contraintes externes. Dans de nombreux cas, elle apparaît comme une réponse à un appel d'offres ou à une demande explicite du client, plutôt qu'une initiative interne et systématique. Cette posture réactive, cohabite néanmoins avec des démarches plus proactives portées par une d'acteurs que nous avons qualifiés de "militants pragmatiques". Ces derniers intègrent la RSE dans leurs choix stratégiques, repensent leurs formats, sélectionnent leurs partenaires avec exigence et utilisent les appels d'offres comme leviers pour pousser des solutions plus responsables.

Les solutions identifiées ne sont pas uniformes : elles s'adaptent au contexte, au profil des clients et aux ressources disponibles. Elles combinent souvent des gestes concrets et une mise en récit maîtrisée. Le storytelling, loin d'être un simple outil marketing, permet d'incarner les engagements, de rendre visibles et désirables des pratiques responsables. Les rallyes solidaires, les fresques collaboratives ou la mise en avant de producteurs locaux illustrent cette capacité à allier expérience et sens. Mais cette dimension narrative comporte un risque : celui de devenir un substitut à l'action réelle et de glisser vers le greenwashing lorsque l'image prime sur la transformation effective.

L'étude révèle aussi la difficulté d'accéder aux labels et certifications (ISO 20121, Green Globe...), pourtant précieux pour crédibiliser les démarches. Leur coût, leur complexité et le temps nécessaire à leur obtention en font un objectif hors de portée pour certaines structures, notamment les plus petites. Comme l'ont rappelé plusieurs intervenants, dont Caroline Mignon et Valérie Ducaud, ces obstacles créent une forme

d'inégalité entre les acteurs capables d'investir dans ces démarches et ceux qui doivent se contenter d'initiatives internes moins reconnues.

Enfin, plusieurs témoignages mettent en lumière des contradictions personnelles : celles de professionnels engagés qui, par choix ou par nécessité, acceptent des projets éloignés de leurs convictions. Ces dilemmes individuels rappellent que la transition écologique dans l'événementiel ne dépend pas seulement de stratégies globales ou de cadres réglementaires, mais aussi de choix quotidiens et de la capacité à naviguer entre idéaux et réalités.

Sur le plan méthodologique, l'approche qualitative adoptée a permis d'entrer dans le détail des arbitrages, d'analyser les discours explicites et implicites, et de comprendre les tensions vécues de l'intérieur. Elle présente toutefois des limites : un échantillon restreint et l'absence de données quantitatives. Ces limites n'enlèvent rien à la richesse des enseignements recueillis, mais elles invitent à prolonger la recherche par d'autres approches. Une enquête quantitative permettrait, par exemple, de mesurer la fréquence et l'ampleur des tendances observées. Un suivi longitudinal pourrait, lui, éclairer l'évolution des pratiques sur plusieurs années. Enfin, un travail ciblé sur la formation et l'accompagnement des professionnels du MICE pourrait contribuer à ancrer plus solidement la RSE dans les habitudes de conception et de production d'événements.

En définitive, ce mémoire met en lumière un secteur qui ne peut plus se contenter d'intégrer la RSE comme un simple critère de communication. La transformation ne pourra s'opérer que si la durabilité devient un fil conducteur stratégique, articulé autour d'actions concrètes, mesurables et partagées par l'ensemble des acteurs, des commanditaires aux prestataires.

Au regard de l'ensemble de ces résultats, plusieurs apports peuvent être soulignés. L'apport majeur de ce mémoire est de montrer que la question de l'attractivité à l'ère de la RSE ne peut être réduite à un simple ajustement des pratiques. Elle redéfinit en profondeur la compétition entre territoires : la durabilité devient un critère d'attractivité au même titre que l'accessibilité ou l'infrastructure. L'étude souligne aussi le rôle déterminant du récit territorial : une destination jugée "désirable et responsable" est avant tout celle qui réussit à aligner discours, image et actions tangibles. Enfin, ce

travail met en évidence la nécessité d'éviter une fracture entre grandes métropoles certifiées et territoires secondaires moins visibles mais parfois plus innovants.

Sur le plan opérationnel, trois recommandations se dégagent :

1. **Articuler attractivité et responsabilité à plusieurs échelles** (locale, nationale, internationale), afin d'éviter que la durabilité ne soit un frein à la compétitivité territoriale.
2. **Passer du discours à la preuve** : encourager les destinations à produire des indicateurs mesurables (mobilité douce, inclusion, gestion des déchets) pour crédibiliser leur storytelling.
3. **Réduire les inégalités d'accès aux labels** : accompagner les petites structures et les villes moyennes afin qu'elles puissent aussi intégrer la dynamique MICE responsable.

Le futur du MICE sera donc narratif, car il faudra continuer à raconter des histoires qui inspirent et donnent envie d'agir. Il sera local, pour ancrer les événements dans des territoires et des ressources réelles, limitant ainsi leur empreinte. Il devra être stratégiquement responsable, en intégrant la durabilité comme un choix assumé et non comme une contrainte subie. Sans cela, le risque est grand de voir s'installer une fracture entre discours et réalité, entamant à terme la crédibilité même du secteur.

Ce chemin est exigeant, mais il est aussi porteur d'opportunités : repenser les formats, renforcer les liens avec les territoires, et redonner du sens à l'événementiel en tant qu'expérience humaine, culturelle et durable. Plus qu'un objectif, c'est désormais une condition de pérennité pour un secteur à la croisée des chemins.

# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION :	4
PARTIE I – REVUE DE LITTÉRATURE : UN SECTEUR SOUS TENSION(S)	8
1.1 LE SECTEUR MICE : ENTRE PERFORMANCE ET IMAGE	8
1.2 LA RSE : ENTRE RESPONSABILITÉ REELLE ET OPPORTUNITÉ STRATÉGIQUE	11
1.3 – LE PARADOXE DE L'ÉVÉNEMENTIEL RESPONSABLE : SÉDUIRE SANS SURCONSOMMER	16
PARTIE II – MÉTHODOLOGIE : OBSERVER, COMPRENDRE, INTERROGER LES PRATIQUES..	23
2.1 JUSTIFICATION DE L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	23
2.2 CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON ET DES OUTILS	25
2.2.1. <i>Critères de sélection des répondants</i>	25
2.2.2. <i>Grille d'entretien : thématiques clés et posture d'écoute</i>	27
2.2.3. <i>Dispositif de collecte : enregistrement, retranscription, codage</i>	29
2.3 – MODALITÉS D'ANALYSE DES DONNÉES	30
2.3.1. <i>Une analyse thématique : cartographier les tensions et les régularités</i>	30
2.3.2. <i>Lire entre les lignes : émotions, silences, contradictions</i>	31
2.3.3. <i>Prendre du recul : limites et précautions méthodologiques</i>	32
PARTIE III – RESULTATS ET INTERPRETATIONS : TENSIONS VECUES, SOLUTIONS CONSTRUITES	34
3.1 CE QUE LES ACTEURS DISENT : DISCOURS, POSTURES ET CONTRADICTIONS	34
3.2 TYPOLOGIE DES REPONSES STRATÉGIQUES	37
3.2.1 <i>Les stratégies tactiques : la RSE comme variable d'ajustement</i>	37
3.2.2 <i>Les militants pragmatiques : la RSE comme levier de différenciation</i>	38
3.2.4 <i>Intégrer la RSE comme levier de différenciation</i>	39
3.3 ATTRACTIVITÉ RSE : COMMUNICATION, MISE EN RÉCIT, PERCEPTIONS	40
3.3.1. <i>Le storytelling comme levier de séduction</i>	40
3.3.2. <i>Le risque de dissonance et de greenwashing</i>	41
3.3.3 <i>Perspectives pour l'avenir de la RSE dans le MICE</i>	42
3.4 DISCUSSION : MISE EN REGARD DES RESULTATS AVEC LES HYPOTHESES	43
3.4.1 – <i>Hypothèse 1 – La mise en œuvre de la RSE est principalement réactive, déclenchée par les appels d'offres ou les exigences externes.</i>	43
3.4.2 – <i>Hypothèse 2 – Les attentes des clients en matière de durabilité sont contradictoires et influencent les arbitrages des agences.</i>	43
3.4.3 – <i>Hypothèse 3 – L'attractivité d'une destination perçue comme durable repose moins sur ses engagements réels que sur sa capacité à en construire le récit.</i>	44
CONCLUSION GÉNÉRALE	45
BIBLIOGRAPHIE	50
TABLE DES ANNEXES	53
ANNEXE 1 – GRILLE DES ENTRETIENS	54
ANNEXE 2 – RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC ALICE PLOQUIN	55
ANNEXE 3 – RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC CAROLINE MIGNON	69
ANNEXE 4 – RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC MATHILDE NOURY	81
ANNEXE 5 – RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC PASCAL ROULLAND	101
ANNEXE 6 – RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC PAULINE BACHELIN	121
ANNEXE 7 – RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC ROBIN MARCHESSEAU	128
ANNEXE 8 – RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC SYLVAIN DOUCE	141



ANNEXE 9 – RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC TAMARA SHESTOZUB .....	164
ANNEXE 10 – RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC VALERIE BEILLARD.....	175
ANNEXE 11 – RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC VALERIE DUCAUD .....	199
ANNEXE 12 – LISTES DE LECTURES SCIENTIFIQUES .....	207
ANNEXE 13 – LISTES DES AUTRES SOURCES PARTIE 1.....	208
ANNEXE 14 – LISTES DES AUTRES SOURCES PARTIE 2.....	209
ANNEXE 15 – FICHE DE LECTURE N°1 .....	210
ANNEXE 16 – FICHE DE LECTURE N°2.....	211
ANNEXE 17 – FICHE DE LECTURE N°3.....	212
ANNEXE 18 – FICHE DE LECTURE N°4.....	213
ANNEXE 19 – FICHE DE LECTURE N°5.....	214
ANNEXE 20 – FICHE DE LECTURE N°6.....	215
ANNEXE 21 – FICHE DE LECTURE N°7 .....	216
ANNEXE 22 – FICHE DE LECTURE N°8.....	217
ANNEXE 23 – FICHE DE LECTURE N°9.....	218
ANNEXE 24 – FICHE DE LECTURE N°10 .....	219
ANNEXE 25 – FICHE DE LECTURE N°11 .....	220
ANNEXE 26 – FICHE DE LECTURE N°12 .....	221
ANNEXE 27 – FICHE DE LECTURE N°13 .....	222
ANNEXE 28 – FICHE DE LECTURE N°14 .....	223
ANNEXE 29 – FICHE DE LECTURE N°15 .....	224
ANNEXE 30 – FICHE DE LECTURE N°16 .....	225
ANNEXE 31 – FICHE DE LECTURE N°17 .....	226
ANNEXE 32 – FICHE DE LECTURE N°18 .....	227
ANNEXE 33 – FICHE DE LECTURE N°19 .....	228
ANNEXE 34 – FICHE DE LECTURE N°20 .....	229
ANNEXE 35 – FICHE DE LECTURE N°21 .....	230
TABLE DES FIGURES .....	231
ENGAGEMENT DE NON-PLAGIAT.....	236

# BIBLIOGRAPHIE

## ICONOGRAPHIE :

MIGNON Cédric, 2024, *Genèse de la RSE*, ESTHUA, Université d'Angers.

PARANGONE.ORG, 2022, *La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) en 2022 : Panorama du cadre réglementaire et législatif*.

REEVE, 2023, *Référentiel du label événement éco-responsable*, Comeeti.

## NOTE ET RAPPORT D'INSTITUTIONS :

ADEME, 2020, *Tourisme durable : 20 mesures pour une transition de la première destination touristique mondiale*, rapport rédigé par ANDRUP A., Agence de la transition écologique.

CENTRE D'ÉTUDE SUR L'EMPLOI, LE SYNDICALISME ET LE TRAVAIL, 2017, *Perspective historique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)*, rapport rédigé par JBARA N.

ISTHA, 2023, *La démarche de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) des Tour-opérateurs*, rapport rédigé par BLINV L., Institut Supérieur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de l'Alimentation.

ORGANISATION RESPONSABLE, 2022, *La gestion du changement RSE par la méthodologie ISO 26000 : Cas d'une entreprise de l'industrie événementielle*, rapport rédigé par PAULUS K., p. 36-54.

RESEARCHGATE, 2022, *L'appropriation du développement durable par les agences événementielles et de tourisme d'affaires*, rapport rédigé par ATTAL V., DELECOLLE T., DORNIER R. & SELMI N.

UNIVERSITÉ D'ANGERS, 2016, *Les conditions d'émergence d'une démarche RSE dans l'événementiel : Une analyse à partir d'Angers Expo Congrès et du salon professionnel SIVAL*, mémoire rédigé par PAULUS K.

### **PRESSES GENERALISTES :**

ROBERT Michel, 2019, « Le secteur de l'événementiel se veut de plus en plus éco-responsable », *Les Échos*, 10 août.

MÉDIA-START, 2025, « La RSE n'est plus un supplément d'âme, c'est un levier stratégique », *Média-Start*, 21 mai.

### **PRESSES PROFESSIONNELLES :**

CHALON Cécile, 2024, « Voyage d'affaires MICE : une activité en 2024 », *Interface Tourism*.

CLUB MICE REP'S, 2024, « RSE et voyage : la tribune du Club Mice Rep's », *L'Événement*.

DE VAZEILLE Denis, 2024, « Les tendances MICE du marché français », *Tour Hebdo*, 16 février.

POCHET Nathalie, 2023, « Le tourisme d'affaires face au défi de la RSE : quelles solutions pour les acteurs du MICE ? », *TourMag*, 10 janvier.

### **SOURCES SCIENTIFIQUES :**

CLERGEAU Christophe & PAULUS Kévin, 2017, « Déploiement de la RSE dans les projets événementiels : une analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau », *Management & Avenir*.

DUCROQUET Aude, 2022, « Chapitre 23. L'événementiel au service des territoires », dans *La recherche en management du tourisme*, pp. 409-421.

FILLOUX Denis & VIENNE Nicolas, 2021, *L'événementiel : Présent et avenir, méthodes, enjeux, prospectives*, ISTE, 235 p.

PASCAL Claire, 2022, *La communication événementielle*, Dunod, Collection « Les Topos », pp. 15-23.

JAKUBOWSKI Bernard, 2022, *Stratégie et management du voyage d'affaires*,  
Chapitre 5 « Voyages d'affaires et RSE », pp. 163-199.

# TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1 – GRILLE DES ENTRETIENS .....	54
ANNEXE 2 – RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC ALICE PLOQUIN.....	55
ANNEXE 3 – RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC CAROLINE MIGNON .....	69
ANNEXE 4 – RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC MATHILDE NOURY.....	81
ANNEXE 5 – RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC PASCAL ROULLAND .....	101
ANNEXE 6 – RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC PAULINE BACHELIN .....	121
ANNEXE 7 – RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC ROBIN MARCHESSEAU.....	128
ANNEXE 8 – RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC SYLVAIN DOUCE.....	141
ANNEXE 9 – RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC TAMARA SHESTOZUB .....	164
ANNEXE 10 – RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC VALERIE BEILLARD.....	175
ANNEXE 11 – RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC VALERIE DUCAUD .....	199
ANNEXE 12 – LISTES DE LECTURES SCIENTIFIQUES .....	207
ANNEXE 13 – LISTES DES AUTRES SOURCES PARTIE 1.....	208
ANNEXE 14 – LISTES DES AUTRES SOURCES PARTIE 2.....	209
ANNEXE 15 – FICHE DE LECTURE N°1 .....	210
ANNEXE 16 – FICHE DE LECTURE N°2.....	211
ANNEXE 17 – FICHE DE LECTURE N°3.....	212
ANNEXE 18 – FICHE DE LECTURE N°4.....	213
ANNEXE 19 – FICHE DE LECTURE N°5.....	214
ANNEXE 20 – FICHE DE LECTURE N°6.....	215
ANNEXE 21 – FICHE DE LECTURE N°7 .....	216
ANNEXE 22 – FICHE DE LECTURE N°8.....	217
ANNEXE 23 – FICHE DE LECTURE N°9.....	218
ANNEXE 24 – FICHE DE LECTURE N°10 .....	219
ANNEXE 25 – FICHE DE LECTURE N°11 .....	220
ANNEXE 26 – FICHE DE LECTURE N°12 .....	221
ANNEXE 27 – FICHE DE LECTURE N°13 .....	222
ANNEXE 28 – FICHE DE LECTURE N°14 .....	223
ANNEXE 29 – FICHE DE LECTURE N°15 .....	224
ANNEXE 30 – FICHE DE LECTURE N°16 .....	225
ANNEXE 31 – FICHE DE LECTURE N°17 .....	226
ANNEXE 32 – FICHE DE LECTURE N°18 .....	227
ANNEXE 33 – FICHE DE LECTURE N°19 .....	228
ANNEXE 34 – FICHE DE LECTURE N°20 .....	229
ANNEXE 35 – FICHE DE LECTURE N°21 .....	230

## Annexe 1 – Grille des entretiens

AGENCE ÉVÉNEMENTIELLE			
Nom	Contact	Acteurs clés	Rôle / Activité
S'cape	robin.marchesseau@groupe-scape.com	Robin Marchesseau - Directeur conseil du pôle travel	Agence événementielle basée à Paris, spécialisée dans la conception et la réalisation d'événements sur mesure.
S'cape	valerie.beillard@groupe-scape.com	Valérie Beillard Mottard - Directrice région AURA	Agence événementielle, spécialisée dans la conception et la réalisation d'événements sur mesure.
Le Voyage à Nantes	Alice.PLOQUIN@lvan.fr	Alice Ploquin - Chargée de développement affaires	Société publique locale chargée de la promotion, via la culture, de Nantes Métropole
Lyon events	sylvain.douce@gl-events.com	Sylvain Douce - Directeur général	Agence événementielle, spécialisée dans la conception et la réalisation d'événements sur mesure.
AGENCE RÉCÉPTIVE - DMC			
About Events	pauline-b92@hotmail.fr	Pauline Bachelin - Chef de projet senior	DMC en Espagne et en Grèce
Corsica Events	contact@corsica-loc-evenements.fr.	Tamara SHESTOZUB- Chef de projet senior	DMC en Corse
Nacara DMC - Holt DMC France	pascal@nacara-dm.com	Pascal Roulland - Fondateur de Nacara DMC & Directeur de Holt DMC	DMC en France
AUTRES			
Acteurs du Tourisme Durable	caroline.mignon@univ-angers.fr	Caroline Mignon - Présidente de Acteurs du Tourisme Durable (ATD) - Consultante en tourisme durable & RSE - Co-fondatrice de Echo Terra	Association qui fédère l'ensemble du secteur autour des enjeux de la transition du tourisme
Nantes Saint-Nazaire Développement	mathilde.noury@nantes-saintnazaire.fr	Mathilde Noury - Chef de projet Tourisme durable	Agence de développement économique de la métropole nantaise et du bassin de Saint-Nazaire
Directrice du bureau des Congrès de Lyon	vducaud@lyon-france.com	Valérie Ducaud - Directrice du Bureau des Congrès et des Salons chez ONLYLYON Tourisme & Congrès	Bureau des Congrès de Lyon

## **Annexe 2 – Retranscription de l’entretien avec Alice Ploquin**

Alice Ploquin- Chargée de développement d’affaires chez Le voyage à Nantes et intervenante professionnelle à l’INNTO Université d’ANGERS

**Sujet :** Entretien sur la promotion des destinations MICE à l’ère de la RSE

**Eloïse :**

Bonjour, merci beaucoup d’avoir accepté notre demande ! Alors pour vous expliquer un peu, avec Emma on est étudiantes en Master 2 Événementiel à l’ESTHUA à Angers, et on travaille sur notre mémoire.

**Emma :**

Oui, on a choisi de traiter la thématique de la promotion des destinations MICE à l’ère de la RSE, et ce qu’on essaye de comprendre, comment concilier attractivité des destinations et responsabilités environnementales. Comment rester compétitif tout en étant responsable.

**Eloïse :**

Vous pouvez commencer par vous présenter, parler un peu de votre parcours ?

**Alice Ploquin :**

Très bien. Et donc moi je suis Alice. Mon parcours est organisé, on va dire, autour de deux volets. Un premier volet en agence événementielle, dans le groupe de communication *Hopscotch*, pendant 9 ans, c’était plus de 9 ans, avec une vraie orientation sur les événements professionnels à l’étranger, vraiment *BtoB*, avec un terrain de jeu à l’international. Une réorientation après la crise de la COVID, plutôt sur le national, donc avec une... une réorientation de nos événements en France, un terrain de jeu sur la valorisation des régions. Et puis à partir de fin 2021, j’ai intégré *Le Voyage à Nantes*. L’idée ici, c’était d’avoir une action de mon métier de l’événementiel beaucoup plus locale, et je souhaitais avoir un impact plus durable sur nos clients, sur la marque employeur, et essayer de m’investir différemment, avec un... un terrain de jeu qui soit, voilà, beaucoup plus local et resserré.

**Éloïse**

:

Ok, super. Et comment est-ce que vous définiriez la RSE ?

**Alice Ploquin :**

La RSE, je pense qu'il y a plusieurs volets. On a peut-être tendance à trop se concentrer sur la partie environnementale. Je pense que la partie sociétale est très importante. Dans un monde aujourd'hui qui est assez fragmenté, je trouve que l'importance du collectif est la clé. Et je trouve que nos métiers, dans l'événementiel, prennent tout leur sens aujourd'hui. C'est vraiment l'art de rassembler, de fédérer, de créer du lien. Et ce volet-là, aujourd'hui, il est hyper important dans la RSE. Et on a peut-être une responsabilité, en tout cas un vrai rôle à jouer, auprès des clients qu'on accompagne, des marques qu'on... qu'on peut suivre, en fonction des événements.

Et outre, je dirais, la partie environnementale, le volet social, l'inclusion, et l'impact qu'on peut avoir, il est essentiel. Donc trop sur le fait de recréer du lien, d'apporter de la confiance, et d'avoir cet esprit collectif au sein des entreprises. Ça s'apprend, ça se diffuse : chez les collaborateurs, chez les clients qu'on accompagne, les clients de nos clients...

Il est essentiel, je pense que nos métiers sont clés aujourd'hui. Ils l'ont peut-être jamais été de manière aussi importante et impactante.

**Emma :**

Ok. Et depuis quand entendez-vous parler de la RSE dans le secteur ? Est-ce que vous avez une date, une année à peu près ?

**Alice Ploquin :**

Moi j'ai intégré le marché du travail en 2012. On en parlait un petit peu, mais de manière assez... je dirais, éphémère. Y'a eu un vrai tournant, pour moi, à partir des années 2021, où c'est devenu... plus une option, mais un vrai parti-pris, dans les démarches aussi. Et puis avec l'explosion des réseaux sociaux, les marques ont été... enfin, nos clients, en tout cas les annonceurs ont été obligés de s'y mettre. Alors parfois pas pour toujours les bonnes raisons, mais en tout cas c'était devenu indispensable. Aussi d'un point de vue commercial, oui.



Ouais, là depuis... 2023, 2024, c'est quand même... enfin même avant, mais là c'est devenu impératif.

**Éloïse :**

Ok, et est-ce que c'est un sujet que vous abordez régulièrement, avec vos clients et vos partenaires ?

**Alice Ploquin :**

Avec les partenaires, oui, beaucoup. Parce que la destination de Nantes est très engagée sur ce sujet-là. L'idée, c'est que vraiment... Nantes, en tant que destination RSE, devienne un critère de choix pour les clients, pour les annonceurs. Donc il y a un vrai travail collectif, un travail de réseau qui est mis en place, notamment avec le Bureau des Congrès de Nantes.

Avec les clients, en fait, moi je trouve qu'il y a... il y a deux volets. Quand il y a un appel d'offres, les clients en parlent. Dans les appels d'offres, il y a des pavés plus ou moins conséquents sur les règles à respecter, sur l'engagement des partenaires, des fournisseurs, sur le fait que l'entreprise soit très impliquée — et que ce soient des critères essentiels pour eux dans le choix.

Et puis après, y a la partie prod, une fois que le contrat est signé... et là, généralement, on n'entend plus parler de la RSE. Et en fait, on revient sur une démarche très commerciale, comme on le faisait, je pense, il y a 10 ans. Et dans les choix de traiteurs, dans les choix de prestataires, de partenaires... en fait, je grossis un peu le trait mais on n'en entend plus parler.

Puis par contre, pour cet événement-là, les clients reviennent vers nous, nous demandent nos rapports RSE, nous demandent quels sont nos engagements, parce que certains doivent rendre des comptes. Et du coup, ils ont besoin de compiler tout un tas de données. Et là, hop, ça revient un peu, ça revient après, si on a besoin de l'afficher.

Mais après... enfin une fois que c'est fini, ils reviennent quand même. Je trouve que, dans la majorité des cas, tous secteurs confondus, c'est pas... c'est pas

un sujet prioritaire. C'est abordé parce que c'est obligatoire, mais je ne sens pas un engagement et une conviction à la hauteur de... alors que...

Aujourd'hui, par contre, il y a certaines entreprises qui l'ont vraiment à cœur, et qui, là, vont le déployer. Et on sent que c'est... c'est même pas un parti-pris, c'est naturel de l'intégrer sur tous les volets de l'événement : le transport, le choix des partenaires, le choix des lieux... Et là, c'est vraiment induit dans toutes les décisions.

**Éloïse :**

D'accord. Est-ce que vous pensez que c'est une tendance du moment, une demande de plus en plus forte, ou un vrai changement dans le secteur ?

**Alice Ploquin :**

Non, je pense que c'est un vrai changement dans le secteur. La prise de conscience, elle est faite. Après, y'a des niveaux d'implication qui sont différents, hein, le niveau de maturité en fonction des destinations, il est aussi différent, mais ça, c'est normal. C'est indispensable aujourd'hui.

**Emma :**

Et est-ce que, la mise en place d'actions RSE, a eu un impact positif ou négatif sur votre entreprise ? En termes de chiffre d'affaires, de fidélisation client, etc. ?

**Alice Ploquin :**

Positif. Plutôt positif. C'est difficile de le mesurer, mais en tout cas, les clients... on a une vraie valeur conseil par rapport à ça. Les clients nous écoutent, ils vont vraiment suivre nos recommandations. Après, la dynamique économique, elle reste très importante, c'est-à-dire qu'on peut proposer des alternatives, le client va toujours avoir besoin d'un chiffrage : *« Ça va me coûter plus cher ? Quels vont être les impacts financiers ? »* Mais après, ça, c'est à nous d'être force de proposition, d'avoir un argumentaire qui fonctionne bien. Mais on n'a jamais de retour... négatif, par rapport aux actions qu'on a mises en place.

**Emma :**

Ok. Et est-ce que, par exemple, ça vous est déjà arrivé de gagner un appel d'offres parce que vous aviez intégré la RSE ? Ou à l'inverse, de le perdre parce qu'ils ont choisi une autre destination qui l'avait mieux intégrée ?

**Alice Ploquin :**

Sur la destination, on va beaucoup travailler en collectif, sur Nantes. C'est-à-dire qu'on a un brief entrant qui va arriver, par exemple, au parc expo ou à la Cité des Congrès, et on va... ben, on va vraiment répondre d'une voix commune, d'une seule et même unité avec tous les acteurs. L'idée, c'est pas de se dire : « ils viennent au Voyage à Nantes », mais plutôt : « Ils viennent à Nantes », et c'est la destination qui... qui va en profiter. Je pense que... la partie RSE, le développement économique, il est important aussi. Et nous, en tant qu'acteurs du tourisme d'affaires, on a aussi ce rôle-là de préserver notre patrimoine. Et que, d'un point de vue économique, ben je pense que c'est ça aussi, la RSE : que ce soit profitable à tous les acteurs de la destination. Je pense aussi aux restaurateurs, aux commerçants du centre-ville, qui vont bénéficier, en fait, des flux des congressistes, des... des acteurs du *MICE*, qui prolongent leur séjour à Nantes. Et c'est des vrais prescripteurs après. Ils vont aussi revenir sur la destination. Et je pense que ça dynamise aussi le secteur.

Donc, pour répondre à la question, oui, on a gagné des appels d'offres, je pense, parce qu'on proposait une offre *clé en main*, en termes d'accessibilité, de mobilité, et de mobilité douce, après. Et le fait que tous, on travaille dans le même sens, avec un vrai réseau collectif. On a par exemple gagné le congrès APM, c'est le plus gros congrès de France et ils sont venus à Nantes parce qu'on avait cette force RSE. Où tout se faisait en centre-ville : l'hébergement aussi du centre-ville, accessible en tramway, entre le parc expo et nous, la soirée sur les Machines...

**Éloïse :**

Ok. Et aujourd'hui, quelles sont les principales zones d'où viennent vos clients ?

**Alice Ploquin :**

Principalement, nous, c'est vraiment le territoire Pays-de-la-Loire. On a très peu de clients internationaux. On va les avoir... on va dire qu'on va récupérer

ces flux-là, parce qu'ils viennent soit au parc expo, soit à la Cité des Congrès, notamment pour des congrès scientifiques.

Là, dans trois semaines, j'ai le congrès *Ouest*, donc c'est toutes les énergies qui sont liées au vent, donc vraiment un congrès 100 % international. Mais nous, on récupère ce flux-là parce que... ben ils sont trois jours à la Cité des Congrès, et ils font leur soirée de *cap* chez nous.

**Éloïse :**

Et en général, est-ce que c'est les clients qui demandent à ce qu'il y ait de la RSE ? Ou est-ce que vous, systématiquement, vous le mettez en avant et vous le proposez ?

**Alice Ploquin :**

C'est plutôt les clients, au début. Et après, nous, on va venir travailler un peu plus finement sur les prestations qu'ils nous demandent.

La première chose qu'on travaille beaucoup, à Nantes et au Voyage à Nantes, c'est tout ce qui est lié au gaspillage alimentaire. Nantes est très impliquée sur ces sujets-là. Et on travaille vraiment main dans la main avec les traiteurs. On a six traiteurs qui sont référencés des congrès de Nantes. Et dernièrement, on a fait un audit sur chaque événement : on venait mesurer et peser tous les déchets post-événement sur un dîner, sur un cocktail dînatoire, sur un cocktail apéritif... Ce qui nous a permis de travailler sur le juste grammage des quantités, et derrière, de réadapter aussi, et d'expliquer à nos clients, en fait, que les pertes, elles sont de tant. Et c'est hyper important qu'on affine les jauges jusqu'au dernier moment.

Les craintes principales des clients, c'est toujours de manquer en termes de nourriture. Et du coup, on essaie vraiment de les sensibiliser sur les deadlines, pour qu'on puisse avoir une jauge la plus affinée possible le jour J.

Et après, quand on a passé le délai, en gros de 16–17h le jour J, on travaille avec des associations pour que tout ce qui sort des frigos puisse être redistribué immédiatement.

Nous, on va vraiment essayer de conseiller les clients sur les partenaires. Ça va être le deuxième volet. On a des clients qui ont l'habitude de travailler avec tel presta' technique, c'est le cas, par exemple, pour les *roadshows*, ils travaillent toujours avec le même, ou avec tel ou tel DJ, etc.

Et ils sont capables de faire venir une personne de Marseille, potentiellement en avion, pour une prestation d'1h30 pour une soirée.

Donc nous, notre travail ici, c'est vraiment de valoriser le réseau des acteurs de Nantes Métropole. D'essayer de les mettre en relation avec les bons partenaires, et de la jouer la plus locale possible. Franchement, dans 99 % des cas, ça fonctionne très très bien.

**Emma :**

Et du coup, vous choisissez toujours vos prestataires en fonction de leur engagement RSE ? Ou ça dépend ?

**Alice Ploquin :**

Oui, c'est le cas sur les traiteurs. C'est le cas, en fait, sur tous nos partenaires. On travaille exclusivement avec des partenaires qui sont du 44. Sauf s'il y a une expertise très précise, ou une prestation de niche, on va dire, qui est disponible qu'à tel endroit. Là, effectivement, on... on va aller chercher l'expert là où il se trouve.

C'est le cas par exemple sur un événement, j'utilise des bornes où on peut se *plugger*, et en fait le prestataire est à Bordeaux. Il faut... enfin, on n'a pas d'autre aujourd'hui sur le marché. Donc effectivement, il va venir de Bordeaux.

**Éloïse :**

Ok. Et au sein de l'entreprise, vous, comment intégrez-vous la RSE ? Je crois qu'il y a un vrai travail qui est fait au niveau de l'inclusion ?

**Alice Ploquin :**

Oui, il y a un vrai travail qui est fait à ce niveau-là. On va essayer vraiment d'être sur un objectif de mixité, ce n'est pas toujours le cas, mais on essaie vraiment de s'en rapprocher.

Au niveau du service, on a vraiment à cœur d'accompagner des profils qui sont en reconversion. Donc les personnes qui sont en stage, du coup, sont souvent issues de la reconversion. Et... d'être aussi ouverts à des profils qui vont être plus seniors, et d'ouvrir aussi cette partie-là.

Sur l'inclusion, on avait Stéphanie, qui est une femme qui était assistante commerciale dans les transports, qui a refait une formation, qui a un peu plus de 45 ans et qui a fait son stage chez nous. On va vraiment essayer de travailler... alors c'est de la micro-action, mais chaque service essaie vraiment de développer ce volet-là en interne, au quotidien.

On accueille aussi beaucoup de publics différents, pour expliquer nos métiers, ouvrir nos portes, accueillir sur une journée, une semaine aussi... pour essayer d'être dans cette ouverture, en tout cas, de montrer ce qu'on peut faire.

Et puis dans les sites, ici, on travaille avec des ressourceries, on travaille avec des organismes de formation, pour essayer aussi d'avoir des équipes, on va dire, plurielles.

**Emma :**

Ok, c'est top ! Et du coup, est-ce que vous avez aussi mis des indicateurs de suivi, ou des actions concrètes qui sont visibles pour vos clients ?

**Alice Ploquin :**

Oui. On a, depuis quelques mois, ça fait un an, je crois. Ce qui est complexe, au Voyage à Nantes, c'est qu'on a trois sites différents : il y a les Machines de l'île, le Château des Ducs de Bretagne, et puis tout le volet développement touristique de la ville, le parcours, on va dire, de la Ligne Verte, avec l'Office de Tourisme.

Et le gros travail qu'il y a à faire, c'est vraiment d'harmoniser les pratiques. Pour garder la majorité des collaborateurs au même niveau de compréhension de ce

qu'est la RSE, comment on peut la travailler ensemble, quel est notre impact, et vraiment uniformiser les pratiques.

Moi j'ai travaillé pas mal sur la gestion des déchets. On était une équipe, enfin, une personne des Machines, une personne du Château, une du voyage à Nantes, et on s'est rendu compte qu'on travaillait pas du tout de la même façon, par exemple pour les biodéchets.

Donc on a fait des appels d'offres, on a rencontré des prestataires. Et l'idée, c'était vraiment qu'on ait, bah, des bacs de biodéchets sur chaque site, pour collecter. La particularité, c'est que sur nos événements, parfois de manière très ponctuelle, par exemple pour une soirée de 1000 personnes, j'ai des coquilles d'huîtres. Donc j'ai un volume énorme de biodéchets. Donc comment on réadapte ça, sans venir perturber l'organisation du Château, par exemple, qui est assez millimétrée.

Et donc ça, c'est un vrai enjeu en interne. Ça peut paraître un sujet banal, en fait, mais pour arriver à être... on va dire... raisonné sur cette partie-là... Bah c'est... ça a été des réunions, des appels d'offres hyper longs.

Mais là, je pense qu'aujourd'hui, ça y est. On a réussi à trouver notre rythme de croisière. Ça fonctionne bien.

C'est la même chose pour les événements, par exemple, où on travaille vraiment à former nos équipes sur... bah, les bacs jaunes, etc. Et les traiteurs ont aussi formé leurs équipes pour qu'en fait, toute la chaîne soit capable de trier les déchets correctement.

Et voilà. Donc c'est un travail de longue haleine, un peu en goutte-à-goutte, mais... mais là, juin 2025, je pense qu'on est ok !

**Éloïse :**

Et est-ce que vous pensez que l'intégration de la RSE peut constituer un avantage concurrentiel dans la promotion des destinations ?

**Alice Ploquin :**

Oui, oui, clairement oui. Je me rends compte qu'on fait beaucoup de choses. On est parfois cités à titre d'exemple à Nantes. C'est vrai que le collectif est hyper bien organisé, très formé. Néanmoins, y'a des destinations, je pense à Rennes qui ont encore un *level* au-dessus. Et ils sont assez impressionnants.

Ok. Et oui, c'est clairement un avantage concurrentiel. Ils vont vraiment chercher du business avec ça, ouais. Oui, c'est vrai que maintenant, si on me propose pas un critère RSE dans sa... dans sa proposition, c'est vrai que... enfin, les clients regardent beaucoup ça maintenant, quoi.

**Emma :**

Complètement. Et est-ce que vous avez observé une hausse des demandes pour des événements comportant des actions concrètes ? Est-ce qu'il y a beaucoup plus de demandes pour des événements RSE qu'avant, ou pas ?

**Alice Ploquin :**

C'est toujours... c'est toujours mentionné dans les *briefs*, dans les cahiers des charges. Néanmoins, dans la prise de décision... j'ai jamais eu, clairement, « *on vous a choisi pour des questions RSE* ». Ça participe, ça peut orienter, mais c'est pas un critère décisif.

En tout cas sur la demande. Encore une fois, nous, on est sur des sites où on n'a pas la capacité d'accueil comme la Cité des Congrès ou le Parc Expo, 1000 personnes pendant 3 jours, par exemple. Donc on vient un petit peu en fin de parcours. Donc peut-être que le choix se fait en amont aussi, et c'est pour ça qu'on n'a pas ces éléments-là.

**Éloïse :**

Et est-ce que vous pensez qu'à long terme, ça va changer la façon dont les événements sont conçus et vendus ?

**Alice Ploquin :**

Oui, je pense qu'on va s'orienter beaucoup plus, par exemple, vers de la location que de l'achat. Les sites vont être obligés d'être beaucoup plus sévères aussi.



Par exemple, moi j'avais... j'ai accompagné là, au mois de janvier, une convention, ils font de l'impression. Et donc ils sont venus avec des chartes de dingue à signer, sur les engagements RSE, etc. Ils ont fait l'événement, ils avaient dans la salle tous leurs cartons, etc. Et en fait, ils sont partis, ils m'ont dit : « Bon ben, on vous les laisse. » J'étais hyper surprise, parce que ça correspondait pas du tout à leur cœur de métier, pas du tout à ce qu'on s'était dit depuis le début.

Mais en fait ça, aujourd'hui on l'accepte mais bientôt, on pourra plus le faire. Donc le client, il va être obligé de penser son événement, lui aussi, différemment, et pas se reposer uniquement sur les prestataires.

C'est essentiel. En termes de marque employeur aussi, on va être sur des événements qui devront être responsables, mais sur tous les volets de l'événementiel. Et je pense que ça va être indispensable. En fait, on n'aura plus le choix.

**Emma :**

Et est-ce que vous pensez, pas forcément avec le Voyage à Nantes, mais je pense plus, par exemple, avec *Hopscotch* qui fait de l'international, qu'il peut y avoir un recul du tourisme d'affaires pour les longs courriers ?

**Alice Ploquin :**

Je pense que ça va être pensé vraiment différemment. On va être plus sur des *missions impact*, on va imaginer de l'incentive avec une action très concrète.

Voilà, l'idée ce sera pas de faire voyager les participants à l'autre bout du monde, mais d'avoir un voyage qui a du sens. Pour savoir comment on s'implique, est-ce qu'on crée du lien avec une filiale. Et on va aller chercher à mixer des compétences, à faire rencontrer les équipes, par exemple.

Et en parallèle de ça, l'entreprise peut s'impliquer sur une action très concrète, pourquoi pas caritative.

**Éloïse :**

Là c'est plutôt sur le côté humain, on va dire, sur le côté sociétal ?

**Alice Ploquin :**

Oui, c'est souvent ça. C'est-à-dire que les clients ne vont pas forcément le dire de manière assumée, ce sera jamais écrit mais parfois, sur un recrutement par exemple, ou sur le choix d'une entreprise, ou... ou sur de la mixité, je sens qu'il peut y avoir une petite question.

**Emma :**

Est-ce qu'il y a eu une nouvelle clientèle par rapport à votre positionnement ?

**Alice Ploquin :**

Ça n'a pas généré du business en plus.

Par contre, je pense qu'en collectif, nous, ça nous a permis de proposer un service de plus grande qualité. D'être vraiment au cœur du réacteur, au cœur du moteur, pour être justement moteur auprès des équipes, auprès de nos clients. Et de montrer un petit peu l'exemple aussi, en disant : « *Bah voilà, nous on a pu le faire, maintenant on sait le faire, ça fonctionne bien.* »

Et je trouve que ce soit récurrent sur tous nos événements, il faut qu'on fonctionne de cette façon-là. Et je pense que c'est porteur. À titre professionnel, à titre personnel aussi.

Et puis ça crée aussi énormément d'échanges. On était sur le salon à Cannes, on a beaucoup discuté avec d'autres destinations aussi. Et ça crée vraiment du lien, pour se dire : « *Ok, qu'est-ce que vous avez mis en place ? Comment vous le faites ? Est-ce qu'on peut venir voir chez vous comment ça se passe ?* » Et inversement.

Et je pense que ça crée aussi une grande force au niveau du réseau.

**Emma :**

Ok, et du coup, pour finir, comment voyez-vous l'évolution de la RSE dans le secteur du MICE ?

**Alice Ploquin :**

Je pense qu'il va y avoir un développement de nouveaux labels, de certifications aussi. On a beaucoup de partenaires, de prestataires, d'acteurs qui sont certifiés ISO 20121.

Il y a de nouveaux labels qui apparaissent, je pense à Rennes, qui a reçu le label *Destination Innovante Durable*. C'est un label qui a été initié par France Congrès Événement. Je crois qu'il y a cinq villes aujourd'hui en France qui ont ce label-là. Il doit y avoir Bordeaux, Nancy, Marseille... il m'en manque un... Deauville peut-être aussi.

Et ça vient renforcer cette certification ISO, dans un sens élargi. L'idée, c'est d'aller encore plus loin. Et je pense que les destinations qui vont tirer leur épingle du jeu, ce seront celles qui sont beaucoup plus affirmées dans leurs choix, et qui passent vraiment de l'annonce à l'acte.

Par exemple, à Nantes, on s'est dit : « On est engagés. » Sur le salon à Cannes, on n'utilise pas de moquette, on n'a pas de couverture sur nos stands, plus de goodies, plus de brochures, etc.

Et je discutais pas mal avec mes homologues sur le stand de la Bretagne. Et en fait, eux, ils le font vraiment. Ils sont tous venus en train, évidemment. Ben, c'est vrai que moi, je me suis posé la question... mais pour être honnête, je me suis posé la question trois minutes. Parce qu'en train, c'était 10 heures de voyage, ça coûtait trois fois plus cher que l'avion. Et... et la réflexion s'est arrêtée là, en disant : « Je pars quatre jours sur le salon, j'ai besoin de travailler, d'être efficace. »

Alors qu'eux, ils sont tous venus en train. Même quand ils font le salon de l'IMEX à Francfort, ils y vont en train. Et là, on arrive dans un niveau de maturité et d'implication... C'est un choix. C'est... c'est fou quand même.

Mais c'est bien, parce que du coup, ils sont vraiment en accord avec leurs valeurs. Et peu importe les contraintes, ce sont les valeurs qui passent avant, quoi.

**Éloïse :**

C'est exactement ça. Mais c'est vrai que... le naturel revient quand même toujours un peu au galop. Même nous, on en parlait avec Emma, on se disait : « OK, on est sensibles à tous ces enjeux... mais à quel point est-ce qu'on n'a plus envie de prendre

l'avion du tout ? » Enfin, y'a plein de questions comme ça qui se posent. Mais en tout cas, c'est un sujet très large, la RSE. Il y a plein, plein de choses à faire, à dire... et c'est vrai qu'il faut qu'on essaie de se resserrer un peu.

**Alice Ploquin :**

Ah mais c'est une question aussi, beaucoup, d'accompagnement des clients.

Moi j'ai habité, enfin... il y a dix ans, à Paris, donc je vois très bien : les clients parisiens, ils arrivent à Nantes, ils veulent tous prendre un taxi, obligatoirement.

Alors qu'en fait, le cœur de ville, Nantes Métropole fait en sorte qu'il soit vraiment accessible aux piétons, aux transports en commun. Et en fait, pour venir aux Machines ou au Château, un taxi... on met trois fois plus de temps.

Donc je... je sensibilise leurs clients, surtout les agences parisiennes. Les profils des directeurs, directrices de clientèle, et qui m'appellent tous dans le taxi en disant : « *Ah c'est le bordel, on est dans les bouchons...* » Et je dis : « *Oui, je comprends vos réflexes... mais en fait, vous avez le tram au pied de la gare. En huit minutes, vous êtes arrivés.* » Et le retour, ils le font en transport en commun. Mais y'a toujours ce premier réflexe. Et maintenant, je pense que ces personnes-là, quand elles reviendront à Nantes elles utiliseront les transports. Je comprends bien, ils ont l'habitude de faire ça à Paris. C'est pas logique pour eux, en fait. Et du coup, cette logique d'accessibilité, de mobilité douce, c'est vraiment notre rôle d'expliquer, d'accompagner. Naolib, qui est la société de transport en commun à Nantes, a vraiment mis en place des packages, une offre congrès, qu'il faut en français, en anglais, justement pour les congressistes internationaux.

Et on travaille beaucoup là-dessus aussi. L'idée, c'est de se dire : « Voilà, vous mettez un pied à Nantes, vous faites tout à pied après. » . Et c'est ça aussi, une destination RSE. C'est aussi de découvrir la ville, de lever le regard, de regarder le patrimoine, et d'inciter aussi à découvrir la ville de manière plus fine. Je pense que ça fait partie aussi de notre travail.

**Éloïse :**

Ok, en tout cas, merci beaucoup c'était super intéressant ! Nous, ça nous aide aussi à avancer dans nos recherches. On va passer bientôt à l'étape de l'écriture.

## **Annexe 3 – Retranscription de l'entretien avec Caroline Mignon**

**Caroline Mignon - Présidente de Acteurs du Tourisme Durable (ATD) - Consultante en tourisme durable & RSE - Maîtresse de conférences associées à l'ESTHUA - Co-fondatrice de Echo Terra (éco-lieu touristique en Anjou).**

**Sujet :** La RSE dans le secteur MICE

**Eloïse :**

Bonjour, merci beaucoup d'avoir accepté notre demande !

**Emma :**

Oui, on a choisi de traiter la thématique de la promotion des destinations MICE à l'ère de la RSE, et ce qu'on essaye de comprendre, comment concilier attractivité des destinations et responsabilités environnementales. Comment rester compétitif tout en étant responsable. Et au vu de votre parcours et de votre engagement sur ces sujets, on pense que votre retour d'expérience va vraiment beaucoup nous apporter.

**Eloïse :**

Vous pouvez commencer par vous présenter, parler un peu de votre parcours.

**Caroline Mignon :**

Oui, bien sûr ! Alors je m'appelle Caroline, j'ai 51 ans et ça fait... 30 ans cette année que je travaille dans le tourisme ! (rires) Ça fait un petit coup de vieux, parce que je passe une dizaine professionnelle...

J'ai commencé dans l'événementiel, dans l'organisation de gros événements internationaux, je commence depuis le début, parce que je pense que ça peut vous intéresser, puis j'ai travaillé une douzaine d'années dans l'hébergement touristique, plutôt associatif, surtout pour des groupes de jeunes et d'enfants.

Ensuite, j'ai repris mes études pour faire un master 2, comme vous, et j'ai pris la direction d'une association : l'ATES (Association pour le Tourisme Équitable et Solidaire) en 2014. J'y suis restée jusqu'en 2021.

À ce moment-là, j'ai décidé de quitter Paris pour venir vivre à la campagne, à côté d'Angers, ce qui m'a permis de vous rencontrer d'ailleurs, puisque je suis maîtresse de conférences associée à l'Université d'Angers depuis 2023.

Et je suis aussi en train de créer un lieu d'accueil écotouristique, on est en train de poser les plaintes, donc c'est tout frais ! Le premier gîte sera fonctionnel d'ici un mois je pense. Voilà un peu le parcours.

**Éloïse :**

Et ce lieu, il sera plutôt touristique ou événementiel ?

**Caroline Mignon :**

Un peu les deux. En fait, c'est là où on habite déjà. On a deux hectares de terrain, des moutons, des poules, un potager en permaculture, un étang... On a commencé par construire deux gîtes juste derrière la maison. Et on a aussi une petite salle qu'on va réhabiliter, pour accueillir des réunions ou des séminaires de petites structures, de boîtes locales ou d'associations.

On vise plutôt du petit événementiel professionnel, mais pas de l'événementiel privé type anniversaires, mariages... parce qu'en vrai, quand c'est chez toi, tu n'as pas envie d'aller faire la police tous les samedis à 3h du mat (rires).

**Emma :**

Oui, on comprend (rires). On va commencer par une définition simple. Pour vous, comment définiriez-vous la RSE ?

**Caroline Mignon :**

Très simplement, je dirais que la RSE, c'est la contribution des organisations ou des entreprises aux Objectifs de Développement Durable (ODD).

**Éloïse :**

Et quels sont, selon vous, les enjeux spécifiques de la RSE dans le secteur du MICE aujourd'hui ?

**Caroline Mignon :**

Alors... un point que je trouve hyper intéressant, c'est le pouvoir d'influence du MICE sur son territoire. Les entreprises qui organisent des événements recherchent de plus en plus des lieux engagés, beaucoup plus que les particuliers qui partent en vacances, en fait.

Donc quand on est un centre de congrès, un traiteur, un hébergeur ou autre acteur du MICE, on a une responsabilité d'influence. Parce que les clients vont nous demander : *“Vous êtes engagés ? Vous avez une politique durable ?”* Et ça, ça crée une dynamique. Le MICE, c'est aussi un levier pour faire évoluer les pratiques des autres acteurs touristiques.

Ensuite, sur les gros événements, il y a évidemment la question du carbone lié aux déplacements des visiteurs. C'est un enjeu majeur. Il faut essayer de réduire cet impact : encourager les mobilités douces, mettre en place des navettes, des parkings-relais...

Et puis il y a la gestion des déchets, qui est énorme sur les salons.

Et enfin, je dirais :

- le gaspillage alimentaire,
- et l'inclusion : permettre à tous d'accéder aux événements, quelles que soient leurs situations.

**Emma :**

Et est-ce que vous pensez que la RSE influence déjà le choix d'une destination pour organiser un événement ?

**Caroline Mignon :**

Ah oui, sans aucun doute. Les entreprises, même si elles ne sont pas toutes très militantes ont souvent des obligations de reporting RSE. Et donc, quand elles choisissent un lieu pour un congrès, elles vont se dire : *“Tiens, celui-là est ISO 20121, il est engagé, ça va cocher mes cases RSE.”*

Et même sans obligation légale, c'est souvent une question d'image. Elles veulent montrer à leurs salariés, à leurs clients, qu'elles font les choses bien. Donc oui, ça pèse de plus en plus dans le choix des destinations.

**Éloïse :**

Depuis quand, selon vous, on parle de RSE dans le secteur du MICE ?

**Caroline Mignon :**

Je pense que c'est corrélé à l'arrivée des obligations de reporting, donc... pas avant 2010. Quand je bossais dans l'événementiel dans les années 90, c'était le siècle dernier, hein ! on ne se posait aucune question. Zéro conscience du gaspillage, des émissions carbone, rien du tout. Je me souviens, j'avais fait mon stage de master 2 en 2011 au Comité Régional du Tourisme d'Île-de-France, au service ingénierie.

Ma collègue bossait sur les déchets de moquette dans les salons à Paris Expo. Et là, on commençait à prendre conscience de l'absurdité des pratiques : des milliers de mètres carrés de moquette changés tous les 3 jours, découpés, jetés... juste pour coller aux couleurs des stands.

Mais c'était très récent à l'époque. Et je pense que c'est aussi lié à la publication de la norme ISO 26000, sortie en 2010. Donc pour moi, c'est vraiment à partir de 2010 que la prise de conscience a commencé, et encore, pas chez tout le monde.

**Emma :**

Et vous pensez que le COVID a marqué un tournant aussi dans cette prise de conscience ?

**Caroline Mignon :**

Oui, clairement. Avec le COVID, on a découvert qu'on pouvait travailler sans se déplacer, faire des réunions à distance, et ça a fait réfléchir. Avant, il y avait des gens qui se retrouvaient à l'hôtel de l'aéroport pour faire une réunion... et reprenaient l'avion derrière ! C'était complètement normal, moi je l'ai vu, je l'ai vécu. Et puis l'événementiel de l'époque, c'était du fast, sans aucune limite : des buffets à rallonge, des gens venus



du monde entier pour deux jours...

Aujourd'hui, ça commence à changer.

**Emma :**

Je pense qu'on devine déjà un peu la réponse, mais est-ce que, selon vous, la RSE est une simple tendance qui monte dans le secteur, ou est-ce qu'on est face à un vrai changement ?

**Caroline Mignon :**

Alors... c'est pas si évident que ça comme réponse. Oui, on peut dire que c'est une tendance, mais à mon sens, c'est surtout porté par la législation. Je pense pas que ce soit encore le fruit d'une réelle prise de conscience généralisée, sur l'impact carbone, sur les générations futures, etc.

On peut toujours espérer, se dire que les choses bougent « naturellement », mais je suis pas certaine que ce soit le cas. Pour moi, c'est vraiment la loi qui agit comme garde-fou et qui maintient cette dynamique.

Le souci, c'est qu'en ce moment, on sent monter un discours un peu « effet Trump », sur la compétitivité des entreprises, le coût des normes, et donc des voix commencent à dire qu'il faudrait peut-être alléger certaines obligations légales... Et là, j'avoue que je suis pas très optimiste : si on relâche la contrainte réglementaire, je suis pas sûre que les entreprises continuent à avancer sur ces sujets juste par conviction. Donc oui, c'est une tendance... mais fragile.

**Éloïse :**

Et est-ce que vous avez déjà été confrontée à des contradictions entre ce que les entreprises disent vouloir faire pour la RSE et ce qu'elles mettent réellement en place ?

**Caroline Mignon :**

Oui, très souvent. Moi j'appelle ça des « fausses bonnes idées ». C'est-à-dire qu'on a envie de bien faire, mais on se plante. Typiquement : on veut organiser un événement dans un endroit très nature, genre dans le Larzac, sur le papier c'est super, hyper inspirant, dépaysant... mais en pratique, c'est un enfer logistique.

C'est inaccessible, il faut tout transporter : les participants, les traiteurs, les équipements... Et au final, on explose l'empreinte carbone. Donc, on se retrouve à faire pire que si on avait organisé le congrès à Paris ou dans une ville bien desservie en train. Et c'est rarement de la mauvaise volonté. C'est plutôt un manque de formation ou de vision d'ensemble. Organiser un événement responsable, ça demande de penser global.

**Emma :**

Et selon vous, est-ce que ça peut aussi venir d'une contrainte budgétaire ? Par exemple, des structures qui veulent faire mieux, mais qui ne peuvent pas suivre à cause du coût ?

**Caroline Mignon :**

Ah oui, clairement. Le budget reste un frein important. On ne peut pas faire comme si les entreprises avaient des moyens illimités. Et surtout, il y a des coûts cachés, ce que j'appelle les « faux frais ». Par exemple, tout ce qui concerne les transports. Quand on organise un événement loin d'un centre-ville ou d'une gare, il faut prévoir des navettes, louer des voitures, faire appel à des taxis... et parfois même mobiliser du personnel pour jouer les chauffeurs. Moi je l'ai déjà fait, hein !

Donc au final, on pense économiser en choisissant un lieu « moins cher », mais tous les frais annexes font vite grimper la facture. C'est pour ça que les villes moyennes comme Angers, par exemple, ont beaucoup d'atouts : elles sont bien connectées, faciles à parcourir à pied, avec des infrastructures adaptées. Et en plus, les coûts restent raisonnables y compris sur l'hébergement. D'ailleurs, je crois qu'il y a une dizaine d'hébergements labellisés ecolabel européen à Angers.

**Éloïse :**

Et parmi les trois piliers de la RSE environnemental, social et économique lequel vous semble le plus pris en compte aujourd'hui par les clients dans le secteur du MICE ?

**Caroline Mignon :**

Chez les clients, c'est clairement l'environnemental qui ressort en premier. C'est ce qu'ils voient, ce qui est plus concret pour eux. Si une structure gère bien ses déchets, limite sa consommation d'eau, propose des transports décarbonés... ça parle tout de suite. Mais j'ai aussi le sentiment qu'on parle de plus en plus du pilier social, notamment sur les questions d'inclusion. Ça peut passer par le choix de structures engagées, accessibles, ou encore par la prise en compte de la diversité, par exemple dans le recrutement ou dans les panels d'intervenants. Et le pilier économique, lui, est souvent intégré de façon indirecte : travailler avec des prestataires locaux, par exemple, c'est bon pour l'économie du territoire, mais aussi pour le bilan carbone donc les effets se croisent.

Les bureaux des congrès, avec leurs réseaux de prestataires, participent beaucoup à cette dynamique locale.

**Emma :**

Et de votre côté, dans vos actions, est-ce qu'un pilier vous semble plus central que les autres ?

**Caroline Mignon :**

Franchement, non. Et c'est tout l'intérêt d'une vraie démarche RSE : elle ne privilégie pas un pilier au détriment des autres. Avant, on se focalisait beaucoup sur l'environnement. Mais aujourd'hui, on est sur des approches globales. Prenez un traiteur solidaire : il travaille avec des producteurs locaux (pilier économique), réduit ses déchets (environnemental) et emploie des personnes en situation de handicap (social). C'est typiquement une action qui coche les trois cases en même temps.

**Éloïse :**

Est-ce que vous avez un exemple concret d'événement où la RSE a vraiment été intégrée ?

**Caroline Mignon :**

Oui, bien sûr ! Je pense immédiatement aux Universités du Tourisme Durable, qu'on organise chaque année depuis 10 ans.

Dès le début, on a voulu en faire un événement exemplaire. Par exemple, en 2021, au Havre, on a invité Lamia Essemlali, présidente de Sea Shepherd France, pour une plénière très engagée sur la surpêche. Eh bien, juste après son intervention, tout le monde s'est rué sur les plats végétariens au buffet... et on n'avait pas prévu assez !

Résultat : dès l'année suivante, tous les repas sont devenus 100 % végétariens. Mais ça va plus loin : on choisit des villes accessibles en train, on exige une offre d'hébergement labellisée, on demande que les congressistes aient un pass transport en commun, on mesure l'empreinte carbone de l'événement avec un partenaire (EcoAct), on refuse les emballages individuels, et on privilégie les traiteurs engagés, souvent en insertion.

**Emma :**

Et comment vous choisissez vos prestataires ? Vous avez des critères précis ?

**Caroline Mignon :**

Oui, on a une grille d'évaluation qui fait partie de notre politique d'achats responsables. Par exemple, on va regarder si le traiteur travaille avec des produits locaux (dans un rayon de 160 km), s'il est une entreprise d'insertion, s'il propose une offre végétarienne, s'il utilise des transports décarbonés, etc. Chaque critère a un poids, et à la fin on fait un scoring pour orienter nos choix.

**Éloïse :**

C'est un vrai travail de fond, en fait.

**Caroline Mignon :**

Oui, et il faut savoir que ce n'est pas toujours aussi simple dans les structures publiques. Les marchés publics sont très contraignants. On ne peut pas, par exemple, exiger un prestataire local, c'est interdit par les règles européennes de libre concurrence. Donc les collectivités doivent ruser, en intégrant des critères d'impact ou

de méthode, mais elles ne peuvent pas écrire noir sur blanc « on veut un traiteur situé à moins de 50 km ». C'est un frein.

**Emma :**

Et vous pensez que la RSE peut être un vrai levier de compétitivité pour une entreprise dans le MICE ?

**Caroline Mignon :** Oui, très clairement. Aujourd'hui, certains marchés vous échappent si vous n'avez pas d'engagement. De plus en plus de clients exigent des preuves concrètes : des labels, des pratiques vertueuses, une politique RSE cohérente. Et même si ça coûte un peu plus cher sur certaines lignes, le fait de perdre des appels d'offres ou d'être perçu comme « non engagé » a un coût bien plus élevé à long terme. L'image compte aussi.

**Éloïse :**

Et est-ce qu'on peut communiquer sur ses engagements sans tomber dans le greenwashing ?

**Caroline Mignon :**

Oui, absolument, à condition de respecter les bases d'une communication responsable. Il ne suffit pas de dire « on sauve la planète »... il faut donner des chiffres, être précis, rester humble. Par exemple, dire : « 90 % de nos approvisionnements sont issus d'un rayon de 160 km », ou « 70 % sont certifiés bio », ça c'est crédible. Et surtout : il ne faut pas avoir peur de communiquer. Beaucoup d'entreprises font de très belles choses et n'osent pas en parler, par peur d'être critiquées. Mais si c'est sincère, chiffré, mesuré, il faut y aller. C'est aujourd'hui un avantage concurrentiel fort dans le secteur.

**Emma :**

Et selon vous, comment une destination peut-elle concilier attractivité et responsabilité environnementale ?

**Caroline Mignon :**

Pour moi, il n'y a pas d'opposition entre les deux, au contraire : la responsabilité environnementale fait partie intégrante de l'attractivité aujourd'hui. Dans le MICE, une destination qui ne montre aucun engagement RSE ne sera plus compétitive. Regardez par exemple Angers : la ville mise beaucoup sur son image de ville verte, végétale, agréable à vivre pour séduire les organisateurs. Ce n'est pas uniquement une question d'infrastructures ou de tarifs, c'est aussi une ambiance, un cadre propice, et cette image "verte" participe à l'attractivité.

**Éloïse :**

Et à l'échelle d'une entreprise, comment intégrer concrètement la RSE ?

**Caroline Mignon :**

La première étape, c'est d'avoir une stratégie RSE claire, portée en interne. Un bon exemple, ce sont les entreprises qui choisissent d'aller vers une labellisation. Ça leur donne une feuille de route, un cadre, des étapes claires. J'ai en tête Destination Angers, qui s'est engagée dans une démarche ISO 20121, c'est un très bon modèle structurant. En général, on commence par un état des lieux : qu'est-ce qu'on fait déjà ? Quels sont nos points forts ? Et ensuite on identifie les enjeux prioritaires. Par exemple, un centre de congrès qui génère beaucoup de déchets, mais n'a rien mis en place à ce sujet, doit prioriser cet axe.

Et puis il faut savoir que ces démarches ne se font pas en un jour. Mieux vaut avancer pas à pas, plutôt que de vouloir tout faire en même temps.

**Emma :**

Et à l'inverse, quels sont les principaux freins à cette mise en place ?

**Caroline Mignon :**

Le premier frein, c'est bien souvent le budget. Certaines actions peuvent nécessiter des investissements lourds, notamment en matière d'accessibilité ou de production d'énergie (comme installer des panneaux solaires). Ensuite, il y a la complexité perçue. Beaucoup de professionnels voient la RSE comme quelque chose de compliqué, qui s'ajoute à leurs tâches. Et forcément, ça peut provoquer une certaine résistance au

changement. Enfin, dans les structures publiques, il peut y avoir un manque de volonté politique. Si la collectivité ne porte pas le sujet, les marges de manœuvre du centre de congrès, par exemple, sont limitées.

**Éloïse :**

Et est-ce qu'il vous est déjà arrivé de devoir mettre vos valeurs personnelles de côté pour satisfaire un client ?

**Caroline Mignon :**

Honnêtement, non. Pas récemment en tout cas. J'ai la chance d'avoir une position qui me permet de rester alignée avec mes convictions. Cela dit, j'ai vécu une certaine ambivalence quand je dirigeais l'Association pour le Tourisme Équitable et Solidaire. On organisait des voyages lointains, certes engagés, mais avec l'impact carbone que cela suppose... Ça a fini par me poser question. J'ai ressenti le besoin de revenir à quelque chose de plus local, plus cohérent, d'où mon installation à la campagne.

**Emma :**

Pensez-vous que la RSE peut freiner les voyages long-courriers, notamment dans le tourisme d'affaires ?

**Caroline Mignon :**

Dans le tourisme de loisirs, non, je ne pense pas. Les chiffres montrent qu'on va vers toujours plus de voyages internationaux. Mais dans le MICE, c'est possible. Il y a une pression réglementaire, une attention à l'image, surtout depuis le COVID. Certaines pratiques du passé comme les réunions à l'aéroport ou les voyages express pour une demi-journée deviennent aujourd'hui anachroniques, voire mal perçues. On voit apparaître une vraie réflexion sur l'utilité du déplacement, l'usage des outils visio, la durée du séjour... et ça, c'est une évolution positive.

**Éloïse :**

Donc pour vous, le MICE va devoir se réinventer ?

**Caroline Mignon :**

Oui, clairement. Il y a encore beaucoup de signaux faibles, mais la dynamique est là. Les entreprises cherchent des formats plus sobres, plus cohérents, moins fastueux, mais toujours humains. Le besoin de se rencontrer reste fort, mais il faut trouver le bon équilibre entre efficacité, impact et sens.

**Emma :**

Et pour conclure, comment voyez-vous l'évolution de la RSE dans le MICE dans les années à venir ?

**Caroline Mignon :**

La RSE progresse... mais elle progresse grâce à la réglementation. Ce sont les lois, les obligations de reporting, les normes comme ISO 20121, qui maintiennent la dynamique.

Si demain on les affaiblit sous prétexte de compétitivité, comme certains commencent à le suggérer, je ne suis pas sûre que la conscience individuelle suffise à maintenir le cap. Je reste optimiste, mais lucide : sans cadre réglementaire, on risque de reculer.

**Éloïse :**

Merci beaucoup, c'était passionnant ! Vos retours vont vraiment nous aider.

**Caroline Mignon :**

Avec plaisir ! Et si vous avez besoin d'autres contacts, surtout n'hésitez pas. Il y a plein de gens engagés dans le réseau d'Acteurs du Tourisme Durable, notamment à Aix, Marseille, Lyon... Je peux vous en recommander.

**Emma :**

Merci beaucoup, on garde ça précieusement. Et encore merci pour votre temps !

**Caroline Mignon :**

Je vous souhaite bon courage pour la suite et surtout, beaucoup de plaisir dans votre travail !



## **Annexe 4 – Retranscription de l’entretien avec Mathilde Noury**

**Mathilde Noury – Cheffe de projet Tourisme durable chez *Nantes Saint-Nazaire Développement***

**Sujet :** Entretien sur la promotion des destinations MICE à l’ère de la RSE

**Eloïse :**

Bonjour, merci beaucoup d’avoir accepté notre demande !

**Emma :**

Oui, on a choisi de traiter la thématique de la promotion des destinations MICE à l’ère de la RSE, et ce qu’on essaye de comprendre, comment concilier attractivité des destinations et responsabilités environnementales. Comment rester compétitif tout en étant responsable. Vous pouvez commencer par vous présenter, nous parler un peu de votre parcours, etc.

**Mathilde Noury :**

Ça marche. Alors moi, je travaille pour la destination nantaise. C’est-à-dire que là, aujourd’hui, je travaille au sein du Bureau des Congrès.

**Éloïse :** OK.

**Mathilde Noury :**

C’est qu’une petite activité. J’ai trois missions principales. La première, c’est d’animer la stratégie de tourisme durable à l’échelle de toute la destination touristique. Donc je travaille pour Nantes Métropole, Le Voyage à Nantes pour le tourisme d’agrément et le Bureau des Congrès pour le tourisme d’affaires.

Donc là, l’idée, c’est vraiment d’avoir une politique harmonisée, bien sûr, sur toute notre activité touristique.

Le deuxième pilier, c’est de piloter tout ce qui est labels et certifications de destination voilà pour être positionné aussi à l’échelle nationale et internationale sur ces sujets de RSE.

Et le troisième pilier, c'est l'accompagnement des adhérents du Bureau des Congrès. Le Bureau des Congrès fonctionne avec un réseau de 95 entreprises : ce sont des traiteurs, des sites privatisables, des agences événementielles, et puis des... des prestataires.

Et donc, on les accompagne dans leur transformation RSE donc à la fois sur des sujets environnementaux mais aussi sociétaux. L'idée, c'est vraiment de les sensibiliser, de les former tout au long de l'année à ces sujets-là.

Et c'est d'ailleurs une condition qu'on a pour adhérer au Bureau des Congrès. C'est-à-dire que si on ne participe pas à ce parcours de transformation, on n'a pas notre place dans le Bureau des Congrès de Nantes.

Donc voilà, j'essaie de structurer mes trois missions principales.

Moi, je ne suis pas du secteur touristique au départ. Je viens de la coopération internationale.

J'ai travaillé pendant longtemps à la Région, sur l'accompagnement des universités, des entreprises, des acteurs culturels, dans leur démarche de coopération avec la Chine, l'Inde, le Mexique et les États-Unis, notamment.

Et puis après, j'ai... j'ai eu le service qui s'occupait de l'accompagnement des entreprises à l'exportation, et de l'attraction d'investisseurs étrangers. Donc au départ, je viens plutôt du... voilà, du développement économique à l'international.

Ensuite, j'ai travaillé à Nantes Métropole, où là j'étais en charge du tourisme d'affaires et de la stratégie hôtelière. Donc c'est... on supervise, en gros, l'activité de nos grands équipements, le Parc des Expositions, la Cité des Congrès, qui sont des équipements qui appartiennent à la Métropole.

Et à ce titre, elle donne une stratégie d'entreprise : une stratégie financière, RH ou commerciale. Et donc je m'assure que la prise en charge de la gestion de ces équipements est bien en conformité avec la stratégie portée par la Métropole.

Et puis j'avais aussi tout ce qui est gestion de l'hébergement marchand donc le développement de nouveaux établissements hôteliers sur Nantes et puis la gestion d'un b&b, donc comment on régule le phénomène Airbnb sur le territoire.

Voilà. Donc j'ai fait ça jusqu'en 2023, où j'ai rejoint du coup l'agence, pour travailler plus spécifiquement sur ces sujets de tourisme durable pour lesquels y'avait pas de poste, au préalable. Donc c'était vraiment une création.

**Éloïse :**

Ok, super. Et du coup, pour vous, comment définiriez-vous la RSE ?

**Mathilde Noury :**

Un truc chiant... mais nécessaire ! Non mais... faut se le dire, hein. C'est un des grands enjeux du moment, c'est : comment rendre la RSE sexy ? Comment faire en sorte que les entreprises ne voient pas ça comme des contraintes, comme quelque chose de fastidieux.

Moi la première, je déteste tout ce qui est label et certification... parce qu'il faut rentrer dans des cases, faut bien répondre à la question, faut bien documenter avec la bonne pièce jointe... enfin voilà. Donc c'est... c'est beaucoup de documentation, c'est beaucoup de travail... normatif, qui est je trouve pas très intéressant, mais qui est aujourd'hui le passage obligatoire pour faire bouger les lignes au sein de l'entreprise.

Donc voilà. Pour moi, la RSE, je suis d'accord, c'est un truc chiant... mais qui peut devenir palpitant. Il faut savoir l'animer, il faut savoir l'accompagner pour que justement ça n'en reste pas... comment dire...

Moi je vois, j'ai des collègues qui se retrouvent un peu cantonnés au rôle du caillou dans la chaussure, vous savez, celui qui est relou, qui revient : « *Ah oui mais là faudrait que t'arrêtes la moquette, et puis là t'as un stand en bande PVC...* » Donc voilà. Faut réussir à amener du positif, faut se dire : « *Tu le fais ? En quoi ça va être chouette ?* » OK, c'est une nouvelle aventure ! Voilà. Il faut réussir à le placer sous un angle positif, sinon... c'est la corvée.

**Emma :**

Et selon vous, depuis quand c'est devenu un sujet, la RSE, dans le secteur du MICE ?

**Mathilde Noury :**

C'est assez récent. En tout cas, je pense qu'à Nantes, je dirais que ça a démarré y'a trois-quatre ans. Et que là, les entreprises, maintenant aujourd'hui, se disent que ça devient indispensable sinon elles vont disparaître.

Elles ne le prennent pas forcément sous l'angle de l'envie, hein. On n'est pas sur des écolos convaincus. Mais c'est plus... elles voient très bien que, à terme, si elles ne bougent pas, si elles ne changent pas leur modèle, ça va être les premières à disparaître.

**Éloïse :**

Et du coup, c'est forcément un thème que vous abordez tout le temps avec vos partenaires, vos clients ?

**Mathilde Noury :**

Alors oui. Moi je suis pas trop en relation avec les clients. Je suis plus en lien aujourd'hui avec les entreprises du territoire.

Et on perçoit deux directions très ambivalentes. On a soit des grandes entreprises qui ont elles-mêmes des démarches RSE, et qui imposent des grilles, des cadres donc là, les prestataires événementiels, ils ont beaucoup de poids, et c'est par ce biais-là qu'elles y vont. Mais c'est un peu parce qu'on les y oblige, qu'elles prennent le pli.

Et on a encore des clients *corporate* qui n'en ont rien à foutre. « *Donnez-moi un endroit où on peut s'éclater avec nos clients.* » C'est l'opulence, c'est le luxe, on est là pour faire plaisir. « *On nous en met déjà toute l'année avec des règles, des contraintes, des machins... donc là, on veut juste se faire plaisir.* » Et la RSE, voilà. C'est un sujet... mais très lointain.

Donc on a vraiment des pratiques assez violentes, entre la direction que la profession veut prendre parce qu'on sait qu'on en a besoin pour survivre et en même temps, des clients ne sont pas toujours prêts.

Soit parce que... c'est des contraintes, c'est pas sexy. Soit parce qu'ils ont pas l'info, pas la culture. Et donc... ouais, il y a beaucoup de boulot.

**Emma** : Et les clients, justement, est-ce que vous les trouvez plus exigeants ? Ou au moins plus informés qu'avant ?

**Mathilde Noury** : Pas forcément. Pas forcément.

En fait, on voit vraiment deux types de clients. On va avoir les chargés de com' de grosses entreprises, eux, ils ont un collègue RSE, et qui, pour le coup, ont une connaissance de l'événementiel qui s'adapte très bien. Donc là, ça progresse.

On a ceux qui sont accompagnés par des agences donc souvent, en agence intermédiaire, il y a un début d'expertise sur le sujet.

Et on a, en revanche, tout ce qui est petit *corpo*, où là, ben en fait, ils vont se dire : « *Oui, bah oui, on va dire aux gens de faire du covoiturage, hein...* » Et en fait, l'enjeu il est pas là.

Donc dans ces cas-là, souvent, ça manque. Ça manque de professionnalisme, ça manque d'exhaustivité dans la compréhension de l'impact de l'événementiel.

Et y'a une dimension qui est assez peu traitée à mon sens, c'est la dimension sociale.

C'est-à-dire qu'au moins, sur le sujet environnemental, on sent quand même que les gens... on leur parle mobilité, gaspillage alimentaire, chauffage... enfin voilà. Ça, ça fait écho, quand même.

Mais si on leur parle de mettre en place, je sais pas moi... un accueil par des personnes en situation de handicap sur leur événement ; Si on leur parle d'égalité hommes-femmes sur les panels de *speakers*... Bon ben là c'est... « *Ouais, j'ai compris... mais bon, peut-être un peu plus tard.* »

Donc on sent qu'il y a un vrai gros enjeu à ce que nos prestataires et nous-mêmes , on soit en rôle de conseil aussi. Pour orienter le client vers ces pratiques-là, s'il y a pas lui-même.

**Éloïse** : Ok.

**Mathilde Noury** :

Après, pour vous donner un autre exemple, je suis en lien avec une agence événementielle du territoire, qui est très reconnue, hein, sur les sujets RSE, et qui nous disait : Elle a *packagé* une offre. En gros, un événement plus responsable, avec toute une dimension conseil, un accompagnement : « *On est là pour vous aider à le concevoir.* » Mais ils l'ont jamais vendue. Alors qu'ils en parlent tout le temps avec leurs clients, qu'ils sont reconnus pour ça.

Mais dès qu'il s'agit de mettre la main à la poche, de payer un conseil supplémentaire... Bon ben là, on bloque. Donc si ça fait gagner de l'argent : oui. Si c'est des contraintes, et qu'en plus faut payer... ben là, tout de suite, ça refroidit un petit peu.

**Emma** :

Est-ce que, du coup, vous pensez que la RSE, c'est plutôt une tendance, ou que ça va vraiment prendre un gros tournant dans le futur ?

**Mathilde Noury** :

Moi je pense que... ouais, ça va... ça va faire un vrai tournant dans le futur. Je pense que ça va être... plutôt contraint et forcé, hein. C'est-à-dire qu'ils ne vont pas avoir trop d'autres choix que d'y aller. Mais bon, ça, c'est ma vision à moi.

Comme... c'est un peu ma vision de l'aérien aussi. Je me dis que tant qu'on n'aura pas des avions plus propres, on risque, à un moment, d'arriver à une situation de quota. Donc voilà. Je pense qu'à un moment, si en plus y'a une crise économique enfin là, on le voit, cette année, le marché est dur je travaille là-dessus... désolée de ne pas faire rêver !

Donc je pense que si les choses progressent pas vite, on va effectivement aller dans un petit mur... Sur des métiers comme ceux-là, qui vont vite être montrés du doigt.

On a par exemple déjà des séminaires où les chefs d'entreprise nous disent : « *Ben, on a une partie de nos salariés qui ne sont pas venus, parce qu'il fallait prendre l'avion.* »

Donc leurs salariés leur disent : « *Ben moi, je prends plus l'avion pour aller à Marrakech, faire trois jours de séminaire. Je ne vais pas cramer mon empreinte carbone des trois prochaines années pour ça.* »

Donc y'a la lame de fond, on va dire, de certains salariés concernés, avec la génération Y, ce qui arrive sur le marché du travail, qui va sans doute un peu faire bouger les choses. Je pense qu'il y a des obligations, des normes environnementales, qui vont nous tomber dessus. Parce que ça ne bouge pas assez vite.

Alors... on parle dans 10 ans, hein. Je ne pense pas que ce soit quelque chose d'imminent, mais voilà. Donc je pense que le virage, il va être obligatoire. Après, personne n'a une boule de cristal, hein. Mais chez nous, je vous donne un exemple : le directeur du Bureau des Congrès, il est pas du tout convaincu par l'écologie. C'est un sujet qui ne l'intéresse pas, il s'en fout complètement. Il roule en 4x4, part en vacances à Bali, mais pour autant, il a mis le sujet du durable au cœur de la stratégie du Bureau des Congrès de Nantes. Parce qu'il sait que c'est par là qu'il faut aller.

Donc voilà ce que je veux dire : y'a pas d'angélisme. On n'a pas beaucoup d'acteurs militants. On en a, hein. Mais la majeure partie, c'est plutôt parce qu'ils sentent qu'ils n'ont pas le choix, qu'il va falloir un peu de sobriété.

**Éloïse** : Et depuis combien de temps vous l'avez intégré au sein du Bureau des Congrès, et par quel type d'actions concrètes ?

**Mathilde Noury** :

Alors, on l'a intégré depuis 2021. Chaque année, on a un parcours socle, qui est réalisé par des prestataires. C'est : « *Comment j'engage une démarche RSE dans mon entreprise ?* » Donc ça, c'est un parcours de formation gratuit, pour tous nos adhérents. Et c'est vraiment le socle de premier niveau : *je découvre la RSE, les fondamentaux, comment je m'engage.*

On a ensuite ce qu'on appelle des expérimentations. Par exemple, on a souhaité travailler sur le gaspillage alimentaire en événementiel. On avait des choses sur la restauration collective, scolaire, etc. Mais sur l'événementiel, y'avait rien de vraiment structuré. On sait pas faire. On a des interlocuteurs différents à chaque fois.

Mais on s'est dit : bon, on voit toutes les poubelles remplies à la sortie des événements. Donc on a bossé pendant deux ans sur ce sujet-là avec les adhérents, moi j'étais juste en facilitation.

Et en fait, ils ont édité une charte, un guide pratique. Et ils s'engagent à mettre en œuvre cette charte sur les événements organisés. Là, on va retester cette année les effets de cette charte. Donc on a mis en place des pesées de déchets alimentaires sur une quinzaine d'événements. On allait regarder ce qui se passait.

Et là, on refait la même chose cette année pour voir si, en appliquant la charte et les conseils qu'on a formulés, ça progresse. Donc on a fait ça sur le gaspillage, et on va faire ça maintenant sur l'inclusion.

**Emma** : Ok.

**Mathilde Noury** : Donc ça va être travaillé au mois de juin. L'idée, c'est... plus que de faire bouger les boîtes en interne, c'est : comment on travaille sur un événement plus inclusif ? C'est quoi un événement plus inclusif demain ? Qui laisse la place à tout le monde, qui est accessible à tout le monde, et qui représente la société aussi.

Donc on va travailler sur ces sujets-là, à partir de deux champs. Et faut imaginer... hein, on a des propriétaires de châteaux de 85 balais. Et on leur parle de ça et ils nous regardent avec des yeux ronds.

Et à côté, on a des start-ups, des personnes qui vont être hyper moteurs sur ces questions-là.

Donc on a un panel d'entreprises... en taille, en envergure, en chiffre d'affaires, en rayonnement national ou local... qui sont très très différents. Donc on essaie de faire monter la mayonnaise avec des groupes comme ça.

**Éloïse** : Ok !

**Mathilde Noury** :

Et puis après, on a ce qu'on appelle *le MatuDiag*. Alors en fait, c'est un diagnostic de maturité RSE, où chaque année on interroge nos adhérents sur leurs pratiques, sur les 5 piliers de la RSE. Et on essaie de voir comment ils progressent d'année en année.



Bon, on a des petits soucis techniques pour l'instant. On a un peu du mal à vraiment exploiter à fond cet outil. Mais on va changer d'outil l'année prochaine. L'idée, c'est de voir si vraiment ça fonctionne, si on arrive à les embarquer. On croit beaucoup au partage d'expériences. Donc on valorise aussi beaucoup les pratiques responsables de nos adhérents.

D'ailleurs, toute notre communication va basculer uniquement sur la dimension durable.

**Emma :**

Et du coup, on en a un petit peu parlé, mais au sein du Centre des Congrès, c'est quoi les priorités RSE ? Lequel des piliers est vraiment le plus important pour vous, pour le progrès ?

**Mathilde Noury :**

On est beaucoup sur le sujet de l'empreinte carbone. Mais qui prend des formes différentes.

Et là où on a vraiment du mal à avancer, c'est sur le sujet de la mobilité qui est quand même le sujet central. Donc là, on attend un peu les élections municipales avec impatience, pour savoir si on réoriente notre stratégie de prospection.

Un exemple : la Cité des Congrès, aujourd'hui, dans ses axes stratégiques, c'est le développement à *l'international*. Pourquoi ? Parce que ça génère des retombées économiques beaucoup plus importantes. Un congressiste international rapporte plus qu'un congressiste français.

Et puis c'est le rayonnement de la science sur le territoire, donc voilà. On était dans cette logique-là.

Mais demain, on se dit : peut-être qu'il va falloir arrêter l'international, et plutôt aller prospecter des audiences régionales. Sur d'autres types d'événements, peut-être plus du *corporate*. Ça veut dire qu'on renonce à une partie recherche scientifique... ou alors on le fait différemment.

Donc là, y'a de vraies questions de positionnement stratégique. Plutôt sur la prospection des événements, la commercialisation des événements.

Parce qu'en fait, on sait très bien qu'un congrès international qui dure trois jours... On va pas convaincre un Japonais de venir en train à Nantes.

Donc on a beau faire tout ce qu'on veut...C'est pas en lui donnant un petit clou à l'arrivée à la gare de Nantes parce que c'est recyclable que ça va changer grand-chose.

**Éloïse :**

C'est souvent vous qui poussez les clients vers des solutions responsables ? Ou c'est plus souvent une demande de leur part ?

**Mathilde Noury :**

Alors, on est en train de basculer, de faire changer notre discours commercial. Parce qu'aujourd'hui, nos équipes commerciales étaient dans une logique de chiffres, d'objectif chiffré. Là, on leur demande de basculer en mode conseil, et que justement elles soient dans : « *Alors, vous avez pensé à tel site pour ça ? Vous êtes 500, vous avez prévu la gestion des déchets ?* » Parce qu'aujourd'hui, personne n'a ce rôle-là. Surtout qu'il y a pas d'agence au milieu. Donc on est en train de former nos équipes et justement de changer de discours commercial. Mais aujourd'hui, c'est plutôt... comment dire... c'est rarement les clients qui nous le demandent. C'est extrêmement rare.

Faut pas se mentir : c'est vraiment très rare qu'on nous demande une dimension RSE. C'est peut-être moins le cas des agences événementielles, mais c'est plutôt quand elles répondent à des appels d'offres.

**Emma :**

Et du coup, est-ce que vous avez mis en place des outils de suivi, par exemple des bilans carbone, des indicateurs ?

**Mathilde Noury :**

Non. Non, pour une simple et bonne raison : c'est que les bilans carbone, ça coûte extrêmement cher. Ce n'est pas tant l'argent, c'est le temps-homme qu'il faut pour faire un bilan carbone. Donc nous, on adopte une stratégie un peu différente. Notamment avec la Cité des Congrès, on a créé un outil avec des étudiants de l'IMT. On est en train de finaliser le prototypage.

L'idée, c'est qu'un organisateur d'événement, il arrive à la Cité des Congrès de Nantes, il a un écran interactif, digital, sur lequel il va pouvoir voir l'implantation de son événement. Il va pouvoir positionner les stands, dans telle pièce, là... enfin voilà, ça s'appelle **Immensité**, c'est dispo sur Internet.

Et l'idée, c'est de voir comment on peut implanter l'événement au sein des équipements de la Cité. Et on va rajouter à ça une brique sur la dimension durable : *Qu'est-ce que vous faites pour la nourriture ? Qu'est-ce que vous faites sur les stands ? Qu'est-ce que vous faites sur les mobilités ?* Donc voilà, ça va venir s'adapter. Et là, on a un vrai rôle d'incitation, de conseil, pour aller vers des pratiques plus responsables. Mais on le fait plutôt sous l'angle de l'incitation, avec des chiffres clés.

Plutôt que de dire « *Vous allez réduire votre empreinte carbone de tant* », on va dire : « *Si vous utilisez du porc à la place du bœuf, vous réduisez de 35 % l'empreinte carbone d'un menu.* »

Parce que faire un bilan carbone à chaque fois... franchement, ça rend fou. Et justement, moi je trouve qu'on rentre là dans la RSE chiante.

Donc on se place plutôt dans des chiffres clés qui sont reconnus par l'ADEME. On est sur des grandes masses. Mais un chiffre pour un chiffre... on voit pas trop l'intérêt.

Sauf éventuellement pour des événements comme on l'a fait pour **La Folle Journée**, des événements récurrents sur le territoire, avec la même audience. Et là, on peut mesurer une fois ou deux, pas plus, la progression. Mais le faire tous les ans, franchement... pour des petits formats ? Non

**Éloïse :**

Et depuis l'intégration de la stratégie RSE, vous avez vu un impact positif ou négatif sur l'activité ? Sur le chiffre d'affaires ?

**Mathilde Noury :**

Je ne pense pas que ce soit la dimension RSE qui, aujourd'hui, impacte. C'est plutôt le dynamisme économique.

Y'a une grosse chute en 2025 chez nos adhérents, mais elle est observée au niveau national. Y'a le contexte international, y'a des craintes sur l'activité business. Et je pense que l'effet est plus là que sur les sujets RSE.

**Emma :**

Et est-ce que vous avez déjà perdu des opportunités à cause des contraintes RSE ? Ou c'est jamais arrivé ?

**Mathilde Noury :**

Je sais pas. Je saurais pas vous dire à l'échelle du Bureau des Congrès. Mais par contre, chez nos membres, oui. Je pense notamment à tout ce qui est clauses d'insertion, d'inclusion sociale. Là, je sais qu'on a peut-être perdu pour ces raisons-là.

Après, on a la chance d'avoir deux équipements, la Cité des Congrès et le Parc Expo, qui sont labellisés ISO 20121, et qui font partie des premiers équipements de tourisme d'affaires en France à avoir agi sur le sujet durable. Donc on est plutôt bien placés, en tout cas, pour ces très beaux équipements. Au niveau national.

**Éloïse :**

Et est-ce que vous avez déjà remporté des appels d'offres grâce à votre positionnement durable ?

**Mathilde Noury :**

Nos agences, oui. Les agences événementielles, c'est sûr que oui.

**Emma :**

Et quelles sont les principales origines géographiques de vos clients ? Vous avez une idée ?

**Mathilde Noury :**

Si je parle du Bureau des Congrès, on est énormément sur du français, du régional. Donc national. L'international, c'est très faible.

Par contre, si je prends à l'échelle du territoire en intégrant notamment la Cité des Congrès et le Parc Expo on a une audience majoritairement anglaise, belge... Et cette année, c'est les trois destinations touristiques les plus représentées.

Sur le très grand international, souvent ça se limite. Parce qu'en fait, on est sur du congrès, donc on va avoir des Américains, des Japonais... Plutôt des pays développés. Mais bon, c'est assez dur d'avoir une audience très marquée par rapport aux autres.

**Éloïse :**

Est-ce que vous avez remarqué une certaine typologie de clients qui seraient plus sensibles à la RSE ?

**Mathilde Noury :**

Les jeunes. Les jeunes, clairement. Je pense que c'est un sujet générationnel.

**Emma :**

Et des nationalités plus sensibles que d'autres ?

**Mathilde Noury :**

Là-dessus... je sais pas trop, honnêtement.

**Éloïse :**

Ok. Merci ! Et est-ce que vous pourriez nous partager un exemple concret d'événement que vous avez organisé et qui intégrait vraiment des actions RSE fortes ?

**Mathilde Noury :**

Alors nous, on organise très peu d'événements en tant que structure parce qu'on n'est pas une office de tourisme. On organise uniquement des soirées adhérents, à l'échelle

de la structure. Mais on a organisé For Good, pas plus tard que la semaine dernière. Déjà, c'est un salon qui est dédié à la transformation du transport maritime. En gros, on encourage le transport maritime, le fret, qui représente trois quarts des déplacements de marchandises dans le monde, à se transformer.

Donc le thème déjà est engagé. Et donc là, on a bossé sur toutes les dimensions : mobilité, gaspillage alimentaire, chauffage, climatisation, éco-conception...

Et en fait, on a le label « Éco-engagé ». C'est une asso sur les Pays de la Loire, qui a mis en place un label avec différents niveaux 1, 2, 3 en fonction du niveau d'engagement qu'on prend pour organiser un événement responsable.

Et ce salon-là, on l'avait labellisé niveau 2 l'an dernier. Là, on savait qu'on n'allait pas pouvoir aller plus loin, donc on n'a pas repassé le label. Mais on sait qu'on est à peu près sur le même niveau.

Je vous donne un exemple : pour For Good, sur le gaspillage alimentaire. On attendait plus de 800 personnes.

**Éloïse :**

Et au final, il y a eu combien de personnes pour le repas ?

**Mathilde Noury :**

Alors... on a eu un problème : y'a eu un incendie sur les voies entre Nantes et Saint-Nazaire le matin même. Et en fait, on a perdu 40 repas.

Alors que, dans la journée, pas mal de gens sont venus nous voir en disant :  
« *Nous, on voudrait bien un repas, mais on s'est pas inscrits au départ.* »

Et on leur a dit non, parce qu'on savait pas qu'il y aurait autant d'absents. C'était dur de faire la jonction sur le moment. Et puis bon... un incendie sur les voies, on contrôle pas quoi.

**Emma :**

Et du coup, les 40 repas, vous avez pu les redonner ?

**Mathilde Noury :**

Oui, ils ont été donnés à 44 quelque chose — je peux vous retrouver le nom exact si besoin.

**Éloïse :**

Et quel impact vous pensez que l'accent mis sur la RSE aura, à long terme, sur le territoire et sur votre stratégie ?

**Mathilde Noury :**

On aimerait que Nantes soit positionnée comme une destination pionnière sur ces sujets-là. Alors *pionnière*, le mot est fort, parce qu'on n'est pas les seuls à faire ce virage.

Mais on aimerait que Nantes soit identifiée, et que ce soit aussi une approche bénéfique pour nos adhérents. Faut pas se mentir : eux, ils voient cette carotte-là aussi. Ils sont prêts à faire des investissements si, derrière, ils savent que ça peut leur être profitable.

Donc c'est clairement un **axe de différenciation**. Aujourd'hui, notre baseline, c'est *Nantes créative* ». Donc l'idée, c'est un peu folle, un peu déjantée.

Donc se dire : « *OK, au lieu de faire un événement classique dans une salle avec des nappes blanches, on va proposer un truc un peu plus rock'n'roll — et aussi plus responsable.* » Donc voilà. On essaie de miser un peu là-dessus. C'est un peu notre argumentaire marketing.

**Emma :**

C'est top. Il n'y a pas que la dimension durable.

**Mathilde Noury :**

Ouais. Il y a vraiment une **dimension créative** aussi.

**Emma :**

Et est-ce que vous pensez que la RSE va profondément transformer la manière dont les événements sont conçus et vendus ?

**Mathilde Noury :**

J'espère. J'espère... parce que sinon, on est mal !

Alors “vendus”, je pense qu’il va y avoir un sujet tôt ou tard, il va falloir se poser ces questions-là. Mais faut pas ignorer que faire plus sobre, c’est souvent faire plus cher aussi. Nous, par exemple, on travaille beaucoup avec nos traiteurs sur le sujet des circuits courts. En fait, on se rend compte qu’il y a deux modèles économiques :

- soit on prend des matières premières brutes, donc il faut des cuisiniers derrière pour transformer,
- soit on prend des matières déjà transformées, et là ça demande beaucoup moins de main-d’œuvre.

Donc si on veut faire du local, du bio ou au moins du raisonné, il faut avoir des gens en cuisine pour transformer, et aujourd’hui on a un vrai sujet de pénurie de personnel.

Parce que ce sont des métiers qui font plus trop rêver. On bosse les week-ends, on est debout toute la journée... Entre les attentes de la génération Y et le post-COVID où tout le monde a pris goût au temps en famille... ben on sent qu’on va à contre-courant.

**Éloïse :**

Et du coup, comment choisissez-vous vos prestataires ?

**Mathilde Noury :**

On est en train de mettre en place une politique d’achats durables, mais c’est un peu particulier, parce qu’on organise très peu d’événements en direct. C’est surtout nos adhérents qui choisissent leurs prestataires, et nous, on les encourage à mettre en place ces politiques d’achat durable. Donc on leur montre comment faire, on les aide. Parce qu’en fait, beaucoup sont des petites structures, 3 à 5 personnes... donc ils peuvent pas être experts RSE. Et on voit qu’il y a un vrai sujet de santé mentale des dirigeants. En deux mois, on a trois



adhérents qui ont arrêté leur activité sans savoir ce qu'ils allaient faire ensuite. Ils avaient besoin de souffler. Donc nous, on estime que c'est un peu notre rôle de leur apporter "clé en main" des stratégies d'achats durables : *Qu'est-ce que c'est ? Comment on fait ? Combien ça coûte ?* Parce que souvent, le nerf de la guerre... ben c'est le budget. Et aujourd'hui, j'ai pas le sentiment que les organisateurs soient prêts à assumer un surcoût.

**Emma :**

Et vous voyez des nouvelles opportunités émerger ? Des produits ou des labellisations ?

**Mathilde Noury :**

De plus en plus, oui. Alors pas tant côté labellisation, mais plutôt côté offres locales. Nos agences événementielles nous disent : *"On arrête les séminaires à l'autre bout de la France. On propose des trucs plus décalés, mais proches de chez nous."* Donc on va plus rêver sur les contenus que sur les destinations. Il faut que ce soit fort en contenu, en émotion. Un événement ultra-local mais marquant, original, immersif.

**Éloïse :**

Et côté innovation ? Par exemple, on avait beaucoup parlé de digitalisation pendant le COVID...

**Mathilde Noury :**

Franchement, moi je n'ai pas l'impression que ça ait vraiment pris. Le format hybride, tout ça... on en parle beaucoup moins.

Nous, ce qu'on travaille sur le corporate, c'est plutôt l'expérientiel local. Et côté salons, on bosse sur de l'éco-conception : plus de moquettes, du matériel mutualisé, des stands réutilisables...

Donc c'est plus encadré, le client a moins de liberté, mais ça l'aide à aller vers de meilleures pratiques. Et ça, pour nous, c'est un levier.

**Emma :**

Et quels seraient, selon vous, les principaux freins à une intégration plus forte de la RSE dans l'événementiel ?

**Mathilde Noury :**

Le temps. Et la logistique. Je pense au gaspillage alimentaire : pour bien faire, il faut demander aux participants *plein d'infos* en amont. Est-ce qu'ils ont pris un petit déj ? Est-ce qu'ils restent au déjeuner ?

Les organisateurs trouvent ça lourd. Je vous donne un exemple : on a un prestataire qui dit : *"Ok, le repas est gratuit, mais si quelqu'un s'inscrit et ne vient pas, je lui facture 60€."* C'est une prise de position forte. Il faut l'assumer. Mais ça responsabilise.

On doit aussi expliquer pourquoi on ne met plus de moquette, ou pourquoi le stand est imposé...

Sinon les gens râlent : *"Y'a une tache sur la nappe, je suis à côté de la sortie..."* Mais l'objectif, c'est pas de faire moins bien. C'est de mieux faire.

**Éloïse :**

Et vous voyez parfois une contradiction entre les intentions du client et la réalité de l'événement ?

**Mathilde Noury :**

Ah mais tout le temps ! Ils veulent cocher les cases pour leur ISO 20121. Donc ils vont s'engager sur 3 axes... et le reste ? On oublie. Donc derrière, tu peux avoir n'importe quoi. Encore un exemple sur le gaspillage alimentaire : On pense que demander les préférences alimentaires évite le gaspillage. Mais non. L'idéal, c'est un menu unique, adapté au plus grand nombre (végétarien, sans porc, etc.). Et ceux qui ont de vraies allergies, ils se manifestent. Mais on a eu un congrès avec 4000 personnes... Ils ont demandé *viande / poisson / végé* à l'inscription. Et la veille, ils ont commandé 500 repas en plus : *"Ah mais il va faire chaud demain, les gens vont préférer le poisson."* Donc double commande, double gaspillage... Et

pourtant, c'était un congrès d'une association de dirigeants, axé sur la transformation des modèles économiques. Donc oui, y'a des contradictions. Un autre exemple, la convention Super U, organisée tous les ans à notre Parc Expo. Avant, c'était 4 pôles cuisine : asiatique, italienne, française, américaine, en mode festival. Donc il fallait de quoi nourrir 4000 personnes sur chaque pôle...Gaspillage monumental. L'équipe a dit : *"Stop. On va proposer des bocaux. Deux entrées, deux desserts, trois plats : poisson, viande, végété."* Ils sont venus nous voir. Mais quand ils l'ont dit au CODIR, c'est pas du tout passé. Ils ont hurlé : *"C'est la tradition ! On veut garder notre esprit festif."* Donc on a bossé avec eux : campagne d'affichage, messages pédagogiques, sensibilisation. Et au final, ça s'est bien passé. Mais c'était un vrai travail d'accompagnement du changement. Encore plus quand il s'agit d'un événement récurrent.

**Éloïse :**

Est-ce que vous avez déjà dû faire des compromis entre vos convictions personnelles et les exigences politiques ou clients ?

**Mathilde Noury :**

Ah oui. Très clairement. On m'a demandé de construire une feuille de route du tourisme durable. Je voulais inclure la question de l'aérien, qui représente 70% de l'empreinte carbone du tourisme. On m'a dit : *"Non, on ne touche pas à ça."* Donc dès le départ, je savais qu'on allait bosser sur les 30% restants.

Autre exemple : je voulais proposer des vélos pour que les congressistes rejoignent la gare de Nantes depuis le Parc Expo. Mais on m'a dit : *"Y'en a déjà pas assez pour les habitants, on va pas en mettre à dispo pour les touristes."*

Donc oui, parfois... on doit ravalé ses convictions. Parce qu'il y a des arbitrages politiques, des contraintes techniques. Et on sait que certaines choses ne bougeront pas avant 2027...

**Emma :**

Et pour finir, comment voyez-vous l'évolution de la tendance RSE dans le secteur du MICE ?

**Mathilde Noury :**

Je pense que ça va pas assez vite. C'est encore trop timide. Et il y a beaucoup de greenwashing. On fait une belle action, et on en parle pendant 10 ans... alors que son impact est minime. Il faut être vigilant, structuré. Il faut des outils, comme le label Réseau Éco Événement, qui oblige à penser à toute la chaîne de valeur. Moi j'aime bien aussi le guide pratique de Bordeaux, je peux vous l'envoyer. C'est très concret : *C'est quoi un événement positif demain ? À quoi faut-il penser ?* Parce que sinon, on peut se dire : *"Tiens, je vais faire un site éco-conçu et une comm' responsable"*, mais tout le reste est à l'envers... Donc ce guide donne une vraie trame pour penser global.

**Éloïse :**

On ira voir ça, merci ! Merci beaucoup, on a fini toutes nos questions. Ça va beaucoup nous aider pour notre mémoire.

**Mathilde Noury :**

Avec plaisir ! Vous le diffusez une fois terminé ?

**Emma :**

Oui. On a encore quelques entretiens à faire : on est à l'INNTO donc on a couvert Angers, Nantes, quelques DMC. On aimerait aussi voir Rennes, Lyon...

**Mathilde Noury :**

Oui, Rennes avance bien. Et Lyon, ils sont cohérents dans leur démarche. Ils arrêtent de promouvoir la ville dans des marchés inaccessibles en train. Je trouve ça intelligent.

**Éloïse :**

Super, on va aller creuser tout ça. Merci encore pour votre temps !

**Mathilde Noury :**

Bonne rédaction ! Et si vous avez besoin, n'hésitez pas.

## **Annexe 5 – Retranscription de l'entretien avec Pascal ROULLAND**

**Pascal Roulland- Fondateur de *Nacara & Directeur chez Holt & La Maison***

**Sujet :** La RSE dans les DMC et le secteur MICE

**Eloïse :**

Bonjour, merci beaucoup d'avoir accepté notre demande ! Alors pour vous expliquer un peu, avec Emma on est étudiantes en Master 2 Événementiel à l'ESTHUA à Angers, et on travaille sur notre mémoire.

**Emma :**

Oui, on a choisi de traiter la thématique de la promotion des destinations MICE à l'ère de la RSE, et ce qu'on essaye de comprendre, c'est... comment concilier attractivité des destinations et responsabilités environnementales. Comment rester compétitif tout en étant responsable, quoi. Et aussi, un peu... quelles perspectives pour les longs courriers, les voyages d'affaires, etc.

**Eloïse :**

C'est encore un peu large mais les entretiens qu'on mène vont justement nous aider à resserrer, à affiner notre angle de recherche.

**Pascal Roulland :**

Oui oui bien sûr, c'est un sujet important, et assez vaste aussi. OK allons-y.

**Emma :**

Super, alors pour commencer, est-ce que vous pourriez vous présenter un peu et nous parler de votre parcours professionnel ?

**Pascal Roulland :**

Oui, bien sûr. Alors... moi c'est Pascal Roulland. J'ai fait l'ESTHUA, première chose. Et j'ai toujours été dans le monde du DMC. J'ai commencé à Bordeaux, ensuite je suis monté à Paris. Et à Paris, j'ai travaillé pour une agence... en fait c'était une branche parisienne, la société mère était basée à Nice.

Et assez rapidement, j'ai pris la direction de cette agence parisienne. J'ai eu la chance de me retrouver à ce poste-là très jeune, très vite. J'y suis resté 6 ans.

Ensuite... j'ai créé Nacara, qui est toujours là aujourd'hui, qui est un réceptif français basé à Paris et à Nice maintenant, et qui est plutôt positionné sur une clientèle européenne. Ça c'était en 2014.

Et trois ans plus tard, j'ai repris l'agence Holt, qui est aussi spécialisée dans le MICE, et qui était... ben la première agence en France à faire de l'incentive en 1960. Donc voilà, c'était un peu les pionniers.

On a repris en 2020, et on a aussi racheté une agence à Nice, ce qui nous a permis d'avoir un bureau là-bas, en plus de Paris. Donc aujourd'hui, on a trois agences basées à Paris, et les trois sont également présentes à Nice.

Donc voilà un peu... le parcours, la constitution du groupe, et aujourd'hui on est une dizaine de personnes. On recrute un peu, on évolue. Et on travaille essentiellement sur la France, avec pas mal de clients européens.

**Eloïse :**

Super parcours en tout cas, merci beaucoup pour ce partage ! Et du coup, comment est-ce que vous définiriez la RSE, dans le secteur du MICE spécifiquement ?

**Pascal Roulland :**

Alors... je vais être très honnête hein. Pour moi, la RSE dans notre secteur... souvent c'est de la com. C'est juste pour faire comme les autres. C'est pas forcément pertinent, et c'est souvent pour faire plaisir aux clients qui veulent cocher des cases, mais qui, au final, ben... ne les cochent pas vraiment, ou le font à moitié.

Moi je pense que la vraie RSE, c'est du bon sens au quotidien. C'est pas forcément dans les événements qu'on l'applique, mais dans la gestion de l'entreprise. Et ça, c'est quelque chose qu'on fait, nous, concrètement.

Je vous donne des exemples : on utilise du papier recyclé, on a une fontaine à eau, on a du café sans capsule en alu, on limite nos déplacements... surtout en avion. On a aussi des cartes de visite avec un QR code, donc on évite d'en imprimer plein à chaque fois qu'un collaborateur part. Tout ça, pour moi, c'est du bon sens, c'est de la RSE au quotidien.

Mais... on va pas faire construire une école à nos clients, hein. On est en France, on n'est pas dans un pays où ce genre d'action se fait aussi naturellement. Et puis... les clients qui viennent à Paris, ils veulent faire de la 2CV. Et ça, ben... c'est pas du tout RSE, on est d'accord. Mais c'est ce qu'ils veulent.

**Emma :**

Et du coup, pour vous, c'est pas forcément compatible l'événementiel et la RSE ?

**Pascal Roulland :**

Ben... c'est pas que c'est pas compatible, mais... faut être réaliste, hein. C'est la logique économique en fait. Tout le monde dit que c'est bien de proposer du vélo, ou des activités à pédales, des choses comme ça... mais bon, voilà, faut regarder les choses en face.

C'est comme vous disiez, votre problématique, hein : est-ce que les discours se traduisent vraiment dans les pratiques ? Parce qu'on parle beaucoup de RSE, mais au final, dans les choix qui sont faits... ben, c'est pas toujours ce qui ressort.

Et souvent... dire qu'on est RSE à un client, il va dire "ok, comme les autres", ça lui fait ni chaud ni froid. Il est content si on le précise, mais bon, à la rigueur... voilà. Si on sait programmer une activité RSE, tant mieux, mais c'est pas pour ça qu'il va choisir une agence ou une autre.

Et puis nous, comme on fait du sur-mesure... ben on peut en faire, comme on peut ne pas en faire du tout. Et franchement... l'événement en soi, par nature, ben... c'est rarement compatible avec la RSE. On fait venir des gens en avion, on les déplace en cars, on loue des lieux, on consomme. C'est pas rien.

Après, faut être honnête aussi, les entreprises peuvent vouloir faire un petit geste, parce qu'elles ont une politique RSE interne. Donc elles vont se dire : bon, sur l'événement, on va mettre une activité solidaire, ou on va bosser avec un traiteur éthique, ça va. Mais dans les faits... ils sont tous venus en avion, même pas ensemble, donc on a 15 transferts derrière. Et on finit par se dire, ben voilà, le traiteur c'était le seul truc éthique de l'événement.

**Eloïse :**

Et c'est un sujet que vous abordez souvent en interne, dans l'agence ? Vous en discutez avec les équipes ?

**Pascal Roulland :**

Oui, oui, on en a parlé. On fait des réunions mensuelles, on fait un point un peu global sur l'avancement, sur l'entreprise en général. Et j'en ai parlé plusieurs fois.

En plus, on est dans un réseau d'agences indépendantes, c'est un réseau de sociétés privées, hein. Et ce réseau, ils veulent nous obliger à avoir un label RSE. Alors oui, ok... mais le label qu'ils ont choisi, avec les conditions qu'ils imposent... ben c'est un label qui est à la base fait pour les DMC, mais qui marche aussi pour tout le tourisme.

Donc c'est parfait pour un hôtel par exemple, hein, parce que eux ils vont dire "on lave pas les serviettes tous les jours", et voilà, super. Mais nous, en tant qu'agence, on fait pas ça. À part choisir un hôtel écoresponsable, c'est pas nous qui gérons ce genre d'actions.

Alors on a essayé d'entrer dans les cases... on a tenté de remplir tous les ODD, hein, vous savez, les Objectifs de Développement Durable... mais c'est impossible, on peut pas tous les cocher. Il y a des pays où c'est plus facile qu'en France. Nous, en étant basés ici, ben... on fait ce qu'on peut.

Je veux dire, pour l'eau, on a une fontaine, on évite les bouteilles plastiques, ok, mais au-delà de ça ? On peut pas faire grand-chose. Donc on n'arrive pas à avoir la certification parce que... ben on rentre pas dans toutes les cases, même avec la meilleure volonté du monde.

C'est encore une fois beaucoup de com'. Il y en a qui vont réussir facilement, parce qu'ils sont en Inde, en Afrique, je sais pas, et eux ils peuvent dire "on a dépollué une rivière", super. Mais nous, on n'a pas besoin de ça. Donc on peut pas le revendiquer, même si on est irréprochables au quotidien.

**Emma :**

Et depuis quand vous diriez que ce sujet de la RSE est vraiment devenu présent dans le secteur MICE, de manière un peu plus soutenue ?

**Pascal Roulland :**



Ah ben... je dirais depuis 2 ou 3 ans, pas plus. Après le COVID, surtout. Là, on a commencé à en entendre parler plus sérieusement.

**Pascal Roulland :**

Avant, hein... par exemple, on parlait pas vraiment de RSE, c'était plutôt la "sustainability", donc ouais, ça faisait partie de la RSE mais... on allait pas plus loin que ça, quoi. On restait très en surface.

Et aujourd'hui, oui bien sûr on a toujours des programmes où on peut faire du "durable", si on veut. On peut très bien proposer de mettre des véhicules électriques au lieu de faire la 2CV, ça se fait. Mais dans la réalité, hein... ben on reste souvent sur les programmes classiques, parce que... ben les clients, c'est pas forcément ce qu'ils veulent.

Ils veulent une belle image, une belle activité, un truc marquant... mais pas forcément "vert". Le programme qu'on fait, c'est rarement celui qu'on confirme derrière.

Il y a un vrai écart entre ce qu'on propose et ce que les clients vont vraiment retenir ou valider, quoi. C'est là qu'il faut bien faire la différence, et je pense que c'est super important que vous appuyiez là-dessus dans votre mémoire, hein.

Parce que dans notre métier, y a deux choses très distinctes : y a la gestion de l'agence, du quotidien, et puis y a la gestion des programmes clients. Et c'est vraiment pas pareil.

Nous, on peut très bien dire qu'on est RSE, parce que dans nos bureaux on fait plein d'efforts, ce qui est vrai, mais au final, pour les clients, ça, ben... ils s'en foutent un peu. Ce qu'ils vont regarder c'est : "qu'est-ce que vous avez de RSE dans le programme ?" Et quand on leur propose, ben souvent... ils le prennent pas. Donc voilà.

**Emma :**

Donc c'est pas forcément une priorité pour eux, c'est secondaire...

**Pascal Roulland :**

Oui, exactement. Alors pour certaines grandes entreprises, oui, ça devient un peu important, parce qu'elles ont elles-mêmes une politique RSE, donc elles veulent que leur voyage y corresponde un minimum.

Donc elles vont dire “on veut une activité un peu responsable” ou “on veut bosser avec un traiteur éthique”, voilà. Mais à côté de ça... tout le monde est venu en avion, pas ensemble, donc on a 15 transferts derrière... Donc on fait une activité éthique, mais bon, l’empreinte carbone elle est là quand même.

**Eloïse :**

Et est-ce que vous avez vu une évolution depuis le COVID, dans les demandes ou dans les comportements des clients ?

**Pascal Roulland :**

Oui, alors... surtout avec notre agence Nacara, qui a une clientèle plutôt européenne, là on a vu une vraie différence. On a eu plus de demandes venant de Belgique, par exemple, avec des clients qui disaient : “on cherche une destination accessible en train, à moins de 3 heures”. Donc là oui, y a une vraie tendance.

**Emma :**

Donc une sensibilité plus forte côté européen...

**Pascal Roulland :**

Oui, clairement. Les Européens, et en particulier les Belges, les Allemands aussi parfois, ils sont beaucoup plus attentifs à ça. Transport, impact carbone, tout ça. Mais faut être honnête, hein... les Américains, ils en ont rien à faire. C’est pas leur sujet. S’il faut prendre l’avion, ils le prennent. Et ils posent même pas la question.

Je vous donne un exemple : on a reçu des clients américains à Paris et à Bordeaux, ils voulaient faire un combo des deux villes. Et quand je leur ai dit qu’on allait faire Paris-Bordeaux en train, ils m’ont regardé genre “mais quoi ? c’est possible ?”

Ils savaient même pas qu’il y avait une ligne directe. Ils me disaient “les vols sont compliqués”, je leur répondais “mais prenez le train, c’est 2 heures !” Et là : “ah bon ? C’est génial !”. Voilà... c’était même pas une question d’écologie hein, c’était juste qu’ils connaissaient pas le train. Donc voilà, faut pas imaginer que tout le monde est concerné.

**Emma :**

Et du coup, pour vous, est-ce que vous pensez que c'est juste une tendance du moment, ou est-ce que c'est un vrai changement dans le secteur ?

**Pascal Roulland :**

C'est... c'est une évolution dans la demande, oui. Mais c'est pas forcément une évolution dans le contenu, faut bien distinguer les deux. Y a ce que les clients demandent et... y a ce qui est vraiment réalisé, ce qui est mis en place. Et c'est pas toujours aligné.

**Eloïse :**

Oui, et est-ce que vous pensez qu'avec le temps ça deviendra une évolution du contenu aussi, ou pas forcément ?

**Pascal Roulland :**

Petit à petit, ouais... l'offre évolue, mais pas uniquement à cause de la demande. Je vous donne un exemple : les chauffeurs privés, maintenant ils ont de plus en plus de voitures électriques. Mais c'est pas parce que le client le demande, c'est parce que c'est plus rentable, c'est plus confortable, y a plus de technologie, ça coûte moins cher à l'usage, surtout quand on roule toute la journée.

Donc en fait, c'est l'offre qui s'adapte naturellement. Avant, c'était 100 % moteurs classiques, maintenant on est à 70-80 % hybrides ou électriques. Les voitures 100 % thermiques, ça devient minoritaire.

C'est plus une évolution structurelle qu'un vrai virage écologique motivé par les clients...

Et c'est pareil dans les hôtels, hein. Ils changent plus les serviettes tous les jours, pas parce qu'ils sont "green" ou RSE... c'est parce que ça fait moins de lessive, moins de ménage. C'est une économie, point. Donc c'est du bon sens économique... après on l'enrobe en RSE parce que ça sonne bien, mais voilà.

Y a une petite hypocrisie là-dedans, on va pas se mentir.

Le RSE devient intéressant quand ça permet de gagner de l'argent ou d'en économiser. Et tant mieux, hein, parce que ça veut dire que ça va dans le bon sens.

Mais ça reste aussi beaucoup lié à la communication, à l'image qu'on veut donner. On fait des petits gestes, on les valorise, et on les rentabilise. C'est comme ça que ça avance, petit à petit. Et peut-être que dans 15 ou 20 ans, tout sera RSE de base, et on se demandera comment on faisait avant.

Mais aujourd'hui... je veux dire, même les 2CV électriques, ça existe. Y en a pas beaucoup, mais ça se fait, juste parce que c'est rigolo, c'est dans l'air du temps. Et après on nous dit : "ah mais ça fait pas de bruit, c'est dommage !" Ben ouais, une vraie 2CV, ça fait du bruit, c'est ça qui plaît...

Mais bon, à la fin, c'est toujours le client qui choisit. C'est eux qui valident, pas nous.

**Emma :**

Et du coup, est-ce que les actions RSE que vous avez mises en place en interne ont eu un impact, que ce soit sur le chiffre d'affaires, la fidélisation ou l'image ?

**Pascal Roulland :**

Alors... ce qu'on a mis en interne, ouais, on a communiqué dessus. Par exemple, un petit truc mais qui fonctionne bien : les cartes de visite. On a fait des cartes non nominatives, juste avec le nom de la société, l'adresse, un numéro, et un QR code.

Et c'est devenu un outil de communication, ça, vraiment. Parce qu'à chaque fois qu'on la donne, ben... on explique pourquoi on a fait ça. Et souvent, on nous dit "Ah ouais, pas bête !", genre "ça te coûte moins cher". Et c'est vrai, ça me coûte moins cher. Mais surtout, ça évite de jeter des kilos de cartes pour rien. Donc oui, on communique dessus.

Pareil sur nos bureaux : on le fait, on le montre. Le papier est recyclé. Le café qu'on sert, les gens disent "il est bon le café !" ben ouais, mais c'est pas du café en capsule, hein, c'est un vrai café, sans déchet, sans plastique, voilà.

Mais par contre... pour nos programmes, non. On ne communique pas proactivement dessus. On laisse venir le client. C'est lui qui va nous dire "je veux faire ça", ou "je veux quelque chose de plus éthique", et là on s'adapte.

Mais si le client veut faire un tour en Deudeuche ou dans un bus des années 30, ben... c'est pas RSE, c'est sûr, mais c'est ce qu'il veut, donc voilà. On ne va pas lui dire "non, viens plutôt faire une balade en barque solaire", hein. On n'est pas là pour éduquer.

**Emma :**

Donc ça vient toujours du client, jamais de vous ?

**Pascal Roulland :**

Exactement. Je vous l'ai dit, c'est la demande qui crée l'offre, pas l'inverse. Si le client vient en disant "je veux du 100 % RSE", on le fait sans souci. Mais on ne va pas proposer du RSE à tout prix si c'est pas ce qu'il veut.

J'ai vu des gens à Francfort, sur un salon, proposer des programmes uniquement "nature, écoresponsable"... ben pardon hein, mais c'est très niche. Et je suis pas sûr que ce soit vraiment viable comme positionnement. C'est se couper de plein d'opportunités.

Faut rester lucide : combien de clients demandent vraiment un programme full RSE ? Pas beaucoup. Donc oui, on peut être super bons là-dessus, mais ça doit rester une option. Nous, on est sur du **sur-mesure**, donc on écoute, on s'adapte. Si c'est pas faisable ou pas cohérent, on le dit, mais sinon on suit ce que le client veut.

**Eloïse :**

Et est-ce que ça vous est déjà arrivé de perdre un appel d'offres parce qu'il manquait un aspect RSE dans votre proposition ? Ou au contraire... d'en gagner un grâce à ça ?

**Pascal Roulland :**

Honnêtement... pas à ma connaissance. J'ai jamais eu un retour client qui m'ait dit clairement "on ne vous a pas pris parce que vous étiez pas assez RSE". Peut-être que ça a joué, mais on nous l'a jamais dit comme ça.

Et inversement, j'ai pas non plus gagné un appel d'offres juste parce qu'on avait une super proposition RSE. C'est toujours un ensemble : le budget, l'idée, la réactivité, le contact humain... et si y a du RSE, c'est un petit plus, mais c'est rarement le critère décisif.

C'est un bonus, mais pas encore un critère central...peut-être que ça le deviendra dans 10 ans, j'en sais rien... mais pour l'instant, ça reste secondaire dans la majorité des cas.

Franchement je vois pas comment on pourrait perdre un appel d'offres juste à cause de ça. Il faudrait que ce soit un client qui vienne avec un programme déjà très ciblé RSE dès le départ. Et dans ce cas-là, ben ils vont l'exiger, ils vont le demander clairement.

Mais sinon... non. J'ai rien à dire de ce côté-là.

**Eloïse :**

Ouais parce que... moi par exemple, j'avais fait mon stage chez *Corsica Events*, et on avait déjà perdu des appels d'offres, et les clients nous avaient dit clairement : "la Corse, c'est trop loin", "on peut pas y aller en train, donc c'est pas RSE", alors qu'ils allaient privilégier le sud de la France justement parce qu'on pouvait y aller en train.

**Pascal Roulland :**

Ah oui, alors dans ce sens-là, oui, ok. Mais nous, en l'occurrence... un client qui est sur un autre continent, ben il va pas nous interroger dans ce cas-là. Un Américain, il va pas nous dire "ah finalement non, on peut pas venir en France parce qu'on peut pas y aller en train". Il va même pas poser la question.

Et puis si c'est quelqu'un qui cherche vraiment une destination accessible en train, ben... il va le dire à son agence en amont. Donc il va pas nous consulter, tout simplement. Donc là, pour nous, c'est même pas visible. On n'a même pas l'info.

Après, ouais, on peut avoir une remarque sur l'accessibilité, du genre : "cette destination est moins pratique qu'une autre". Mais ça, pour moi, c'est pas directement du RSE, c'est juste du bon sens logistique.

Parce que voilà... deux jours de programme, cinq heures de train aller-retour, dix heures en tout... ben c'est pas super attractif. C'est pas une question de RSE, c'est juste que c'est pas optimisé.

Donc finalement, encore une fois... c'est du bon sens. Toujours. Je veux dire, voilà... est-ce que quand on est à l'hôtel, on a besoin d'une serviette propre tous les jours ? Ben non. On peut, mais... est-ce qu'on le fait chez soi ? Non. Donc c'est pas indispensable.

C'est ça, la logique RSE pour moi : c'est du bon sens appliqué au quotidien.

**Emma :**

Et est-ce que vous pensez que les DMC sont plus touchés négativement par la RSE que les agences événementielles traditionnelles ?

**Pascal Roulland :**

Franchement non. Je dirais même que c'est plutôt l'inverse.

Une agence événementielle "classique" est en lien direct avec le client final, donc c'est elle qui va recevoir la demande RSE, c'est elle qui va devoir filtrer dès le début. Le DMC, lui, est plutôt en contact avec cette agence.

Donc si le client veut du train, du local, etc., c'est l'agence qui va construire le programme en ce sens et qui, ensuite, fera appel ou non au DMC. Donc le DMC... ben il est impacté indirectement, par ricochet.

Et voilà, nous on peut pas mesurer si on a perdu un dossier parce qu'un client a choisi une autre destination jugée plus "RSE". Peut-être, mais c'est pas quantifiable. On perd un dossier ici, on en gagne un autre ailleurs, ça s'équilibre. C'est des vases communicants.

Si t'es en Corse, ben là oui, c'est particulier. C'est une île, donc... t'as vite le problème du transport, forcément. Tu peux y aller en bateau, mais ça prend du temps. Donc l'avion reste la solution la plus simple... mais voilà, ça casse le côté RSE.

Mais moi, je fais pas la Corse, donc c'est pas une problématique pour nous directement.

**Emma :**

Et est-ce que vous avez l'impression que, depuis que la tendance RSE s'est installée, vous avez reçu un peu moins de demandes... enfin, je veux dire, par exemple sur des destinations un peu plus lointaines ?

**Pascal Roulland :**

Non, justement. Mais c'est surtout le continent américain et l'Afrique du Sud où on a moins de monde maintenant. Parce que c'est pas non plus des pays très sensibles à ces sujets, hein. Faut pas se leurrer.

**Eloïse :**

Et vous pensez que ça va évoluer dans ces pays-là ? Que ça viendra avec le temps ?

**Pascal Roulland :**

Franchement... non. Non. Enfin... là-bas, c'est... c'est vraiment autre chose. Il y a encore des gens qui disent ouvertement que le réchauffement climatique, c'est... "des histoires de scientifiques qui veulent se faire mousser", quoi. Donc bon...

Après, il y en a, hein. Des Américains, des Canadiens, des gens d'Amérique latine qui sont sensibles à ça. Mais souvent, c'est ceux qui sont pas pro-Trump, qui sont plutôt tournés vers l'Europe, qui aiment venir en Europe, et eux, ben... ils vont continuer à venir. Même s'ils savent que ça pollue, ils prendront quand même l'avion quatre ou cinq fois par an. C'est comme ça.

**Emma :**

Et justement, aujourd'hui, vos clients, ils viennent d'où principalement ?

**Pascal Roulland :**

Alors, sur Nacara, c'est surtout l'Europe. Bénélux, Allemagne, Autriche, Italie, Espagne, Portugal... voilà, on reste très zone euro. L'Angleterre un peu moins. C'est pas qu'on les aime pas, hein, mais c'est pas notre priorité, voilà.

Sur Holt, on est plus sur l'Amérique du Nord. On avait le Brésil à un moment, mais on a un peu laissé tomber. L'Afrique du Sud aussi, c'est géré par notre agence du sud. Et on a pas mal d'Américains, Anglais, et quelques Scandinaves aussi.

Les Scandinaves, eux, ils sont hyper RSE, vraiment. Mais... c'est pas forcément eux qui font les demandes les plus précises. Enfin, certains oui, mais pas tous.

Je me rappelle, y'a une quinzaine d'années, je bossais avec eux, et je leur proposais des hôtels super écolos à Paris, tout en matériaux recyclés, zéro plastique, etc... Et ils m'ont répondu : "ouais mais ça fait un peu triste... nous on veut un hôtel à la parisienne, avec du velours, du bois, un peu de cachet, quoi". Ils voulaient le cliché parisien, ce qu'ils n'ont pas chez eux, donc... le RSE passait en second.

**Eloïse :**

Et donc vous avez pas vu vraiment d'évolution, selon les nationalités, sur les demandes RSE ?



**Pascal Roulland :**

Non, pas vraiment. Ce que je vous disais, c'est que ceux qui sont proches, accessibles en train, ils vont nous faire des demandes. Mais c'est surtout sur le transport, pas sur le contenu. Ils vont dire : "on veut une destination à moins de trois heures de train, parce que l'avion ça passe mal en interne" mais ils vont pas forcément dire : "on veut un programme RSE". C'est pas une demande formulée comme ça.

**Eloïse :**

Et donc au niveau de la RSE, vous nous disiez que vous l'intégrez surtout en interne, dans la gestion de l'entreprise ?

**Pascal Roulland :**

Oui voilà... en interne, c'est plutôt du papier recyclé, la carte de visite avec le QR code, enfin voilà, ce genre de choses quoi. Mais faut pas se leurrer hein... si on fait ça, c'est aussi parce que ça nous fait faire des économies, ça fait une bonne com aussi, mais c'est pas non plus du militantisme.

On est propriétaires de nos bureaux par exemple... ben on a refait l'isolation, parce que les fenêtres en bois, elles étaient de mauvaise qualité. On les a changées. Pourquoi ? Parce qu'on est proprio, et qu'on sait que c'est une bonne opération à long terme : meilleure isolation, moins de chauffage, moins de consommation... donc oui, ça rejoint la logique RSE, mais c'est du bon sens économique avant tout.

**Emma :**

Et au niveau des programmes que vous proposez, vous appliquez aussi des actions RSE ?

**Pascal Roulland :**

Ben... non. Enfin... pas spécialement, sauf si le client nous le demande. On écoute ce que le client veut. Si on nous dit "je veux un programme 100% RSE", ben je peux lui dire : "non, ça n'existe pas en France". On peut faire deux ou trois actions, oui, mais pas un événement 100% RSE. On va quand même pas composter sur place ou planter un arbre à chaque fois, hein.

**Eloïse :**

Et est-ce que vous allez quand même, parfois, choisir certains prestataires en fonction de leurs engagements RSE, même si on vous le demande pas ?

**Pascal Roulland :**

Franchement non. Je regarde avec qui je peux le mieux travailler. C'est pas forcément une question de prix. Je vais choisir la qualité, l'efficacité. Je préfère un traiteur qui me sort 300 repas en 2 heures, avec de la qualité, que personne va critiquer... plutôt qu'un traiteur "RSE" qui met des serviettes en papier, des fourchettes en bambou, mais qui plante son service.

Faut que ce soit propre, efficace, carré. Après, si en plus il a une bonne démarche RSE, tant mieux. Mais je vais pas sacrifier la qualité juste pour l'image.

**Emma :**

Et est-ce que vous pensez que l'intégration de la RSE peut représenter un avantage concurrentiel ?

**Pascal Roulland :**

Franchement ? Non. Mais bon... je suis peut-être pas la bonne personne à qui demander ça. C'est vous qui voyez, en comparant avec d'autres... moi je suis plutôt tranché, je suis assez direct.

Mais je vous le redis, pour moi la RSE, c'est de la com. Donc si tu veux en faire un avantage concurrentiel, faut vraiment le faire bien. Si c'est mal fait, si c'est juste pour cocher la case, ça ne sert à rien. Ça fait "comme tout le monde", et donc aucune différence.

Si c'est pour mal le faire, autant ne pas le faire. Si tu tombes sur un site internet d'un DMC où c'est écrit "on fait de la RSE" mais que c'est creux, tu te dis "ouais bon, comme les autres". Mais si c'est bien fait, avec une vraie stratégie derrière, un vrai discours, alors oui, peut-être qu'un jour tu t'en souviendras au moment de choisir.

Mais encore une fois... faut que ce soit crédible, pas juste du greenwashing.

On peut vite être catalogué. Et parfois, c'est pas forcément très bon, hein. Parce que si on dit "eux ils sont très RSE", ben... il y a peut-être des clients qui vont se dire "ah

ben non, eux ils vont pas me proposer de 2CV, ou de dîner dans un cabaret, ça va être trop sérieux pour moi”. Et ça, c’est à double tranchant, vraiment.

Donc moi, je préfère dire : on fait pas de programme RSE en tant que tel. Mais si vous, en tant que client, vous trouvez ça intéressant, on peut en parler. Sinon... on en parle pas. Et surtout, surtout : si on en parle, faut bien le faire. Parce que en parler et mal le faire, c’est la pire des erreurs. Donc... moi, par principe, j’évite d’en parler. Je préfère ça.

**Eloïse :**

Et est-ce que vous avez quand même vu une hausse des demandes RSE après le COVID ? Genre sur la compensation carbone ou sur des activités un peu plus responsables ?

**Pascal Roulland :**

La seule vraie différence qu’on a vue, c’est ce que je vous disais tout à l’heure : les demandes de destinations accessibles en train. Là oui, on a vraiment eu des clients qui nous disaient : “on veut venir chez vous parce que vous êtes à 3h de train”.

Après, bon... il y a parfois une petite demande du type “vous pouvez intégrer une activité un peu RSE ?”, alors on va proposer un restau avec un potager sur place, ou une petite action locale. Voilà.

Mais avant le COVID, c’était ponctuel, très ponctuel. Et maintenant... ben c’est toujours ponctuel, juste un peu plus visible dans le discours. Ce qui change, c’est que maintenant les clients nous disent : “on a une forte politique RSE en interne”, donc on aimerait que ça se reflète un peu dans le voyage.

Mais au final, ce qui compte, c’est pas tant le programme RSE... c’est souvent la destination. C’est là que le tri se fait, pas forcément sur les activités.

**Emma :**

Oui, c’est super intéressant... On n’avait pas trop envisagé ça sous cet angle. Et au niveau de la gestion interne, vous avez mis en place des choses aussi ?

**Pascal Roulland :**

Oui oui... on a les poubelles de tri, des panneaux pour dire d'éteindre la lumière, la machine à café à couper le soir... enfin des trucs comme ça. On fait attention quoi, comme on ferait chez soi.

Mais encore une fois, pour moi c'est pas de la com... c'est du bon sens. Voilà. On fait attention parce qu'on trouve que c'est logique, pas parce qu'on veut faire du bruit autour de ça.

**Eloïse :**

Et est-ce que parfois, vous mettez un peu de côté vos valeurs ou votre bon sens, pour répondre à une demande client qui serait pas du tout RSE ?

**Pascal Roulland :**

Ben... non. Non, parce que c'est pas comme ça que je le vois. Si le client veut faire de la 2CV parce qu'il trouve ça fun, ben... je vais pas lui dire non, hein. Moi je suis là pour répondre à son envie, à son brief. C'est son événement, pas le mien.

Par contre, si je pense que c'est pas réaliste, ou pas pertinent, ou pas bien foutu, là oui je vais lui dire. Mais pas sur le fond RSE ou pas RSE. C'est pas ça qui va faire que je vais dire non.

J'ai eu une cliente comme ça... je sais plus si je vous en ai parlé... c'est marrant... elle voulait faire du tuktuk à Paris. Alors bon moi je lui ai dit : "Ben écoute, si tu veux faire du tuktuk, tu peux... mais contacte-les toi-même. Parce que moi, je travaille pas avec eux : y'a pas d'assurance, y'a pas de couverture, c'est pas carré."

Je lui ai dit : "Tu veux privilégier le fun ? OK. Mais assume derrière." Et en fait, évidemment, elle s'est rendu compte qu'il y avait pas d'assurance, que c'était pas sérieux, ça a été le bazar... et finalement elle est revenue vers moi et elle m'a dit : "OK bon, on va faire la 2CV." Elle a payé, elle a confirmé...

Et là, dernière minute, elle me dit : "En fait... mes clients veulent quand même faire du tuktuk." J'ai dit : "Ah bon ? D'accord. Ben tu me signes un papier, comme quoi tu prends la responsabilité complète du transport, assurance, logistique, pénal, tout." Et là elle me dit : "Ah ben non, je veux pas signer." Bah du coup, c'est moi qui signe pas non plus hein.

Finalement, elle a signé. Et à la fin du programme ? Bah... ben devine quoi ? Ça s'est pas bien passé. Voilà. Donc voilà.

Mais c'est toujours pareil hein. Moi je le sais. Je le dis. Après, on m'écoute ou pas.

Après par exemple, au lieu de faire une croisière d'une heure en bateau mouche, on propose des petits bateaux électriques, avec 10 personnes max, une playlist perso, du champagne, c'est très sympa, et zéro bruit, zéro nuisance. C'est élégant, c'est original.

Et si le budget est plus gros, on peut même faire une croisière sur un bateau 100% électrique, hyper classe... mais c'est 300 € par personne, hein. Voilà. Donc ça dépend du budget. Si on peut, on le fait. Sinon, ben... on propose autre chose.

**Eloïse :**

Et est-ce que vous avez des inquiétudes quant à une baisse du volume de voyages, ou moins de clients, à cause de la RSE justement ?

**Pascal Roulland :**

Ah mais pas du tout. Vraiment pas. Il y aura toujours des budgets voyage, toujours des clients à inviter. Parce que voyager, c'est récompenser, c'est remercier, c'est fédérer. Et même si ça coûte au départ, en fait, c'est rentable derrière. Une entreprise qui en a les moyens, elle arrêtera jamais de faire voyager ses clients.

Et franchement, même pendant le COVID, on a réussi à faire voyager des gens. Donc bon...

Par exemple, les Belges... ils viennent moins en France maintenant. Mais c'est pas forcément que à cause du train. En fait, c'est aussi une histoire de fiscalité. Les assurances et les banques en Belgique, elles peuvent déclarer qu'un seul incentive par an. Donc dès qu'elles veulent en faire deux, ben... ça devient beaucoup plus complexe pour elles de justifier.

Et donc ça réduit les voyages... mais pas pour des raisons RSE. C'est légal, administratif. Voilà. C'est autre chose. Ils ont l'obligation de limiter à une nuit... donc ils vont pas partir loin quoi. Donc ils vont en Europe, et... et du coup, ben voilà, ils prennent le train, parce que c'est RSE, hein, et puis parce que c'est logique en fait. Des destinations proches, c'est gagnant-

gagnant : on coche la case RSE, et on gagne du temps. Parce que 3 h de train, c'est souvent équivalent à 1 h d'avion, hein... avec le temps de l'aéroport, le check-in, l'embarquement, la sortie, tout ça... c'est long.

**Emma :**

Et aujourd'hui, quels sont vos principaux freins à l'intégration de la RSE dans votre activité ? Par exemple... le budget client, ou les attentes trop élevées...

**Pascal Roulland :**

Alors, franchement... y en a pas vraiment. C'est une très bonne question que vous posez là, et je pense qu'un truc intéressant pour vous, ce serait de confronter un DMC comme nous avec un client final, une entreprise. C'est pas toujours évident à obtenir, mais si vous pouvez retrouver un ancien maître de stage ou quelqu'un dans une boîte côté entreprise, demandez-lui hein.

Parce que le budget, non, c'est pas lié à la RSE. On me dit "On a 3 000 € par personne", OK. Ben si vous voulez du RSE, on vous met du RSE dans le budget. Ça change rien, c'est juste une ligne dans le cahier des charges. Et si le budget est plus bas, c'est pas à cause du RSE, c'est parce qu'on fait autre chose, ou parce qu'on va ailleurs.

**Eloïse :**

Et pour finir, comment vous voyez l'évolution de la RSE dans le secteur du MICE ?

**Pascal Roulland :**

Franchement ? Ben... je vois pas trop, en fait. C'est pas un effet de mode, mais c'est pas non plus une révolution. C'est juste une évolution logique. Tout change, les services évoluent, les prestataires s'adaptent... et ben la RSE, ça suit le mouvement.

Petit à petit, on aura de plus en plus de prestas qui sont "RSE compatibles", parce que ça les arrange, parce que ça devient la norme, tout simplement. Et comme les outils évoluent aussi, je veux dire, aujourd'hui, on peut tout faire par internet, le vrai boulot, c'est d'être plus créatif, d'aller chercher des expériences uniques. Et là-dedans, ben oui, la RSE a sa place.

Mais on en est encore au début hein. Comme au début de l'événementiel, où on faisait juste de la logistique : mettre des bus, faire des tours de ville, réserver des restos... Maintenant faut être inventif, rapide, fluide. C'est l'évolution naturelle du métier, la RSE en fait partie, mais c'est pas le centre du sujet pour l'instant.

Aujourd'hui... tu vois, t'envoies un message pour dire « je suis pas là » ou « je suis en retard »... alors qu'avant t'envoyais pas de message hein. T'arrivais, ou t'arrivais pas, et... ben c'était comme ça. Et voilà, ça a évolué, parce que le monde évolue. Et la RSE... ben, ça évolue parce que le monde évolue, tout simplement.

Tu vois, aujourd'hui, on imprime plus les programmes, les gens veulent plus de papier, ils veulent du digital... et en même temps, on fait appel à l'intelligence artificielle pour créer des programmes, et ça, ça pollue 1 000 fois plus qu'une recherche Google, tu vois ? Une recherche, c'est genre 500 arbres hein, symboliquement. Donc... ouais, on est RSE, c'est cool, c'est génial... mais en fait, c'est juste l'évolution du monde. Et les entreprises, ben c'est comme tout le monde, elles font en sorte d'avoir une bonne image, pour avoir des clients, pour montrer qu'elles sont clean, qu'elles sont bien... mais faut pas rêver.

**Emma :**

C'est une belle conclusion...

**Pascal Roulland :**

Ouais... mais c'est triste hein. Ça devrait pas... mais c'est comme ça. Tu vois, le temps évolue, tout évolue. Et nous on est dans un secteur qui est intéressant parce qu'on voit les tendances arriver, mais qu'on les vit pas toujours directement. Genre, t'apprends que, au début du tourisme, les gens riches... ben ils allaient à la mer, en hiver hein, parce que c'était la classe. Et après, c'est devenu populaire. Et ensuite, ben ils sont allés au ski. Et puis après... la lune, hein ? *rire* Voilà.

**Eloïse :** C'est ça !

**Pascal Roulland :**

Donc ouais, on est toujours un peu en avance, mais faut aussi laisser le monde évoluer. Il faut du temps. Il y a 15 ans, je faisais des team building parce que j'avais

pas le choix, hein. Des chasses au trésor. Aujourd'hui, une chasse au trésor, c'est « *on la fait à Angers* » quoi. C'est devenu banal. Donc ouais, le monde évolue, et les besoins des entreprises vont évoluer avec. Ils vont vouloir plus de RSE parce qu'ils sont plus sensibles à ça. Parce que chez eux, ils roulent en électrique, donc quand ils arrivent et qu'ils voient un chauffeur avec un vieux diesel qui fume... ben ça passe plus. Et les villes vont exiger que les bus soient aux normes, ou même électriques. Et un jour, on dira « nous on a que du bus électrique », et ça passera crème.

Mais... est-ce que ce sera parce que le client l'a demandé ? Ou juste parce que c'est la vie qui a changé ? Je pense... un peu des deux. Voilà. C'est... c'est la vie.

**Emma :**

Oui... c'est vrai, on est en plein dans notre problématique

**Eloïse :**

En tout cas... merci beaucoup, vraiment. On a fait 50 minutes, on est dans les temps, et c'était super clair, super intéressant.

**Pascal Roulland :**

Ben écoutez, merci à vous deux, c'était sympa. Et puis bon courage pour la suite hein, pour votre mémoire !

**Eloïse :**

Merci ! Et si ça vous dit, on pourra vous l'envoyer une fois terminé !

**Emma :**

Oui carrément, on vous enverra ça avec plaisir !

**Pascal Roulland :**

Allez, je compte sur vous ! Bonne journée à toutes les deux !

**Eloïse & Emma :**

Au revoir, merci encore !



## **Annexe 6 – Retranscription de l'entretien avec Pauline Bachelin**

**Pauline Bachelin - *Cheffe de projet senior chez About Events (Espagne & Grèce)***

**Sujet :** La RSE dans les DMC et le secteur MICE

**Eloïse :**

Bonjour Pauline, merci beaucoup de prendre le temps de discuter avec nous aujourd'hui ! Alors, pour vous expliquer rapidement, on est étudiantes en Master 2 Événementiel à l'ESTHUA, à Angers, et on prépare notre mémoire sur la RSE dans le secteur du MICE, et plus particulièrement sur le rôle des DMC dans la promotion des destinations responsables.

**Emma :**

Oui, et du coup on fait une série d'entretiens pour mieux comprendre la réalité du terrain. Est-ce que vous seriez d'accord pour qu'on enregistre cet échange, uniquement pour pouvoir bien le retranscrire ensuite ?

**Pauline Bachelin:**

Oui bien sûr, pas de problème !

**Eloïse :**

Super, merci ! Du coup on peut commencer tout simplement : est-ce que vous pouvez vous présenter, et nous parler un peu de votre parcours professionnel ?

**Pauline Bachelin :**

Oui bien sûr ! Alors... je suis Pauline Bachelin, je travaille depuis maintenant 9 ans en tant que cheffe de projet dans un DMC... basé en Espagne et en Grèce, qui s'appelle About Events. Et ma fonction principale, c'est l'organisation et la coordination d'événements... ça peut aller de 10 à 1000 personnes, donc c'est assez large, selon les projets.

**Emma :**

Et pour vous, comment vous définiriez la RSE dans le cadre professionnel ?

**Pauline Bachelin:**

Alors... pour moi, la RSE, c'est quand une entreprise... prend en compte l'impact de ses activités sur l'environnement et la société, et... elle intègre des démarches pour compenser cet impact. Voilà, c'est vraiment cette idée-là.

**Eloïse :**

Ok, et selon vous, quel lien vous feriez entre la RSE et les DMC ou les agences événementielles ?

**Pauline Bachelin:**

Eh bien... les agences événementielles et les DMC, elles sont des... des acteurs actifs dans l'impact que les entreprises peuvent avoir sur l'environnement, ou sur la société... d'un ou plusieurs pays. Et donc... elles peuvent, en fait, influencer les entreprises pour que cet impact soit compensé... ou au moins limité, dans la mesure du possible.

**Emma :**

Depuis quand vous avez commencé à entendre parler de la RSE dans le secteur MICE ?

**Pauline Bachelin :**

Hmm... je dirais que j'ai commencé à en entendre parler il y a environ 5 ou 6 ans. Et depuis, on voit effectivement de plus en plus de clients qui cherchent des options plus responsables... mais bon, ça reste quand même... un pourcentage très faible, hein, faut être honnête.

**Eloïse :**

Et est-ce que c'est aussi quelque chose qui s'est développé dans votre entreprise ces dernières années ?

**Pauline Bachelin:**

Oui, oui... on a commencé à en parler chez nous... plus ou moins depuis 5 ans aussi, à peu près, au moment où on a vu le sujet arriver de plus en plus dans les médias.

Mais... le truc, c'est que... en tant que DMC, à part ce qu'on peut faire en interne, dans nos bureaux, on peut pas vraiment contrôler à 100 % ce que le client va confirmer ou pas pendant son voyage. Par contre, on fait des recommandations. On a même une fiche avec nos suggestions RSE, et elle est intégrée automatiquement aux budgets qu'on envoie aux clients. Donc c'est là, on en parle.

**Eloïse :**

Et du coup, quelles sont les principales sources de vos demandes, en termes de pays ou de villes ?

**Pauline Bachelin:**

Alors... on travaille principalement avec le marché français, hein. Donc des villes comme Paris, Rennes, Nantes, Lyon... voilà, c'est là que viennent la majorité de nos clients.

**Emma :**

Et comment est-ce que vous intégrez la RSE dans vos opérations, de manière générale, au sein de votre entreprise ?

**Pauline Bachelin:**

Ben... on a intégré les bonnes pratiques RSE dans nos bureaux déjà, hein, c'est par là qu'on a commencé. Après, évidemment, on aimerait faire encore plus, mais c'est déjà un début concret.

**Eloïse :**

Et pour ce qui est de l'organisation des événements MICE, concrètement, comment vous appliquez la RSE ?

**Pauline Bachelin:**

On essaye de proposer des options RSE dans nos programmes... alors ça peut être des activités spécifiques, ou des formats plus responsables.

Et aussi, on a une sélection de prestataires qu'on connaît bien, qui ont de bonnes pratiques, et avec qui on essaye de travailler le plus possible. On les privilégie quand c'est possible dans les projets.

**Emma :**

Est-ce que vous pensez que la RSE peut être un avantage concurrentiel pour promouvoir vos destinations ?

**Pauline Bachelin :**

Oui, je pense que ça peut vraiment être un avantage, surtout pour toucher les entreprises qui accordent une grande importance à ce point-là. C'est... un levier pour se démarquer, clairement.

**Eloïse :**

Et est-ce que vous avez vu une augmentation de la demande pour des événements ou des destinations avec de la compensation carbone, ou des actions RSE ?

**Pauline :**

Oui, oui, on le voit. Beaucoup plus de clients nous demandent maintenant d'intégrer une activité RSE dans le programme, ou alors... de réduire au maximum les déplacements en bus, par exemple. C'est de plus en plus courant.

**Emma :**

Est-ce que vous avez un exemple concret d'événement réussi où vous avez intégré des actions RSE ?

**Pauline Bachelin :**

Oui bien sûr. Par exemple, à Tarragone, dans le delta del Ebre, on a eu plusieurs participants qui ont participé à une action de reforestation. C'était très bien accueilli. Et à Sitges, on a organisé un rallye coopératif, où les participants, à la fin de leur chasse au trésor, devaient aller dans un supermarché pour acheter de la nourriture destinée à la Croix Rouge espagnole, donc pour une donation. C'était à la fois ludique et solidaire.

**Eloïse :**

Et à long terme, vous pensez que l'accent mis sur la RSE peut avoir quel type d'impact sur votre entreprise ?

**Pauline Bachelin :**

Sur le long terme, je pense que l'impact sera forcément positif. Ça pourrait permettre à tout le monde d'évoluer vers de nouvelles pratiques, de nouvelles activités... pour un futur plus responsable, quoi.

Après, aujourd'hui, j'ai l'impression qu'on n'a pas encore... le dernier mot face au client. Souvent, il cherche ce qu'il y a de plus original, de plus typique du pays... pas forcément ce qu'il y a de plus responsable. Mais si la société entière évolue vraiment dans ce sens-là, là oui, on pourra avoir plus d'impact.

**Emma :**

Et est-ce que vous avez des inquiétudes, justement, sur une possible baisse des voyages dans les années à venir, ou une diminution du nombre de clients ?

**Pauline Bachelin :**

Franchement... non. Parce que ce qu'on voit aujourd'hui, c'est que les voyages ne diminuent pas. Les entreprises ont besoin d'organiser des événements, et... elles continueront de le faire.

Par contre, elles vont intégrer un peu plus la notion de compensation, de responsabilité. Donc ça change, mais ça reste dynamique.

**Eloïse :**

Et selon vous, quels sont les principaux défis que vous rencontrez quand vous intégrez la RSE dans vos opérations ?

**Pauline Bachelin:**

Alors... les principaux défis, c'est déjà que le client soit sur la même longueur d'onde, hein, qu'il accepte vraiment une activité RSE, et pas juste pour l'image.

Ensuite, il y a le coût, parce que souvent... les solutions écoresponsables, ben... elles sont un peu plus chères, donc ça peut être un frein.

Et puis, il faut trouver des fournisseurs qui sont vraiment alignés avec ces valeurs-là, ce qui n'est pas toujours évident. Et surtout... il faut que ça ne soit pas juste une façade, vous voyez ? Faut qu'il y ait une vraie volonté de la part des entreprises de compenser leur impact. Sinon, ça reste superficiel.

**Emma :**

Et à l'inverse, qu'est-ce que vous voyez comme opportunités dans cette mise en œuvre de la RSE ?

**Pauline Bachelin :**

Ben... je pense que ça permet de proposer des services un peu différents, plus innovants, plus en lien avec les attentes actuelles. Et... ça peut attirer une clientèle plus engagée aussi, qui veut vivre une expérience un peu plus responsable.

Donc... oui, en termes d'attractivité, c'est une vraie carte à jouer, surtout si c'est bien fait.

**Eloïse :**

Et comment vous voyez l'évolution de cette tendance RSE dans le secteur MICE ?

**Pauline Bachelin :**

Je pense que ça va continuer à évoluer. C'est encore pas totalement compris par tout le monde, c'est sûr, mais... avec les changements climatiques, les prises de conscience, tout ça... ben, de plus en plus d'entreprises vont s'y intéresser vraiment, et pas juste pour cocher une case.

**Emma :**

Et pour finir, est-ce que vous auriez une recommandation à donner à d'autres agences ou DMC qui voudraient intégrer la RSE dans leurs pratiques ?

**Pauline Bachelin :**

Oui... je dirais de faire comme nous : intégrer, dès le début, dans toutes les propositions, une ou plusieurs options RSE. Même si le client ne le demande pas. Juste pour amorcer la discussion, faire réfléchir... ouvrir un peu les esprits. C'est comme ça, petit à petit, que le changement se mettra en place.

**Eloïse :**

Merci beaucoup Pauline, vraiment, c'était hyper intéressant et ça nous aide dans nos recherches !

**Emma :**

Oui, merci pour votre temps !

**Pauline Bachelin:**

Avec plaisir, je suis contente si ça peut vous aider. Bon courage à vous deux pour la suite !

**Eloïse :**

Merci beaucoup, à bientôt et bonne continuation !

**Emma :**

Au revoir Pauline !

**Pauline Bachelin :**

Au revoir !

## **Annexe 7 – Retranscription de l'entretien avec Robin Marchesseau**

**Robin Marchesseau - *Directeur conseil - Manager Travel & Incentive chez S'cape***

**Sujet :** La RSE dans les agences événementielles et le secteur MICE

**Eloïse :**

Bonjour, merci beaucoup de prendre le temps pour répondre à nos questions. On est étudiantes en Master 2 Événementiel à l'ESTHUA à Angers, et on prépare notre mémoire de fin d'études sur la promotion des destinations MICE à l'ère de la RSE. Est-ce que vous êtes d'accord pour qu'on enregistre cet échange pour pouvoir le retranscrire ensuite ?

**Robin Marchesseau :**

Oui bien sûr, pas de souci !

**Emma :**

Super, merci ! Est-ce que vous pouvez commencer par vous présenter rapidement, et nous parler un peu de votre parcours ?

**Robin Marchesseau :**

Alors, Robin Marchesseau, je suis directeur conseil, je suis aussi manager du pôle Travel & Incentive chez S'cape. Alors mon parcours... j'ai fait un BTS, après une licence tourisme d'affaires, où j'suis passé ensuite sur projet événementiel.

J'ai passé 7 ans à La Fonderie, qui est un groupe événementiel, si vous connaissez, c'est... dans l'est de la France. Et ça fait 2 ans, 2 ans que j'ai rejoint S'cape, sur la partie MICE, travel, avec des events, et là... euh... je suis en charge, en fait, de tout le pôle travel et incentive chez... chez S'cape.

**Eloïse :**

OK super ! Et du coup, pour bien poser les bases : pour vous, qu'est-ce que c'est la RSE ? Et quel est, selon vous, le lien entre les agences événementielles et la RSE ?

**Robin Marchesseau :**



Alors déjà, c'est un sujet qui est important. Pour S'cape, là-dessus, c'est clair. Le dernier audit qu'on a eu pour notre label ISO, ça a été une procédure... qui a duré un peu plus, mais on l'a finalisée. J'étais intégré dans le comité RSE qu'on avait mis en place chez S'cape, donc c'est un sujet assez structurant, et ça fait plusieurs mois qu'on le suit. Donc c'est pas un sujet "nouveau", c'est pas un truc qu'on s'est mis à faire parce que c'est à la mode ou qu'il fallait se mettre à jour. C'est quelque chose qui est intégré, en tout cas dans nos process internes. Et je pense que toutes les équipes l'intègrent.

**Emma :**

Et concrètement, sur la partie travel, comment vous le mettez en œuvre dans les projets ?

**Robin Marchesseau :**

Alors sur la partie travel, parce que je pense que c'est ça qui vous intéresse plus que le côté pur event, nous, on le traduit de plusieurs manières.

Dès l'appel d'offres, en fait, on communique aux prestataires avec qui on travaille, donc DMC, hôtels, etc. notre charte RSE qu'on a en place. Et ensuite, on fait des recherches aussi sur les prestataires avec qui on va bosser : est-ce qu'ils sont sensibles au sujet ? Est-ce que la RSE leur parle ? Ou pas du tout. Et on le voit très vite. Si dans leurs docs y a rien, on sait que c'est pas un axe prioritaire pour eux.

Et quand on propose des hôtels, pareil, on fait attention. On regarde s'ils ont des labels, si ce sont des écolabels, des verts, etc. Mais après, l'idée c'est que... on peut pas imposer. On peut pas l'imposer aux clients, parce que au final, c'est eux qui choisissent, c'est eux qui décident. On peut pas leur imposer notre vision ni nos idéologies là-dessus. Donc on essaie de les accompagner, de les orienter, de les aiguiller. On le fait dès l'appel d'offres, en fait, et tout au long des recos qu'on leur propose. Après, les clients... des fois ils l'intègrent pas, ils... ils le prennent pas. Mais en tout cas, on veut le proposer, et faire en sorte que ça soit aussi une habitude.

Et après ce qu'on fait aussi, nous, on propose en tout cas aux clients de calculer leur empreinte carbone de leur événement, avec le *Climate Limit*, qui est un outil qu'on a intégré chez nous. Sur certains appels d'offres. Parce qu'il y a aussi un enjeu économique hein... c'est un budget. Enfin, pour nous, c'est comme un investissement de faire tout ça dès l'appel d'offres. Des fois, on calcule l'empreinte carbone, mais ça

on le fait quand on sent que c'est une vraie demande du client, que dans l'appel d'offre, on sent qu'ils sont... ils sont... sensibles à ça.

Donc là, on va faire un tri, un bilan carbone. Donc c'est des choses qu'on fait aussi. Et on propose aussi, bon on l'a fait une fois, mais c'est quelque chose qui est très poussé : c'est de labelliser leur événement. Il y a un label qui existe, mais qui est plus sur l'événement que sur le *travel*. En tout cas, moi je l'ai fait pour un de mes clients, qui avait un événement... on pouvait le labelliser avec le *Green Label*. Et... qui est un label qui a été mis en place par Green Événement, si je dis pas de bêtise.

Et ça permet de labelliser un événement sur 3 axes. Soit une médaille de bronze, argent ou or. Et en plus, plus votre événement est... entre guillemets... mis en place avec un grand process, plus c'est complet, plus c'est un gros bonus.

Donc c'est un truc qu'on peut proposer, au final aussi, sur les appels d'offres. Après, sur la... sur... sur de la preuve.

**Eloïse :**

OK parfait. Et depuis quand vous avez vraiment entendu parler de cette tendance RSE dans le secteur MICE ?

**Robin Marchesseau :**

Moi je dirais... un gros point de départ, c'est le COVID. Enfin, on va dire... même un peu avant le COVID. Je dirais entre 2019, ouais, 2019 on commence à bien le sentir. Il y avait plein d'organismes type Green Événement, etc., qui commençaient à se mettre en place, à venir parler aux entreprises de comment on peut faire des événements engagés. Comment faire une... c'est compliqué aussi je pense pour les clients, d'intégrer qu'ils peuvent faire des événements... en restant engagé, en voyageant. C'est juste : ils peuvent le faire différemment. C'est un peu ça. C'est peut-être utopique pour certains, mais voilà. L'enjeu, c'est... c'est le transport, c'est... c'est là que se joue la dépense carbone. Mais c'est de les accompagner, de leur dire : "vous pouvez quand même faire des voyages, mais faut les faire de façon raisonnée, et... et voir comment vous construisez sur place". Mais du coup, ouais, je dirais que ça fait 5-6 ans qu'on voit ça. Et ça s'est accéléré, je pense, post-COVID. Depuis 2-3 ans, où de toute façon on voit toutes les... toutes les agences, que ce soit... qu'elles fassent du travel ou France, veulent intégrer l'ISO 20121.

**Emma :**

Et dans votre entreprise, c'est depuis combien de temps du coup ?

**Robin Marchesseau :**

Moi je suis là depuis 2 ans et demi. Et c'était déjà en place. Ils travaillaient avec le ministère de la transition écologique et leurs critères. Donc on avait déjà cette logique d'avoir une entreprise qui travaille, qui soit sensible à tout ça, quoi. Exactement.

**Eloïse :**

Et est-ce que cette tendance RSE, elle a eu un impact plutôt positif ou négatif sur l'entreprise, selon vous ?

**Robin Marchesseau :**

Je pense qu'on s'en rend pas compte au quotidien. Enfin, c'est des choses qu'on intègre, en fait, finalement. Donc on s'en rend pas compte. On se rend pas trop compte de ce que ça demande. Moi, quand j'ai labellisé un événement, effectivement, là je m'en suis quand même rendu compte... que... bah sur plein de points, en fait, on peut tester ces événements. Enfin, c'était plus de l'événement que du voyage, mais bon, ça se rejoint un peu. Mais disons sur les étapes, y avait un vrai travail, sur le volet social, sur comment aussi on peut orienter plein de choses.

À vous dire, quand j'ai commencé, on allait en presse client avec des *books*... en présentation de l'appel d'offres en fait, même pas de la prod, on imprimait 3 à 4 dossiers, qu'on distribuait à tous les clients. En plus de diffuser, c'était... on partait avec un dictionnaire dans la poche quoi [*rire*]. Des impressions de partout.

Ça, on le fait plus. Détail bête : avant, comme les conventions, les gros classeurs pour chaque dossier, on imprimait tout. Tout. L'excédent de budget, c'est imprimé.

Et le COVID, je pense, a permis ça aussi. C'est de se dire que... bah on n'était plus... on pouvait plus imprimer. Et aujourd'hui, moi, je vois personne qui a un dossier de 1000 pages. À part son book, qui est... malheureusement... c'est difficilement compressible.

Je trouve que... en tout cas, c'est moins comme avant, avec un classeur de dossier qui était utile pendant 6 mois, et après... on le jetait. Parce que ça servait plus. Donc ça, c'est... ça, c'est évolué. Enfin, ça c'est sûr que ça évolue.

**Eloïse :**

Et est-ce que vous pensez que les DMC, elles, sont plus touchées négativement par la RSE que les agences événementielles ?

**Robin Marchesseau :**

C'est très difficile à dire... surtout si on parle de "négativement". Je pense que ça dépend de... de leur vision, de leur état d'esprit, de la politique dans laquelle ils sont. Effectivement, s'ils peuvent pas se mettre en marche... enfin je pense que ça va être compliqué pour eux.

Mais on a plein, en plus, de DMC qui arrivent à y aller, qui sont là, qui... qui ont des labels, qui ont des choses, qui mettent en place des choses, qui se mettent à la page. Et on le voit, de toute façon, dans la communication qu'ils font, etc.

Après, je pense que ça leur demande plus de travail, parce que... par défaut, ils ont plus de prestataires avec qui travailler. Et ça leur demande, du coup, pour chacun de leurs prestataires, de, j'imagine, faire attention, avec tous ces aspects-là.

**Emma :**

Et du coup, au niveau des demandes, c'est quoi vos principales sources de demandes ? En termes de pays, de villes ?

**Robin Marchesseau :**

C'est en appel d'offres. Mais bon, ça... là, en ce moment, ça se tourne quand même beaucoup sur du long courrier. Mais ça, c'est... moins le cas post-COVID, où... je pense que les budgets, aussi, ils... les budgets commencent à revenir.

Et du coup, ils rouvrent aussi des voyages. Donc ça, c'est au-delà du réel, je pense, hein. Ils vont pas se l'interdire tant que ça.

Mais ce qui est sûr, c'est que dans tous les appels d'offres, en tout cas, y a... y a maintenant une page intégrée RSE. Ils veulent qu'on leur intègre le RSE, toujours proposer une destination *green* à côté de la maison.

Ça veut pas dire grand-chose, mais... mais en tout cas, ils demandent à ce qu'on leur propose des destinations *green*.

**Eloïse :**

Et vous, vous le faites même quand c'est pas demandé ?

**Robin Marchesseau :**

Ouais. Même quand c'est pas demandé, on le traite. Pas toujours comme une contrainte, mais dans ce qu'on va leur proposer, on l'intègre.

Donc... en tout cas, eux, ils le mettent en avant. Parce qu'une destination *green*, ça veut... en soi, rien dire hein.

**Emma :**

Et vous nous avez déjà dit, du coup, que vous faisiez moins d'impressions, par exemple. Est-ce que vous avez d'autres exemples de comment vous intégrez la RSE au sein de l'entreprise ?

**Robin Marchesseau :**

Oui, bah ce qu'on a fait, c'est... beaucoup de choses qui se mettent en place. On a plein de process, aussi c'est lié... bah du coup à... à la certification ISO 20121.

On a des process qu'on a intégrés, donc sur les RSE en général, mais aussi sur... comment on optimise nos dossiers sur les serveurs, des trucs comme ça. Comment on traite nos mails, comment on supprime les mails. On a reçu des nouvelles poubelles de tri, c'était pas le cas avant.

On a essayé de mettre en place... mais ça c'est un peu plus compliqué... d'avoir des tablettes sur les événements plutôt que des *books*, pour éviter de trop les forcer. Mais force est de constater que sur la prod, c'est un peu plus compliqué.

Et de toute façon, vous pouvez pas mettre des tablettes pour tout le monde : pour votre client, pour le presta, pour vous-même... donc ça, c'est une bonne idée, mais bon, c'est vite contraignant.

Je travaille aussi, j'ai plus le nom, mais avec une association à la fin de l'année. Et ça, c'est pas un truc interne, c'est... c'est autre chose, mais c'est quelque chose qu'on avait déjà avant. Ça nous permet de reverser une partie des bénéfices à une association contre le cancer... mais j'ai oublié le nom. J'ai oublié... j'ai pas envie de dire n'importe quoi. On référence aussi les prestataires avec qui on travaille, pour éviter d'avoir... enfin, on fait travailler ceux qu'on connaît, on les référence. C'est juste pour éviter d'avoir un petit prestataire différent à chaque fois, que ce soit sur du... DMC, du... voilà. Donc ça, c'est quelque chose qu'on est en train de mettre en place : un référentiel de prestataires par secteur. Et ce référentiel-là, il nous sert, en fait, sur...

quand on propose une destination, ça va, on sait qu'on a nos 3 ou 4 DMC, enfin, 3, c'est idéal, d'avoir 3 DMC référencés.

Et nous, on trouve que ces 3 DMC, quand... quand on les connaît bien, quand on les a testés, on peut proposer. Voilà.

**Eloïse :**

OK. Et du coup, comment vous appliquez un peu les principes de la RSE dans l'organisation des événements MICE ? Qu'est-ce que vous pouvez mettre en place ? Que ce soit des activités, des formats...

**Robin Marchesseau :**

Déjà, bah ce que je vous disais, on évite surtout... on fait plus pareil. Beaucoup d'imprimés qu'avant.

Moi je prends mes événements : c'est plus comme avant. Avant, on remettait des pochettes de voyage, avec une pochette par participant, avec la destination, les trucs imprimés, le programme, les horaires, etc.

Maintenant... c'est 80 % du temps en digital. C'est un voyage dans un... un lien, quoi. Les pochettes de voyage, j'essaie de faire en sorte qu'on en fasse de moins en moins, parce que... vos clients, ils viennent, ils déposent leur valise à l'hôtel, et après, ça existe plus.

Pareil, les petites suggestions de restos, hein. Nous, ce qu'on faisait, c'est qu'on leur faisait un *package* : donc arrivée à destination, sur Malaga, on leur mettait une fiche resto.

Mais... enfin... c'est pas très utile. Dans le sens que le gars, il va pas chercher un resto, il va pas y aller, parce que nous, on lui donne déjà un resto.

Donc ça, c'étaient des bonnes idées "avant", mais maintenant, ça n'a plus trop de sens. Ça mettait en valeur le voyage, mais c'est pas très utile. C'est pas utile, quoi. C'est ça.

Donc on a dématérialisé beaucoup de choses comme ça. Ou on leur envoie avant leur événement un mail avec tous leurs docs de voyage. Tout est en place, dans les propositions qu'on leur fait.

Et aussi, dans les programmes, on essaie d'intégrer au moins une activité, entre guillemets RSE. Dans le sens d'une rencontre avec une population locale, une aide sur un projet, etc.

Ce que je vous disais avant : le calcul de l'empreinte carbone... ça... ça on le fait pas systématiquement. On le demande pas d'office, parce que c'est un investissement, et... et c'est à la charge du client.

Mais aussi, on peut le calculer pendant le projet, sur le terrain. Bon... on sait pas exactement tout, mais ça permet, à l'issue de ça, de quantifier, bah du coup, la dépense en CO<sub>2</sub> sur cet événement.

Et après, pas de compenser dans le sens... pas faire du greenwashing. Ce qu'on fait, c'est qu'on leur propose, euh... de compenser mais avec quelque chose de local.

C'est-à-dire que si je fais un événement à Marseille, je vais pas proposer de replanter des arbres en Amazonie. Ça n'a pas de sens. Ce qu'on va faire, c'est qu'on va trouver des entreprises locales à Marseille.

Ou si on a fait un événement à Cuba, ce qui était le cas la semaine dernière, bah ça veut dire qu'on aide la population à un projet, quelque chose qui est à Cuba. Ça fait du sens, en tout cas, sur ce qu'ils pourront acheter.

Mais après, y a beaucoup d'entreprises qui le font pas, parce que... soit elles comprennent pas, soit leur politique fait qu'elles ne peuvent pas compenser. Ou qu'elles pensent que ça passe pour du greenwashing. Et en interne, les politiques RSE, elles sont pas toujours claires.

Donc ça joue pas mal aussi, sur leurs événements, et sur leurs voyages. C'est encore un peu flou, ouais.

**Eloïse :**

OK. Et est-ce que vous pensez que, du coup, l'intégration de la RSE, ça peut constituer un avantage concurrentiel ? Est-ce que vous pouvez gagner ou perdre un appel d'offre grâce à ça ?

**Robin Marchesseau :**

Bah... on l'a vu. On l'a... on l'a vu. Des dossiers perdus, des dossiers gagnés.

Puis nous, ... enfin... sur leurs demandes, ce que je vous disais : de toute façon, dans leurs briefs d'appel d'offres, ils le demandent. Donc si vous l'intégrez pas... si vous l'intégrez pas quand c'est demandé, en tout cas, c'est sûr que vous passez à travers. Et même si c'est pas demandé directement, de toute façon c'est dans leurs... dans leurs critères. Dans leurs grilles de notation. Quand ils ont un directeur RSE, ils vont noter : est-ce que l'entreprise l'a intégré ? Qu'est-ce qu'elle propose ? Etc.

C'est... enfin... c'est un critère de sélection. C'est clair. Chez les clients, sur quelle agence ils choisissent. Donc ça, c'est sûr.

**Emma :**

Et est-ce que vous pouvez nous partager des exemples concrets de projets ou d'activités réussis, où vous avez intégré la RSE dans les événements, ou dans les voyages ?

**Robin Marchesseau :**

Je crois que... justement, à Cuba, ils avaient été là-bas avec du matériel, et ils ont acheté du matériel qu'ils ont distribué à des écoles à Cuba.

Sur les événements en tant que tels, en fait, on a déjà... moi j'ai déjà fait en tout cas des sessions avec *MyCO2* qui est... comment expliquer un organisme qui appartient à *Carbone 4*, qui est géré par Jean-Marc Jancovici. En fait, ils proposent des interventions dans les entreprises pour calculer l'empreinte carbone des participants, dans l'entreprise, au sein de leur service.

C'est en format d'atelier, en plein air. Ça, ça marche bien.

Donc on a déjà proposé des... comment ça s'appelle... aussi la... la fresque du climat. C'est plus connu, hein, mais c'est des choses qui fonctionnent bien aussi.

Et après, sur du *travel*, c'est vraiment sur les activités en local. Ou alors c'est... aller rencontrer la population. C'est vraiment là-dessus que ça marche bien.

Après, les clients, ils aiment moins. Quand on l'a déjà fait, on a proposé, par exemple, ce qui se fait, c'est qu'on peut proposer de la visite des canaux en petits bateaux. Vous êtes avec des épuisettes, vous ramassez un peu les déchets dans les canaux. Ça, on l'a fait. Ça marche bien. C'est un peu utile.

Mais... le souci de ces formats-là, c'est qu'il y a beaucoup de clients qui disent : "bah attendez, moi mes participants, ils ont fait un challenge pendant un an pour avoir un incentive..." donc... "ramasser des déchets, c'est un peu brut" [*rire*]. Mais ils disent : "bah... ce que je voulais, c'était pas les envoyer en voyage pour qu'ils ramassent des déchets", voilà. C'est un aspect des choses qu'on entend.

Nous, on essaie de proposer, dire que ça existe, et que ce soit même pas démago. Parce que dire : "bah tiens, on fait un voyage et on ramasse quelque chose", alors... enfin... faut que ça ait du sens aussi, quoi.

Soit c'est de la récompense, soit c'est du sens dans ce qu'ils font aussi.



**Eloïse :**

Et vous pensez que la RSE, ça va continuer à se développer au sein de votre entreprise à moyen terme ? Est-ce que ça va encore prendre beaucoup d'importance, ou est-ce que ça va rester comme c'est là ?

**Robin Marchesseau :**

Je pense pas que ça va *prendre* de l'importance, mais ça va demander aux équipes de l'intégrer. Déjà, rien que pour la labellisation, le... l'ISO 20121, euh... qu'on est en train de décrocher, de toute façon.

Ça demande des réponses qu'on n'a pas forcément, sur des process qu'on va devoir intégrer. Donc ça va demander ça.

Mais une fois que les process sont intégrés, bah... c'est des process, ça tourne. Et après, on avance. Et puis c'est... c'est quotidien. J'ai envie de dire, je suis pas sûr que ça va... après, on va pas réinventer la roue à chaque fois.

Parce qu'il y a déjà beaucoup de choses qui sont faites. Donc je pense que c'est plus sur... comment on l'intègre dans le quotidien.

**Emma :**

Et est-ce que vous avez des inquiétudes, quant à une possible réduction des voyages ou une diminution du nombre de clients ? Ou non ?

**Robin Marchesseau :**

Non, je pense que... ils voyageront toujours.

La question, on aurait pu l'avoir post-COVID, pour d'autres raisons. Mais on se demandait justement si le voyage allait toujours être là, etc. C'était une vraie question pendant deux ans. Mais sans mentir, on constate que... ça repart. Et ça repart très bien.

Ce soit du long voyage, du long-courrier, du court-courrier.

Et ça a permis aussi, dans le même temps, de faire prendre conscience à certains clients que... finalement, ils pouvaient faire un incentive proche en France, en train, sur des destinations moins lointaines.

Et... je vous dis : les destinations moins priées reviennent dans les demandes. Mais y a quand même, enfin... on voit que la tendance s'est renversée un peu.

Avant, c'était beaucoup sur du long-courrier pour la récompense. Maintenant, ils font quand même beaucoup plus d'Europe qu'avant. Et ça fonctionne.

Il y a des incentives en France, on en a fait, ça fonctionne. Et les clients ont vu que ça fonctionnait. Donc je suis pas tellement inquiet, moi, sur... sur le MICE en soi, parce qu'ils ont besoin de communiquer. C'est tout. C'est ça, de toute façon.

Après, effectivement... à voir sur les très longs courriers, ceux qui se faisaient avant sur 10, 6, 7, 8 nuits à l'autre bout du monde... pour être rationnel, il faut que ce soit moins le cas, et... qu'il y ait du sens. Si ça en a, les gens y vont. Mais sinon, non.

Mais je suis pas inquiet, en soi, pour le métier. C'est juste que les typologies vont changer. Le format d'incentive va changer. Mais... on l'a déjà intégré, donc...

**Eloïse :**

OK, et du coup, dernière question : quelles seraient vos recommandations pour une DMC ou une autre agence qui veut intégrer la RSE dans ses pratiques ?

**Robin Marchesseau :**

Mes concurrents [*rire*]... mais bon.

Je pense que... c'est de bien s'informer, bien s'entourer.

Moi, dans mon ancienne agence, à la Fonderie, on avait voulu faire le label ISO 20121.

Ouais. Sauf que je pense qu'ils l'ont fait un peu... dans l'articulation mais sans accompagnement. Et... bon, ça s'est pris un mur.

Et du coup... enfin, c'est zéro.

Je pense qu'il faut pas se dire que c'est quelque chose de facile, et que c'est juste "ne pas imprimer un papier" et ça va être bon. Non. C'est un vrai process. La RSE en général, mais en tout cas l'ISO 20121, c'est un bon exemple de ce qu'il faut mettre en place.

Et quand vous vous confrontez à ça, vous vous rendez compte qu'il y a quand même, pas mal de choses à mettre en place. Et... il faut prendre le temps de le faire. Et c'est pas juste se dire, sur une reco : "bah à la fin de la reco on va vous mettre une plantation d'arbres en Amazonie", quoi. C'est pas que ça.

Faut... faut avoir une bonne réflexion. Enfin... en tout cas je pense que les agences et les DMC qui se disent que c'est juste une mode et qui vont intégrer ça parce que "il faut", je pense que ça marchera pas.

Faut prendre le temps de... de l'intégrer, prendre le temps de réfléchir à comment l'intégrer, et bien... enfin, bien s'entourer de personnes qui savent le faire. Pas avoir peur, quoi. Et... le prendre dans le temps, parce que c'est un sujet sérieux, quoi. Pas de se dire que c'est un effet de mode, et le faire parce qu'un client vous le demande. Parce que même les clients, ils le sentent. De toute façon, vous allez en appel d'offres, ils vous posent des vraies questions sur la RSE. Si vous leur dites : "bah on a planté un arbre et on est venu en train", ils vont dire : "bah super... mais t'as intégré quoi, en vrai ?" [rire]

**Eloïse :**

Oui OK. Alors, nous, on a fait le tour en tout cas. On a les réponses à toutes nos questions !

**Emma :**

Je sais pas si vous aviez d'autres infos à nous dire ou euh...

**Robin Marchesseau :**

Non, en général, j'aime bien ces sujets-là. J'attendrai votre... votre mémoire hein, si j'y ai droit ! [rire]

**Eloïse :**

Alors, notre sujet exact, c'est : *Les défis de la promotion des destinations par les DMC MICE à l'ère de la RSE*. Et on a une petite sous-question : *Comment concilier attractivité et responsabilité environnementale ?*

**Robin Marchesseau :**

Ah ouais, c'est bien, c'est intéressant. Franchement, c'est un bon sujet. C'est des sujets qu'on voit partout, vous savez. Dans les... dans les salons, les trucs... enfin, l'IFTM la semaine dernière, etc., dans toutes les listes... toutes les conférences, et tout, c'est des sujets qui sont mis en avant de toute façon.

Donc c'est un sujet qui est intéressant. Et qui, en tout cas, faut faire attention de pas rendre trop large. Faut effectivement bien l'orienter.

Enfin... si c'est sur la promotion des destinations à l'étranger, ou en France, sur des régions. En tout cas... ouais. Peut-être de voir sur différents types de DMC.

Et oubliez pas la France quand vous dites "promotion des destinations", hein ! Essayez peut-être d'axer une partie sur ce qui peut se faire en France. Parce qu'il y a des trucs intéressants à raconter, en France, sur des régions. Donc ça va être super intéressant.

**Emma :**

Bon, ben parfait. On va voir ça de notre côté. Et... oui, merci beaucoup !

**Eloïse :**

Merci encore ! J'espère qu'on vous a pas trop dérangé *[rire]*

**Robin Marchesseau :**

Non non, pas du tout ! Bon courage, les filles ! Et... oui, envoyez-moi un petit mail si vous avez d'autres questions qui reviennent.

**Emma :**

Oui, avec plaisir, on vous renverra un mail si besoin. Merci beaucoup en tout cas, à bientôt !

**Robin Marchesseau :**

Merci à toutes les deux, bonne journée, au revoir !

## **Annexe 8 – Retranscription de l’entretien avec Sylvain Douce**

**Sylvain Douce – *Directeur Général, Lyon Events***

**Sujet :** Entretien sur la promotion des destinations MICE à l’ère de la RSE

**Eloïse :**

Bonjour, merci beaucoup de nous accorder un peu de temps. On est étudiantes en Master 2 Événementiel à l’ESTHUA, à Angers. On prépare actuellement notre mémoire sur le thème de la promotion des destinations MICE à l’ère de la RSE, et on mène une série d’entretiens pour mieux comprendre les réalités terrain. Est-ce que vous seriez d’accord pour que l’on enregistre cet échange, uniquement pour faciliter la retranscription ?

**Sylvain Douce :**

Oui, bien sûr, pas de souci. Et si jamais je dis des bêtises ou des choses à ne pas répéter, je vous le dirai. Voilà.

**Emma :**

Est-ce que vous pouvez commencer par vous présenter, et nous raconter un peu votre parcours professionnel ?

**Sylvain Douce :**

Alors... aujourd’hui... j’ai... j’ai plusieurs casquettes. Je suis Directeur Général des sites lyonnais de GL Events, c’est-à-dire Eurexpo, donc le parc des expos, le Centre de Congrès de Lyon, La Sucrière, et l’activité événementielle du Matmut Stadium, donc tout ce qui est hors match en réalité.

Ça fait deux ans que j’ai ce périmètre-là. Je suis arrivé à Lyon en 2018, au départ uniquement pour prendre la direction du Centre de Congrès de Lyon. Et... à la sortie du Covid, comme on avait déjà engagé un certain nombre de choses plutôt positives sur la partie RSE, eh bien la direction générale du groupe m’a confié une mission supplémentaire : celle de référent RSE pour l’ensemble des sites du groupe. Mon rôle, c’était d’aller prêcher la bonne parole un peu partout, dans tous les sites.

Bon... ça a duré deux ans. Quand on m'a confié ensuite l'ensemble des sites lyonnais, on m'a un peu « enlevé » cette mission supplémentaire parce que ça faisait beaucoup.

Donc voilà, la RSE, ça me parle, même si je suis pas un expert, hein, j'ai pas la prétention... mais j'ai des convictions !

Et sinon, mon parcours... alors, très rapide : je suis du sud, de Montpellier, où j'ai fait des études de prof de sport. Donc rien à voir. J'ai fait Staps, j'ai « mal tourné » comme je dis souvent. *rires*

Je devais devenir prof de tennis, et... j'ai eu un petit accident pendant une livraison de pizzas... je livrais chez Domino's Pizza et donc ça m'a un peu réorienté. *rires*

Après ça, je me suis tourné vers le management et le marketing du sport, ce qui m'a mené à l'événementiel sportif. Et c'est comme ça que je suis monté à Paris pour travailler à Roland-Garros, d'abord pour la Fédération Française de Tennis, puis ensuite pour un prestataire qui s'appelle Sodexo Prestige. J'ai commencé à l'accueil du musée de Roland-Garros, et j'en suis parti 10 ans après en étant directeur commercial.

Après, j'ai bossé pour le Groupe Flo, un gros groupe de restauration, en tant que directeur commercial, avec 350 restos en France. Le groupe a été racheté par le groupe Bertrand, et c'est à ce moment-là que j'ai quitté Paris.

Et là, je suis redescendu un peu plus dans le sud, pour venir à Lyon, chez GL Events.

Bon, c'est un résumé résumé hein, j'ai peut-être été trop long ou pas assez, vous n'hésitez pas à me recadrer !

**Emma :**

Et du coup, comment vous définiriez la RSE, et depuis quand est-ce qu'on en entend parler dans le secteur du MICE ?

**Sylvain Douce :**

Alors... comment je la définirais... pff... waouh, waouh... ça, c'est... c'est compliqué, c'est compliqué, parce que selon les pays, les périmètres, ça peut être différent. En tout cas, moi je vais la définir... bah surtout sur trois axes.

Pour moi, c'est... la partie vraiment environnementale, de façon générale, que ce soit la... la partie bilan carbone... ou autre... c'est vraiment le... le côté plus environnemental, dans un premier temps.

Donc la 2e partie, c'est... la partie des... les hommes et les femmes, en tout cas pour moi c'est important. Avant d'aller s'occuper des autres, avant d'aller s'occuper de l'environnement, avant d'aller s'occuper de tout ça, je trouve que c'est quand même hyper important d'avoir... de s'occuper déjà de ses propres équipes, de ses collaborateurs, de ses collègues... et de ses chefs hein, parce que c'est dans tous les sens. Y'a cette 2e partie qui est importante : permettre aux collaborateurs de s'épanouir, de se former, d'avancer...

Et le 3e point, bah c'est... c'est le "S" de RSE : la partie sociétale. C'est... pour nous dans l'événementiel, c'est l'ancrage dans le territoire, c'est travailler avec des acteurs locaux, c'est... c'est favoriser l'inclusion. Pour nous, ce point-là il est extrêmement important. Et travailler beaucoup avec toutes les parties prenantes locales, voilà, plutôt que d'aller trop loin. Du moins, sur la restauration par exemple, bah c'est aussi les justes à côté.

Donc voilà, y'a ces 3 points. D'ailleurs c'est la politique... c'est la politique RSE du groupe GL Events : de travailler sur ces 3 parties-là environnemental, people et social.

**Eloïse :**

Et depuis combien de temps, vous, vous entendez parler de la RSE dans le secteur du MICE ? Depuis quand est-ce que ça a vraiment émergé ?

**Sylvain :**

Alors... ça s'appelait pas la RSE... mais depuis que je suis tout petit, on fait attention à... à ce qu'on mange, à ne pas gaspiller, on fait attention à ce qu'on boit, on laisse pas couler le robinet... Moi je suis issu d'un milieu très simple, de la campagne, et ça s'appelait pas la RSE, mais nos anciens étaient quand même bien responsables. Peut-être plus... plus que nous aujourd'hui, d'ailleurs.

Ils avaient l'habitude d'être... enfin, aujourd'hui on appelle ça par exemple le **upcycling**, à l'époque ils gardaient juste les vêtements, ils les passaient de frères et sœurs, de frères en fils... Donc je vais un peu loin, mais... c'est... je trouve que c'est quand même important de le dire.

C'est-à-dire qu'on y a mis un nom, mais en réalité, c'est du bon sens depuis bien longtemps.

Après, dans l'événementiel... dans le groupe en tout cas, c'est au tout début... en 2012, dans le groupe, on a commencé à avoir l'ISO 14001 dans l'événementiel. Donc c'était un référentiel très tourné bâtiment, économie d'énergie, ces sujets-là.

C'est ensuite, en tout cas à notre échelle, donc moi, c'est vraiment en 2018 que c'est entré plus concrètement, dans le groupe. Alors j'ai eu la chance de passer de directeur commercial à directeur général, donc j'ai eu un peu plus les mains libres pour faire bouger les choses telles que je les voyais. Et depuis 2018, moi je trouve que ça a vraiment accéléré.

Après, c'est ma vision, je suis pas sûr que ça ait commencé à ce moment-là, et d'ailleurs je crois pas du tout... mais en 2018, on a été certifié ISO 20121, et là, ça a commencé à être quand même beaucoup plus solide dans la démarche. ...et auprès des collaborateurs, ça fonctionnait bien.

Les collaborateurs se sont vraiment mobilisés dessus. Et puis ensuite, y'a eu... y'a eu l'accélération ultime derrière le COVID... où là c'est devenu presque... c'est devenu même un argumentaire commercial, il fallait y être. Si je vais un peu loin, mais vous aurez probablement des questions sur l'avenir, je trouve quand même qu'en ce moment, ça fléchit un petit peu, voilà. Ça j'imagine qu'on y reviendra peut-être.

**Eloïse :**

Oui, on y reviendra, et est-ce que c'est un sujet que vous abordez régulièrement, voire quasiment tout le temps, avec vos clients ou partenaires ?

**Sylvain :**

Toujours. Aujourd'hui, c'est dans nos plaquettes. Donc même commercialement, dès les premières pages, on en parle.

Au niveau des... des directions, tous les mois on a... on regarde les chiffres. On regarde l'extra-financier, on regarde la consommation d'eau, la consommation d'énergie, le nombre de repas redistribués... enfin bref, tous les mois, on a ces éléments-là. Donc c'est un sujet quotidien, vraiment quotidien pour nous.

**Emma :**



Et est-ce que c'est plus souvent vous qui abordez le sujet ou ça vient plutôt des clients ?

**Sylvain Douce :**

Alors... nous, on est vraiment dans... j'ai la chance d'être avec des équipes très impliquées, donc ça vient plutôt de nous. Mais je pense que c'est peut-être isolé. Encore une fois, j'ai la chance d'avoir des équipes très très impliquées.

Mais globalement, on voit bien que maintenant, ça vient des clients... ça vient maintenant dans les cahiers des charges. Dans les cahiers des charges pour les événements qu'on reçoit, ou même pour les très grands événements... là on a postulé pour les Jeux Olympiques ou autre... eh ben dans le cahier des charges, la RSE est très forte, et elle devient prépondérante dans la prise de décision, même si le prix reste le... le critère final. Mais la partie RSE est importante.

**Eloïse :**

Et les clients, ils se posent quand même plus de questions sur le choix des prestataires, sur les transports, etc. ?

**Sylvain Douce :**

Avec la limite, voilà... avec la limite toujours du prix. Disons que c'est... c'est pas ce qui va faire choisir un lieu, la RSE... mais c'est ce qui peut faire qu'ils vont ne pas le choisir.

**Emma :**

Et est-ce que vous pensez que c'est juste une tendance du moment, ou vraiment un vrai changement dans le secteur ?

**Sylvain Douce :**

Non non non, c'est une vraie... c'est un... c'est un vrai... c'est un vrai changement. C'est vraiment entré, c'est vraiment ancré.

Après, comme je vous dis... c'est ancré selon les personnes. En fait, c'est beaucoup lié aux hommes. Et aux femmes, bien sûr, hein ! Mais c'est... c'est humain.

Donc... dès que c'est le sujet, ça va. Mais on voit qu'il y a une vraie prise de conscience sur ces sujets-là.

Et... j'ai participé, je sais pas si vous l'avez dans vos trucs, mais j'ai participé à la CEC.

**Emma :**

Oui ! La Convention des Entreprises pour le Climat, c'est ça ?

**Sylvain Douce :**

Voilà, la CEC, merci ! La Convention des Entreprises pour le Climat. Et on voit bien que toutes les entreprises sont bien dedans, quoi.

**Eloïse :**

Est-ce que ça vous est déjà arrivé de perdre ou au contraire de gagner un dossier à cause ou grâce à l'intégration RSE ?

**Sylvain Douce :**

Oui. Alors, comme je vous disais... c'est pas... si vous n'avez pas le bon prix, ça va pas marcher, hein. Mais à offre équivalente, oui.

On avait un gros, gros congrès... on était en concurrence avec Bordeaux. Bon... c'est des copains à Bordeaux, donc faites attention si vous l'écrivez hein ! *rire*

Ce qui a fait la différence, on était sur des offres à peu près similaires, c'était vraiment l'engagement RSE. Donc... oui, voilà... à offre équivalente, c'est un point qui peut faire la différence.

**Emma :**

Donc la RSE, ça a plutôt eu un impact positif sur votre entreprise que négatif ? En termes de fidélisation client, de chiffre d'affaires ?

**Sylvain Douce :**

Oui, alors... sur l'entreprise, d'un point de vue économique ? C'est... c'est de quel point de vue ? Point de vue global ?

**Eloïse :**

Oui, globalement.

**Sylvain Douce :**

Parce que pour moi, ça a un impact positif, et de toute façon, c'est un impact qu'on a choisi d'assumer. Donc on s'occupe de le faire.

Après, d'autres vous diront que d'un point de vue économique, ça peut engendrer des coûts importants aussi. Donc c'est pour ça que, quand vous dites "positif ou pas", c'est difficile de répondre oui/non de façon tranchée.

**Emma :**

Ok je comprends, et aujourd'hui, quelles sont les principales zones géographiques de vos clients ?

**Sylvain Douce :**

Alors... à l'échelle de Lyon, on a une grande proportion quand même de clients français. Après, beaucoup... européens. Et assez peu d'internationaux.

Mais Lyon, le Centre de Congrès de Lyon, la ville de Lyon est la 2e ville en France pour l'accueil de congrès.

Le point que je veux faire, c'est... c'est que Lyon est la première ville en France après Paris.

Mais voilà, dans le classement mondial des villes de congrès, ce qui compte, c'est la proportion de clients internationaux. Donc Lyon reçoit quand même des clients internationaux et européens. On est à peu près à 25 à 35% de clients internationaux, voilà.

**Eloïse :**

Et vous observez un type de clientèle ou une nationalité plus sensible à la RSE ?

**Sylvain Douce :**

Oui. Ben nécessairement, la réponse est... elle est un peu facile, mais les pays du Nord de l'Europe sont vraiment plus sensibles.

On voit bien que... quand on organise des événements européens, en fait c'est eux qui nous ont obligés, quelque part, à changer plus vite.

Quand je vous parle de 2018... j'ai le souvenir très clair d'un congrès européen, un gros congrès... ils sont arrivés, ils ne comprenaient pas qu'il y ait autant de choses à

jeter, ils ne comprenaient pas qu'il n'y ait pas autant de tri, ils ne comprenaient pas le gaspillage alimentaire.

À l'inverse... alors je sais pas si c'est... je dis pas ça pour généraliser... mais sur des clientèles américaines, là par contre sur le buffet : il faut qu'il y ait tout.

C'est-à-dire que la réflexion RSE, elle n'est pas portée du tout là-dessus. Voilà.

**Emma :**

Et comment est-ce que vous intégrez la RSE dans les opérations de votre entreprise, en interne ?

**Sylvain Douce :**

Alors... à l'échelle du groupe GL Events, il y a un référent RSE pour l'ensemble des sites. Donc, sur l'ensemble des sites, il y a un référent qui s'assure de la bonne mise en place du référentiel ISO 20121, et qui s'assure aussi de faire évoluer les choses.

Mais au niveau de Lyon, on a pris un contre-pied. On a fait un pas de côté par rapport à la politique du groupe et en en parlant avec eux, hein, je suis pas un rebelle mais j'ai mis la volonté de ne plus avoir de référent RSE.

Alors évidemment, ils m'ont regardé avec des gros yeux mais pour moi, avoir un référent RSE, c'est la meilleure façon de désigner quelqu'un qu'on met sur le côté, à qui on refile tout le boulot, en disant : "C'est pas mon problème, c'est le sien. Vas-y, gère-le." En plus ils veulent faire bouger les choses, mais ils ont pas les pouvoirs de le faire. Donc moi je trouve que le référent RSE, bah en fait, trop souvent, et c'est pas le cas partout hein mais trop souvent, c'est une espèce de bonne conscience. Et il a pas forcément les moyens de faire évoluer les choses.

Donc le modèle qu'on a mis en place depuis un an, c'est qu'y a plus de référent RSE. Par contre, dans la feuille de route, dans les objectifs de chacun des collaborateurs, y'a des trucs RSE.

T'es aux opérations ? Bah tu vas faire attention : c'est moins de moquette, c'est plus de tri. T'es à la restauration ? Bah tu fais attention à ce que ce soit bien consommé, tu regardes où va le surplus, tu travailles avec les bonnes assos pour que ça reparte, voilà.

Et donc, aujourd'hui, le seul référent RSE, c'est le directeur du site. Et donc les quatre directrices, qui sont sur chacun des sites lyonnais, c'est elles qui sont responsables, c'est elles qui rendent des comptes sur les résultats. Voilà.

Moi je pense que... avoir un seul référent dans une entreprise, c'est pas une preuve qu'on est matures sur le sujet. Parce que la RSE, c'est ni le sujet d'une seule personne, ni d'un parti politique ou quoi que ce soit. C'est le sujet de tout le monde. Et faut que tout le monde se sente concerné, impliqué, au même niveau.

**Eloïse :**

Et dans tout le groupe, c'est pareil ou c'est que sur Lyon ?

**Sylvain Douce :**

Ah non, non... ça, c'est juste sur les quatre sites lyonnais qu'on a mis ça en place. Le groupe, lui, il a toujours des référents RSE. Et... voilà, je juge pas hein, chacun fait comme il veut. Mais moi, le groupe m'a permis de faire ce pas de côté, et je les en remercie.

**Emma :**

Et tout à l'heure, vous parliez des traiteurs. Mais plus largement, comment vous sélectionnez vos prestataires en fonction de leur engagement RSE ?

**Sylvain Douce :**

Alors... déjà faut savoir qu'on est sur des très gros sites. Donc je vais être honnête : pour moi, la première qualité en RSE, c'est d'être humble. Faut pas dire "on est bons". Parce que... on n'est jamais bons en RSE. Voilà.

Par exemple, au Centre de Congrès de Lyon, un événement moyen, c'est 800 personnes. Et on peut monter jusqu'à 3000 personnes. Donc on peut pas prendre n'importe quel traiteur. Il faut des prestataires costauds, assez gros, capables de suivre.

Mais... chacun des traiteurs avec qui on travaille, on en a cinq, ils sont liés par un contrat de partenariat. Et dans ce contrat, y'a des clauses RSE. Des trucs comme : la proportion de produits locaux, la part de produits bio et aussi des heures d'insertion professionnelle à faire dans leurs équipes.

Donc on a mis en place des critères précis, dans l'appel d'offres. Et surtout : ils doivent rendre des comptes tous les trois mois. Avec des indicateurs, des chiffres. On est plus dans le temps des intentions et des jolis discours. Là, il faut du concret.

Donc voilà... pour être tout à fait honnête, on les a pas choisis uniquement sur leurs démarches RSE, parce qu'il nous fallait des traiteurs costauds. Mais on les pousse à avancer dans le bon sens. Et franchement... ils avancent bien.

**Eloïse :**

Et est-ce que ça vous demande aussi un travail de pédagogie auprès de vos clients ? Genre leur expliquer qu'il vaut mieux choisir un traiteur plutôt qu'un autre ?

**Sylvain Douce :**

Ah oui, beaucoup, beaucoup, beaucoup. Y en a à qui on a rien à expliquer, hein, ils ont très bien compris tout de suite. Par contre, y en a à qui faut un peu expliquer.

Je vais vous donner deux exemples.

Le premier, c'est par exemple sur... sur la restauration. On veut mettre sur la bonne quantité, et on veut pouvoir redistribuer au maximum ce qui aurait pas été consommé. Alors l'idéal, c'est de pas avoir de surplus, hein, mais quand on en a, faut pouvoir gérer ça.

Et pour ça, en fait, la clé, c'est qu'on doit laisser les aliments au frais. Parce que dès lors qu'on est sur de la chaîne de froid, si on l'a pas respectée, ben on doit jeter. Voilà. Donc en fait, nous, avec les clients, au début de l'événement, on leur demande : *“Est-ce que vous pensez vraiment que vous allez avoir les 3 000 personnes que vous attendez ?”* Oui ? Non ?

Bon, on a pas l'impression... on est à 2 000 personnes, donc on leur dit qu'il faut garder une partie au frais, et pas tout sortir. Mais ça, c'est une prise de risque.

Parce que si on le laisse au frais et qu'on le sort en dernière minute, ben c'est pas pareil, ça n'a pas les mêmes qualités organoleptiques, c'est pas aussi bon, voilà. Donc on explique au client que... qu'il vaudrait peut-être pas tout sortir.

Et ensuite, bah, une fois qu'on a pas tout sorti, on avertit les associations qui peuvent venir récupérer. Donc là, on est obligés de bien leur expliquer, hein, que si c'est mis sur la table, ben c'est eux qui sont responsables, quelque part, voilà.

En 2018, quand j'ai pris la direction du Centre de Congrès, j'avais fait le calcul : on jetait l'équivalent de 50 repas par jour sur toute l'année. C'est énorme ! C'est... c'est combien de familles qu'on peut nourrir ? Et de se dire : *"On va essayer de partager ça,"* bah c'est quand même pas mal.

Deuxième volet, je reste sur la restauration : on a fait le choix d'enlever deux choses de nos offres. Désormais, dans nos plaquettes commerciales, comme vous pouvez voir, on a enlevé les buffets.

Celui de... d'avoir des grands buffets où chacun se sert. Parce que dans les buffets, y a toujours beaucoup de gaspillage, beaucoup de restes. Donc... ça, on a supprimé les buffets. Y a quelques clients à qui on a dû expliquer. Bah... après, on est des commerciaux, hein, s'ils insistent, on leur fait le buffet, mais on le met pas dans l'offre. Faut qu'ils nous le demandent.

Et depuis le début de l'année 2025, donc c'est tout récent, on est même allés un peu plus loin, puisqu'on a supprimé le bœuf de toutes nos offres.

Et là... je vous vois, même vous, à votre réaction... je vous vois un peu étonnées. (sourire)

Mais... en fait, au Centre de Congrès, le plus gros impact dans un bilan carbone, c'est les achats qu'on peut faire. Et dans les achats, c'est la restauration. Et dans la restauration, le plus gros impact carbone, c'est la consommation de bœuf. Vraiment. C'est énorme, en termes d'impact.

Donc on s'est dit : *"On va enlever le bœuf de toutes les offres."*

Et là encore... on est des commerciaux, hein, on fait du chiffre, on n'est pas idiots. Donc on a mis un petit mot. Plutôt que d'avoir une plaquette où on proposait du bœuf et où on disait en gros : *"C'est pas très bien de manger du bœuf,"* bah... on a préféré pas le mettre du tout, et expliquer pourquoi on ne le mettait pas.

Et... et au début, oui, ça a un peu choqué. Même nos traiteurs, quand on leur a dit : *“Dans vos offres, on veut plus d’offres apparentes avec du bœuf,”* y en a pas mal qui m’ont pris pour un barjo, hein. (rire)

Mais... mais bon. Effectivement, ils ont joué le jeu.

Moi en fait, j’suis pas... je suis pas un écologiste, hein, c’est pas... j’ai pas le drapeau vert, tout ça. Mais avant j’en mangeais un peu tout le temps, aujourd’hui je me dis juste que... je mange un bon steak de temps en temps pour me faire plaisir, mais tous les jours... bah je peux très bien tourner avec du poulet, avec... avec d’autres choses.

Eloïse : Et ... au niveau des proportions, il y a beaucoup de clients qui vous disent : *“Non, nous vraiment on veut un buffet, ou vraiment on veut du bœuf.”* ?

**Sylvain Douce :**

Non. Parce qu’y a quand même une espèce de... de culpabilisation autour de ces sujets-là maintenant. Les gens, on leur présente ça, et... et ils culpabilisent un petit peu, genre : *“Non non, mais nous, on va être... on va être des mauvais élèves.”*

Mais après, y en a, hein. Y en a qui disent... enfin je vais être dans un cliché, mais On a une équipe de rugbyman, là, il a besoin de manger du boeuf. Donc bon... on va pas leur enlever le bœuf, hein. Encore une fois, j’dis... j’essaie d’être dans le bon sens.

**Eloïse :**

Et du coup, vous avez mis en place des indicateurs de suivi ? Ou des actions concrètes, visibles pour les clients ?

**Sylvain Douce :**

Ben oui. On a mis des indicateurs concrets. Mais en fait, on s’est rendu compte que malgré tout ce qu’on mettait en place... les visiteurs, ben ils le voyaient pas nécessairement.

Donc... on a fait un truc, qui est en place depuis deux semaines : on a mis des affichages dans le Centre de Congrès pour dire ce qu’on faisait.

Et le message, en fait, qu’on a mis... c’est : *“Ce qu’on fait”* avec des chiffres *“et ce que vous pouvez faire, vous aussi.”*



C'est-à-dire que, par exemple, on a noté, y a un panneau, on a dit qu'on avait redistribué 15 000 repas, et en dessous, y a écrit : *“Comment faire mieux ? Peut-être en commandant la juste quantité.”*

En fait, c'est mieux écrit que ce que je vous dis là, mais voilà... (rire)

On a aussi, par exemple, des fontaines à eau ; on a onze fontaines à eau dans le Centre de Congrès, et on a mis un petit mot dessus, du genre : *“Pensez à prendre votre gourde.”*

Voilà, c'est... et là, on a décidé de le dire, et on s'est dit que c'était un peu notre façon... modestement, hein... on a une chance, c'est qu'on est dans l'événementiel, donc on peut toucher beaucoup de public. Et on s'est dit : *“Ben... on va essayer, pour être plus vertueux encore, plutôt que de le faire que pour nous... on va essayer de partager quelques bonnes pratiques.”*

Et s'il y en a un sur mille qui... qui change quelque chose, ben c'est déjà pas mal.

**Emma :**

Et est-ce que vous observez une hausse des demandes pour des événements comportant des actions concrètes ? Comme... la compensation carbone, ou des activités solidaires ?

**Sylvain Douce :**

Alors oui... mais, alors... la compensation carbone, je trouve que c'est pas vraiment très concret.

Parce que... pour moi, la compensation, c'est un peu du greenwashing. C'est un peu... genre : *“J'ai le droit d'être sale, mais j'vais planter des arbres à côté, donc ça va.”*

Donc... ça, j'y crois moyen. La compensation, je trouve que c'est pas... c'est pas très très bon. Voilà.

Mais oui, y en a qui... y en a qui vous demandent concrètement des éléments à mettre dans leur programme. Et puis... faut voir qu'on travaille à deux niveaux.

On travaille en B to B to C. C'est-à-dire que nous, notre client, c'est un organisateur de congrès, ou un organisateur de salon. Donc lui, il va nous demander des éléments

pour ensuite les communiquer à ses propres participants, à ses exposants, à ses visiteurs...

Donc oui, évidemment, il nous le demande.... et ensuite, ben ils le partagent, voilà, ils le partagent à leurs propres participants.

**Eloïse :**

Et quel impact vous pensez que l'accent mis sur la RSE pourrait avoir sur votre entreprise à long terme ?

**Sylvain Douce :**

Ben... notre survie. Ouais... notre survie. Je vais un peu loin mais... on est dans le Rhône. Le Rhône, c'est... c'est le département de France où la température va le plus augmenter ces prochaines années. On a un modèle qui est très lié à l'eau. Par exemple... le fleuve, hein, le fleuve fait tourner toute la vallée. Sans lui, elle tournerait pas.

Il fait tourner même les centrales nucléaires... parce que... ben on va avoir de moins en moins d'eau. Donc c'est quand même des sujets qui sont... qui sont relativement là, quoi.

Et puis... pour faire un événement, comment ça se passe si... si demain on dépend d'une coupure d'énergie, hein ? Comment ça se passe ? Nous, on accueille des clients l'été sur nos sites. Si on n'est pas capable d'isoler plus les bâtiments... organiser des événements, ça va être insupportable. Ce sera plus... ce sera plus viable.

Et si à un moment donné on commence à être limité en termes de... de ressources, comment on va faire de l'éphémère ? Nous, on gère de l'éphémère, donc... des choses qui sont montées et qui sont jetées après.

Si on n'essaie pas de faire du recyclage, de tendre vers du réemploi, des choses comme de la lutte du déchet, enfin du réemploi, tout ça... y en aura plus.

C'est à court terme. C'est... c'est pas si loin. C'est comme ça. On le sera peut-être plus au courant, mais j'aurai été responsable.

Donc non, y a... y a un problème qui est important sur... sur le dérèglement, sur l'énergie... Et puis si on n'est pas plus responsable, ben en fait... les entreprises vont réaliser de moins en moins d'événements. Ça marchera pas.

Donc évidemment, d'avoir un discours comme ça de "oui-oui" à Lyon, quand y a des Américains qui s'en foutent complètement, on peut se dire : *"Le gars, il est un peu décalé..."*

Mais moi, je reste convaincu que mon intérêt, comme celui de tous, ben c'est... ouais, c'est vraiment... il en va de la durabilité de nos activités.

**Emma :**

Et quels sont les principaux défis auxquels vous avez été confrontés justement en intégrant la RSE dans vos opérations ?

**Sylvain Douce :**

Le... le plus gros défi ? Alors... c'est la gestion des déchets. Parce que... comme je vous disais, on est dans... on est dans du... dans de l'éphémère. Donc forcément, y a des constructions qui sont détruites après. Donc notre gros défi, c'est : *"Comment on essaie de faire du recyclage ?"* ou... *"Comment on conserve les matériaux au maximum ?"*

Au moins les trier, hein, les envoyer dans les bonnes filières.

Ça, c'est... c'est un gros challenge. Il y a des énormes salons à Lyon. C'est des centaines de tonnes de déchets. Imaginez, à la fin de l'événement, les gens ils démontent tout. Ils vont démonter, démonter... Quand on arrive nous en disant : *"Ben est-ce que tu peux mettre le bois ici ? Le bois un peu moins bon état ici ? Le bois comme ci, le bois comme ça..."* ben on y arrive pas.

Donc en fait, le gros défi, c'est... c'est le premier, c'est les déchets.

Et lié aux déchets, y a aussi la moquette. Aujourd'hui, dans l'événementiel, on est encore beaucoup avec de la moquette au sol. Et... y a pas de filière de recyclage qui soit vraiment efficace pour la moquette.

Sauf que, ben... les parcs d'exposition, ils ont des sols, mais ils sont pas du tout beaux. Parce que... c'est des sols sur lesquels il faut pouvoir passer avec des ...avec des

objets, etc. Donc un des challenges c'est : est-ce qu'on enlève la moquette ? Est-ce que c'est acceptable, pour les clients, d'avoir des sols qui sont... ben moins beaux ? Pas sûr... Donc y a ce... ce sujet-là sur la moquette.

L'autre défi, euh... moi auquel je suis exposé sur la partie RSE, donc au sens plus large hein, pas que l'environnement, c'est l'inclusion.

L'inclusion, le fait de faire en sorte que... que tout le monde puisse travailler. Que ce soit des... ben l'équilibre femme-homme, et, euh, je m'adresse à des femmes, mais vous avez encore un peu à vous battre hein... On y est quand même pas.

Les personnes d'origine étrangère, c'est pas évident, le handicap... quand je dis à des collaborateurs *"il faut embaucher des personnes en inclusion"*, etc., ils me disent... enfin, ils ont l'impression que c'est pas possible de faire travailler quelqu'un qui a un handicap. Alors que, ben... je pense qu'on peut s'adapter aussi un petit peu.

Et puis aujourd'hui... ben quand même... faire en sorte de ramener vers le travail. Ça tout le monde le dit hein. Mais quand on voit le nombre de personnes qui ne travaillent pas, et le nombre de postes qui sont vacants... y a peut-être un truc à trouver entre les deux.

Mais pour ça... faut que tout le monde fasse un effort. Donc sur ce sujet-là, c'est quand même... c'est pas évident à porter.

Et au final, pour résumer tout ça... que ce soit les déchets, ou ça, ou sur... ah oui ! Si j'allais oublier : le plus gros impact carbone dans l'événementiel, c'est les déplacements. C'est le plus gros.

Est-ce que ça veut dire qu'on peut plus faire d'événements internationaux ? Est-ce que ça veut dire qu'il faut faire que des événements... à pied ? Bon... un parc d'exposition qui fait 150 000 m<sup>2</sup>... si les gens viennent à pied... ben... on a plus de visiteurs. Donc ça marche pas.

Donc voilà... les déplacements, c'est important.

Et donc... pour résumer tout ça : le plus gros défi, en fait, dans notre métier, c'est de faire travailler tout le monde ensemble. Parce qu'en fait... c'est des sujets qu'on peut pas régler tout seul. C'est impossible.

Si on veut régler l'histoire du déplacement, ben c'est avec les pouvoirs publics, hein. Il faut plus de transports, il faut... il faut de l'offre. Et c'est avec les visiteurs aussi : faut leur dire *"Tu prends un peu plus de temps mais tu viens en train plutôt qu'en avion."*

La gestion des déchets, comme je vous disais, à la fin d'un gros événement... c'est pas moi qui vais trier les déchets, hein. J'aimerais être partout, mais j'ai pas mille bras. Donc ça veut dire que... ben les exposants, les visiteurs, faut qu'ils trient aussi.

Donc en fait... le plus gros défi, celui qui résume tous les autres, c'est de réussir à faire en sorte que tout le monde converge pour faire évoluer les choses. Et ça, c'est le plus dur.

**Emma :**

Et est-ce qu'il y a un pilier de la RSE auquel les clients sont plus sensibles ? Genre environnemental, social... ?

**Sylvain Douce :**

Ben... environnemental et social, ouais. Mais... le social, c'est celui qui parle probablement le plus. Ça vient toucher au cœur, un petit peu.

Malgré tout, c'est ce qu'on a fait qui a le plus porté, que ce soit en interne ou en externe. Typiquement, la redistribution alimentaire. Parce qu'en fait ça touche tellement de choses : ça touche l'environnement, parce que c'est de l'impact carbone... ça touche le social, hein... ça touche les collaborateurs, ça touche... ça touche tout le monde.

Donc ça, c'est le genre de sujet qui est super porteur.

Après... y a des sujets, des défis, y en a qui sont... qui sont plus compliqués... de savoir ce qu'il y a dans les bennes de tri, par exemple. Voilà.

**Eloïse :**

Et quels peuvent être les principaux freins, pour les clients, à intégrer la RSE ?

**Sylvain Douce :**

C'est plutôt économique. Ouais. Globalement, c'est... c'est plutôt l'économie.

Économie... et le temps. Le temps, parce que ça... ça c'est un point important. Pour faire les choses, il faut du temps. Pour venir en train, il faut du temps. Pour démontrer raisonnablement, il faut du temps.

Et le temps... ben on l'a pas dans ce métier. On doit aller vite, tout le temps.

Donc ouais, c'est le prix, parce que c'est quand même... souvent... tout ne coûte pas, hein. Y a des choses qu'on peut faire qui ne coûtent pas. Parce qu'il y en a... y en a qui disent "on peut pas parce que c'est cher". C'est pas qu'on peut pas : on peut pas tout faire parce que c'est cher. Mais y a des choses qu'on peut faire.

Et donc ouais, le prix et le temps, je crois que c'est les deux sujets.

Et... Donald Trump aussi. *rire* Non j'déconne.

**Emma :**

Est-ce que vous diriez que les clients sont souvent dans une posture un peu contradictoire ? Ils demandent du durable, mais au final ils veulent le moins cher, le plus rapide...

**Sylvain Douce :**

Ah ben là... la question... la réponse est dans la question. Oui. Oui, oui. Évidemment. Ils sont contradictoires.

Mais... vous aussi, vous êtes pas un peu contradictoires ?

Je suis convaincu que vous êtes à fond pour la RSE. Mais... est-ce que vous achetez pas des t-shirts en Chine, ou des t-shirts qui sont "made in Bangladesh", chez Zara ou ailleurs ?

**Eloïse :**

C'est plus notre rapport au voyage par exemple. On adore voyager, on sait que prendre l'avion c'est pas ouf... donc oui, y a un peu une contradiction.

**Sylvain Douce :**

Ben voilà. C'est pour ça que je me permets de vous interpeller.

Mais je trouve ça génial la nouvelle génération. Franchement. Elle est souvent décriée, mais moi je trouve qu'il y a une énergie super. Franchement. Vous êtes beaucoup plus impliqués, vous êtes concernés par ces sujets-là. Et c'est super.

Mais c'est vrai qu'il y a un décalage entre... entre le fait qu'on veut être plus responsable... et en même temps, on adore les voyages. On voyage plus qu'avant.

On veut être responsable, mais on change de t-shirt toutes les semaines. *rire*

En fait, la contradiction, elle est partout. Mais parce que... ben elle est souvent liée, encore une fois, au plaisir... et au prix.

C'est les deux sujets qui font qu'on est parfois dans la contradiction.

C'est... voilà, des fois on a plus de plaisir à manger une bonne entrecôte d'Argentine qu'à manger des... je sais pas... des navets bio du coin. *rire*

**Emma :**

Mais c'est vrai que c'est ce genre de réflexion qui nous a poussés à prendre ce sujet-là. Parce qu'on s'est dit : *"Y a un vrai sujet derrière et une contradiction."*

**Sylvain Douce :**

On veut évoluer, c'est hyper important. Mais jusqu'où les gens sont prêts à faire des efforts, et à être vraiment sensibles à ça, quoi...

En fait, c'est... j'ai beaucoup appris moi, dans la Convention des Entreprises pour le Climat. C'est là qu'ils nous ont vraiment dit un truc qui m'a marqué. Ils nous ont dit :

*"C'est pas la planète qui est en danger. Faut arrêter de dire 'sauver la planète'. La planète, elle va nous survivre. Elle, elle s'en fout, elle continuera. Le problème, c'est nous."*

Et c'est vrai. Le sujet, c'est pas la planète. C'est nous. C'est l'humanité.

Parce que dans 20, 25 ans... ben tous ceux qui veulent un téléphone, ben... y aura plus les matériaux pour le faire. Donc on est obligés d'entrer dans un autre modèle, un modèle où on consomme moins.

Mais... c'est pas évident.

**Eloïse :**

Est-ce que vous avez parfois le sentiment de devoir mettre un peu vos valeurs de côté, pour répondre aux attentes des clients ?

**Sylvain Douce :**

Mes valeurs ? Non. Mettre mes valeurs de côté, ça jamais.

Mais... comme vous dites, que ce soit perso ou pro... je fais le malin, mais j'ai une vie. Et j'ai une pelouse ...que j'arrose. Et j'ai une piscine. *rire*

En fait, le gars il fait le malin, mais après, chez moi, j'ai... j'ai ça, ça, et ça marche pas. Et ben dans le boulot c'est pareil.

Dans le boulot c'est pareil : je prône les bonnes paroles, mais à un moment donné, au vu des enjeux financiers, à défaut je vais dire "bon là quand même, on va y aller". Donc c'est pour ça que je dis : je me détourne pas de mes valeurs. Mes valeurs, globalement, elles sont toujours présentes.

Mais j'ai pas... y avait une période où je culpabilisais. Je me disais "c'est pas bien, je prends l'avion, j'ai fait ci, j'ai fait machin..."

Maintenant j'arrête. Je me dis : *déjà faisons des efforts*. Et si tout le monde commence à en faire, si tout le monde fait une part... ben déjà, on ira beaucoup mieux.

Donc j'essaie pas d'être parfait. Que ce soit à titre perso ou pro. Et je le suis pas. Mais j'essaie d'avancer.

**Emma :**

Et pour finir, la dernière petite question : comment est-ce que vous voyez l'évolution de la tendance RSE dans le secteur du MICE ?

**Sylvain Douce :**

Alors... vous voyez, je le disais un petit peu en introduction, mais... en ce moment, je sens... ouais... un petit fléchissement.

Je vous partage un truc : la semaine dernière, j'ai déjeuné avec le responsable RSE de Comexposium, je sais pas si vous connaissez. Dans l'événementiel, c'est une grosse référence. Et y avait aussi des gens de RX (Reed Exhibition) et des gens de GL events. Donc, c'est quand même 3 mastodontes de l'événementiel.



Et les trois, que ce soit directeurs ou responsables, me disaient qu'ils sentent qu'il y a un affaiblissement. Qu'au niveau des directions, c'est... c'est un peu moins poussé.

On voit aussi, typiquement, la CSRD qui est compliquée... je sais pas si ça vous parle. C'est... les grands groupes sont obligés de contrôler et de rendre des comptes sur tout ce qu'ils font. C'est hyper chronophage. Et c'est pas sûr que ça fasse vraiment avancer le schmilblick.

Et ça... ben c'est en train de revenir un petit peu en arrière, hein.

Et donc ouais, le responsable RSE avec qui je parlais me disait : "On sent bien qu'on n'est pas dans une crise... mais dans un fléchissement de la dynamique."

Y a une tension, en ce moment. Et ça, c'est clair.

Moi, y a 2 jours, je réunissais toutes les équipes de Lyon, et je leur disais : *malgré tout, c'est le moment où il faut qu'on soit encore plus vigilants là-dessus*. Parce que... à l'heure où tout le monde fait des coupes budgétaires, faut qu'on montre qu'on fait les choses bien.

Et j'en suis convaincu : ça sera aussi un avantage concurrentiel, à terme. Et aussi un acte commercial, hein, faut pas se mentir.

Mais voilà. En tout cas, en ce moment, y a un fléchissement.

Et parfois, c'est pour des sujets politiques. Y a des exemples... je sais pas, les trucs sur les insectes... ou des produits qu'on avait dit qu'on allait arrêter, et puis finalement, pour des questions politiques ou financières, on revient dessus.

Et donc... ben ouais, j'ai l'impression qu'il y a un affaiblissement.

Et puis... le contexte international, hein... je parlais des États-Unis tout à l'heure, mais... quand t'as une élection de Trump ou un autre qui peut prendre une décision en deux secondes, ça met un coup à tout.

Et là, tu te dis... "Mais qu'est-ce qu'on fait, nous, dans notre coin ?"

Donc voilà. Il y a ce fléchissement.

Mais je pense que... ..c'est... vous me demandiez tout à l'heure si la RSE c'était une mode... bon... je pense que ouais, franchement, il y a une période, là... mais la RSE, elle est vraiment ancrée. Elle se réinstallera bien, et... elle partira pas complètement.

Et je le vois aujourd'hui, notamment sur les plus jeunes générations. Franchement, quand je recrute des personnes et que je leur dis un petit peu ce qu'on fait, ce qu'on essaie de faire... je vois des personnes qui ont *envie* de nous rejoindre. Et je pense que les jeunes générations, elles sont aussi la clé, en fait, des questions que vous posez.

Et du coup, ouais... ça fléchira pas. Ça continuera.

Voilà, en ce moment, pour les mois actuels et les mois qui arrivent, j'ai l'impression que ça... ça fléchit un peu, mais bon...

**Eloïse :**

Super. Ben merci beaucoup en tout cas d'avoir pris le temps de répondre à toutes nos questions.

**Sylvain Douce :**

Avec plaisir !

**Emma :**

Merci, c'est gentil.

**Sylvain Douce :**

Vous savez, je vous ai dit que pendant un moment j'étais référent RSE, donc j'avais tourné sur l'ensemble des sites du groupe. Je vais pas citer de bons ou de mauvais élèves, parce qu'il n'y en a pas vraiment, mais ceux qui en parlent le mieux, c'est pas toujours ceux qui le font le mieux.

Mais ce que je veux dire, c'est que je me suis retrouvé face à des directeurs ou des directrices, des homologues, qui... qui me parlaient super bien, hein, et je me disais "Waouh, ils sont hyper impliqués, top !" Et puis ensuite, quand j'allais voir les équipes, parce que je faisais un peu du 360, je parlais pas qu'aux dirigeants, ben là, dans la réalité... c'était... c'était beaucoup d'intentions, beaucoup de belles plaquettes, mais concrètement... y avait moins.

Et je pense que c'est un problème actuel aussi. Y a beaucoup de communication... beaucoup de machines à com' là-dessus, en fait. La RSE, c'est... c'est utile pour l'image. Et vous savez, c'que je disais quand je faisais ce tour-là, je leur disais, quand

j'avais des prises de parole : « Faut y aller pour des convictions, hein. » Bon, ça paraît évident, mais même si vous y allez *pas* pour des convictions... allez-y pour des questions de parties prenantes. Pour mieux travailler avec les uns, avec les autres. Et ça, c'est toujours utile.

Faites-le pour vos collaborateurs, parce qu'on en demande de plus en plus. Et même si vous le faites pas pour ça... ben faites-le pour le marketing. Pour mieux se vendre. Soyez pas idiots : ça *marche*. Donc... faites-le.

Et moi aujourd'hui, j'ai envie de dire : même si c'est pour vendre plus que les gens le font... tant qu'ils le font, c'est déjà ça. Voilà.

**Emma :**

Comment est-ce que vous voyez l'évolution ? Parce que... nous, on en a parlé avec plusieurs personnes, et beaucoup disaient qu'il y avait vraiment une diminution, parce que les gens voulaient plus prendre l'avion, qu'il y avait plein de choses comme ça. Est-ce que vous pensez qu'il va y avoir une réduction des voyages d'affaires ?

**Sylvain Douce :**

Ouais... alors aujourd'hui... franchement, je le vois pas trop.

Y en a, ouais, quelques-uns qui sont très engagés. Par exemple sur Lyon, on a une municipalité, une métropole... qui sont écolos, et qui sont *vraiment* impliqués. Et eux, ils font des déplacements, mais au niveau européen, ils prennent la ligne de train. Ils prennent plus de temps, mais ils le font.

Mais... franchement, si je veux être complètement honnête... j'ai pas l'impression que ça... que ça change beaucoup, en fait.

La question du bilan carbone, de l'impact du déplacement dans les événements, qui est pourtant le plus gros poste dans un événement, hein, le déplacement, ça pourrait obliger certaines entreprises à privilégier le train, etc. D'ailleurs, *nous* on s'en sert comme argument de vente. On dit : « Lyon, c'est la ville en France avec le plus gros trafic de train. » Même en Europe, hein, c'est énorme. Donc, bon... ça, c'est vraiment un argument.

Mais... j'ai pas l'impression que ça change beaucoup. J'ai pas l'impression que quelqu'un qui doit aller demain à Madrid, ben... il va prendre le train ou... ou le cheval, plutôt que l'avion. Voilà.

Je suis pas sûr qu'il y ait un vrai, vrai, *gros* impact aujourd'hui. Je pense qu'il arrivera, ça commence peut-être un peu... mais dans notre boulot, je vois pas encore de changement concret.

**Eloïse :**

D'accord... ben merci beaucoup. Merci pour votre temps. Je sais que c'est compliqué

**Sylvain Douce :**

Non, c'est moi qui vous remercie ! ... mais en tout cas, bravo pour l'initiative.

Et si, si vous m'y autorisez, si vous avez des travaux à me faire lire après, n'hésitez pas, hein. Pour pouvoir nourrir un peu la réflexion aussi, de notre côté.

**Emma :**

Oui, clairement. Merci encore, vraiment. En tout cas, ça va bien nous aider dans notre mémoire.

**Sylvain Douce :**

Je vous en prie. Bonne continuation à toutes les deux.

**Eloïse :**

Merci ! Au revoir !

**Emma :** À bientôt, au revoir !

## **Annexe 9 – Retranscription de l'entretien avec Tamara Shestozub**

**Tamara Shestozub - Attachée commerciale externe & Cheffe de projet chez Corsica Events**

**Sujet :** La RSE dans les DMC et le secteur MICE

**Eloïse :**

Bonjour Tamara, merci beaucoup de prendre le temps de répondre à nos questions. Pour commencer, est-ce que vous pouvez vous présenter et nous parler un peu de votre parcours professionnel ?

**Tamara Shestozub :**

Alors... oui, bien sûr. Je suis Tamara Shestozub, attachée commerciale externe chez Corsica Events, dans le groupe Ollandini, en Corse. Et j'ai une expérience dans le domaine du tourisme d'affaires depuis... environ 12 ans, maintenant.

**Emma :**

Merci ! Alors on voulait vous demander, pour vous, comment est-ce que vous définiriez la RSE ?

**Tamara Shestozub :**

Alors... pour moi, la RSE, c'est... c'est une tendance dans le monde, et... notamment dans le secteur du tourisme d'affaires, qui, euh... demande aux acteurs de ce secteur de... de modifier leur manière de travailler, en prenant en compte non seulement les profits, mais aussi... l'impact sur l'environnement, les gens, et... la société en général.

C'est, euh... une façon de faire les choses de manière... plus responsable et plus durable, en fait.

**Eloïse :**

Et selon vous, quel est le lien entre la RSE et les DMC ?

**Tamara Shestozub :**

Les DMC... donc les réceptifs, ce sont des sociétés qui organisent des événements dans une destination précise. Et, euh... elles ont un rôle important, je dirais, dans l'évolution de la stratégie RSE dans le secteur du tourisme.

Leur choix des prestataires comme les hôtels, les activités, la restauration, tout ça peut, euh... vraiment réduire l'impact sur l'environnement, et... encourager les clients à mettre en avant leur engagement écologique.

**Emma :**

Super clair, merci. Et du coup, depuis quand avez-vous commencé à entendre parler de la RSE dans le secteur MICE ?

**Tamara Shestozub :**

Hmm... j'en ai... j'en ai vraiment entendu parler il y a environ... 5 à 7 ans, je dirais. Mais, euh... c'est devenu beaucoup plus important récemment, surtout avec... les préoccupations liées aux changements climatiques.

**Eloïse :**

Et au sein de votre entreprise, est-ce que c'est quelque chose qui s'est mis en place récemment aussi ?

**Tamara Shestozub :**

Alors... Corsica Events a... toujours, en fait, valorisé la notion locale dans le choix de ses prestataires. On travaille avec des producteurs locaux, on propose des activités en lien avec la nature... et aussi, des actions solidaires intégrées dans les séjours de nos clients.

Mais... je dirais que c'est devenu... indispensable pour nous depuis environ 5 ans. On cherche... constamment, en fait, de nouveaux prestataires plus durables, par exemple des hébergements avec certification RSE. Et, euh... on propose aussi de remplacer les activités motorisées par des alternatives plus douces, qui n'utilisent pas de machines.

Et puis, on met vraiment en avant le savoir-faire local, la culture de l'île... en intégrant, euh... des personnalités insulaires, des porte-parole, dans les programmes de nos clients.

**Emma :**

Est-ce que vous diriez que la RSE a eu un impact positif ou négatif sur votre entreprise ?

**Tamara Shestozub :**

Euh... c'est... c'est une question compliquée. Parce que... la Corse, ça reste une île, hein, et les participants doivent... prendre l'avion pour venir ici. Donc, pour nous, la question RSE, elle se pose surtout sur... sur l'action de décarbonation liée à l'impact du vol, en fait.

C'est pour cette raison qu'on a établi une... une liste d'actions plus durables, qui... qui peuvent faire la différence et un peu, euh... « déculpabiliser » les clients qui viennent en Corse.

Et je trouve que... malgré tout, cet impact est positif, parce que ça nous a... ça nous a permis d'évoluer comme entreprise, et de montrer qu'on prend soin de notre île.

Bien sûr, ça demande un peu plus d'efforts... mais franchement, ça vaut le coup.

**Eloïse :**

Et... est-ce que vous avez observé une baisse ou une hausse des demandes clients, depuis que vous avez intégré la RSE dans vos pratiques ? Vous pourriez estimer ce changement ?

**Tamara Shestozub :**

La Corse... a toujours attiré, hein, la clientèle du tourisme d'affaires. Mais, depuis que la politique RSE est... est de plus en plus présente dans les entreprises, on a observé, euh... une légère diminution des demandes sur la destination. Je dirais... environ 10 %, à peu près.

Mais... en même temps, les clients qui continuent de demander la Corse, eux, ils modifient leurs exigences. Ils cherchent des options écoresponsables, et... des événements qui ont du sens, quoi.

**Emma :**

Et selon vous, est-ce que les DMC sont plus touchées négativement par la RSE que les agences événementielles classiques ?

**Tamara Shestozub :**

Pas forcément... non. En fait, les DMC peuvent même avoir un avantage. Parce que... on connaît bien notre destination, et... on travaille directement avec des partenaires locaux. Et on peut proposer des activités qui sont... euh, innovantes et durables.

Mais c'est vrai que pour nous, parfois, c'est plus compliqué. Notamment au niveau de la logistique... du transport, par exemple.

**Eloïse :**

Et concrètement, comment vous intégrez la RSE dans vos opérations, chez Corsica Events ?

**Tamara Shestozub :**

Alors... chez nous, c'est pas juste un slogan, hein. « Remettre l'humain au cœur des séjours pour vivre des expériences humaines et responsables », c'est... bien plus qu'un message, c'est vraiment ce qu'on essaie de faire, au quotidien.

Prôner un tourisme écoresponsable, pour nous, c'est pas juste transposer les constats planétaires à la Corse, mais... c'est plutôt en prendre compte les spécificités du territoire, pour avoir des actions... à impacts, pour l'île.

Et pour ça, on a échangé avec nos parties prenantes, avant de faire des choix. Et aujourd'hui, ben, on partage des engagements qui sont actés, concrets, et... applicables tout de suite.

Alors, par exemple, le premier point : c'est la réduction de la production de déchets...

En Corse, on dit souvent que "trier, c'est bien... mais ça suffit pas". Du coup, nous, on incite vraiment nos clients, mais aussi nos collaborateurs, à... à réduire leur production de déchets. Par exemple, on a supprimé tous les gobelets jetables, tout le matériel à usage unique... et on les a remplacés par des produits réutilisables ou... ou recyclables, voilà.

On fait aussi super attention aux sites qu'on utilise pour les activités. Que ce soit du team building, des soirées en extérieur... tout est organisé dans le respect total des sites naturels, de la faune, de la flore. On a vraiment un objectif zéro impact, quoi.



Et puis, comme on fait partie du groupe Ollandini, on a intégré dans nos propositions une opération qui s'appelle *Gocce D'acqua*. C'est une action où, en gros, les clients peuvent choisir de ne pas avoir le service en chambre pendant leur séjour. Et quand on atteint les 100 recouches non réalisées, on organise une intervention pédagogique. C'est un ambassadeur de l'association *Water Family* qui va dans les écoles de l'île, de la primaire, et qui fait des ateliers sur l'eau, la nature... des trucs concrets et utiles pour les enfants ici.

Et puis, euh... on propose aussi une compensation. En fait, dans toutes nos propositions, on inclut une option pour compenser l'impact environnemental ou social du séjour. Le client peut choisir de compenser un domaine selon sa sensibilité, ou même... la totalité de son impact. Les montants sont calculés par l'ADEME dans le cadre de *Corsica Prospettiva 2050*.

Donc par exemple, l'Engagement Pacte Mondial ODD 2030, c'est 113 € par personne. Cette somme est reversée à des associations soutenues par le groupe Ollandini : *La Marie Do*, *Amarape*, *Water Family*, *Rêves*, *Association Léo*, et d'autres.

Ensuite, on a l'Engagement Climatique, à 43 € par personne, versé à *Water Family* aussi. Ça permet d'organiser une odyssée nature, avec des ateliers, des jeux, des expériences naturalistes... et des plantations d'arbres.

Et enfin, l'Engagement Environnemental, c'est 27 € par personne et donc, en cas d'accord, cette somme est versée à l'association *Water Family* pour la création d'une aire marine éducative, sur le site de l'étang de Santa Giulia. C'est dans le cadre du programme pédagogique initié par l'Office Français de la Biodiversité, donc... c'est très local et très concret.

On a aussi l'Engagement Citoyen, qui est également à 43 € par personne. Et là, si le client est d'accord, la somme est versée aux associations *La Marie Do*, *L'Association Léo* et *l'Amarape*, pour soutenir la recherche contre le cancer, les maladies rares... ainsi qu'au *Club Soroptimist*, pour leurs actions en faveur des femmes.

Et puis... on a aussi une autre forme d'engagement, un peu plus sur la sensibilisation. Si le planning le permet, on propose d'agrémenter le séjour d'une intervention d'un de nos partenaires. Ça peut être sur l'environnement, l'inclusion, ou la communauté

locale. Parce que... voilà, on pense que mieux comprendre les choses, c'est le début, en fait, des vraies actions de développement durable.

**Emma :**

Ok, super.

**Tamara Shestozub :**

Ensuite... on travaille aussi avec des restaurateurs et des traiteurs qui garantissent un maximum de produits locaux. Alors évidemment, en Corse, y a des contraintes logistiques, mais notre objectif, c'est vraiment de fonctionner au maximum en circuit court. On donne la priorité aux producteurs locaux, et aux prestataires qui se fournissent auprès d'eux.

Y a aussi un engagement clair sur la limitation des émissions carbone liées aux activités des clients pendant leur séjour. Donc nous, on construit des programmes où les distances de déplacement sont réduites, et les moyens utilisés... ont un impact carbone limité. C'est pas toujours facile, mais on fait attention à ça.

Et enfin, ben... on s'engage à impliquer l'ensemble des acteurs locaux dans notre démarche. Le groupe Ollandini, notre maison mère, s'associe aussi à ses partenaires pour... récompenser les clients qui s'engagent. Par exemple, si vous choisissez de compenser un engagement ODD 2030, vous pouvez bénéficier d'une réduction de 10 % chez Avis Budget, au *Radisson Blu Resort & Spa Ajaccio Bay*, chez *Sud Corse Hôtellerie*, et dans plein de lieux de visite et d'activités en Corse.

Et tout ça... ces engagements, pour nous, ils sont vraiment importants, parce qu'ils sont la base de... de la protection de notre île, et de son patrimoine. C'est pas juste une démarche RSE, c'est un engagement pour la Corse, en fait.

**Eloïse :**

D'accord, et comment vous appliquez les principes de la RSE dans l'organisation de vos événements MICE ?

**Tamara Shestozub :**

Alors... dans l'organisation des événements MICE, ce qu'on fait, c'est qu'on choisit des lieux qui sont certifiés écologiques, ou... ou qui mettent bien en avant leur démarche RSE. Et puis on met en avant les produits locaux pour tout ce qui est repas, hein, ça c'est important pour nous.

Et on propose aussi des activités qui respectent vraiment l'environnement et la culture corse... parce que voilà, encore une fois c'est notre ADN, on veut que les clients vivent quelque chose d'authentique et de respectueux du territoire.

**Emma :**

Et est-ce que, selon vous, intégrer la RSE, ça peut constituer un avantage concurrentiel pour promouvoir votre destination ?

**Tamara Shestozub :**

Oui, oui, clairement. Les clients, aujourd'hui, ils cherchent des destinations qui prennent soin de leur environnement. Et... la Corse, elle a tellement à offrir que... montrer qu'on protège cette richesse, ben... ça devient un vrai atout, quoi. C'est quelque chose qui parle aux entreprises, aux participants... donc oui, c'est un plus.

**Eloïse :**

Et est-ce que vous avez constaté une augmentation des demandes pour des événements qui incluent, par exemple, des actions de compensation carbone ou des projets RSE ?

**Tamara Shestozub :**

Oui, on sent que la demande augmente, vraiment. Aujourd'hui, je dirais... deux clients sur dix, à peu près, nous demandent d'intégrer dans leur programme des choses comme la compensation carbone, ou des actions de solidarité. C'est pas encore la majorité, mais ça progresse, doucement mais sûrement.

**Emma :**

Est-ce que vous avez un exemple concret d'un projet où la RSE a vraiment été intégrée dans l'organisation ?

**Tamara Shestozub :**

Oui, carrément. On a eu un congrès récemment, avec 500 participants suédois, dans la région d'Ajaccio. Et là, on a travaillé uniquement avec des fournisseurs locaux, tous les repas étaient faits en circuit court, zéro déchet, vraiment.

Et côté activités, on avait que du non motorisé : canyoning, kayak, randonnée, yoga sur la plage, course à pied, balade en VTT... des choses actives mais douces, respectueuses de l'environnement. Et ça avait super bien fonctionné.

**Eloïse :**

Super, et à plus long terme, vous pensez que ça peut avoir quel impact pour votre entreprise ?

**Tamara Shestozub :**

À long terme... je pense que ça va vraiment renforcer notre image, nous aider à fidéliser les clients aussi, ceux qui ont des vraies convictions. Et... je pense que ça peut nous donner une longueur d'avance sur la concurrence, oui, clairement.

**Emma :**

Est-ce que vous avez quand même des inquiétudes, par exemple sur une possible baisse du nombre de voyages, ou moins de clients dans les années à venir ?

**Tamara Shestozub :**

C'est une possibilité, oui... surtout avec la tendance à vouloir réduire les déplacements. Mais je pense que... ça peut être compensé par une demande pour des voyages plus qualitatifs, plus responsables.

Les clients, ils ont juste besoin de temps... de temps pour intégrer une nouvelle façon de voyager, une autre manière d'organiser leurs déplacements pro. Mais ça va venir, c'est en train de changer déjà, on le sent.

**Eloïse :**

Et si on se projette un peu : comment vous voyez l'évolution de la tendance RSE dans le secteur MICE ?

**Tamara Shestozub :**

Je pense que ça va devenir... incontournable. Les clients vont continuer à demander des solutions durables, c'est clair. Et... les entreprises qui prennent pas le virage, ben elles risquent d'être un peu à la traîne, quoi.

**Emma :**

Et enfin, quelles recommandations vous donneriez à d'autres DMC qui veulent intégrer la RSE dans leurs pratiques ?

**Tamara Shestozub :**

Je leur dirais de commencer petit. Vraiment. De choisir des partenaires locaux qui sont déjà un peu engagés, de proposer quelques options durables dans leurs programmes... et surtout, de communiquer là-dessus.

C'est important de montrer qu'on s'engage, même si au début, ce sont de petites initiatives. L'essentiel, c'est d'y croire et de le faire sincèrement.

**Eloïse :**

Merci beaucoup Tamara pour toutes vos réponses, c'était vraiment super clair et très intéressant !

**Emma :**

Oui, vraiment, ça nous aide énormément pour notre mémoire. On a pu aborder plein d'aspects concrets, donc... merci pour votre temps.

**Tamara Shestozub :**

Avec plaisir ! J'espère que ça vous servira bien, et bon courage pour la suite.

**Eloïse :**

Merci beaucoup encore, et à bientôt peut-être !

**Emma :**

Oui, au revoir et très bonne journée !

**Tamara Shestozub :**

Merci à vous aussi, au revoir !

## **Annexe 10 – Retranscription de l'entretien avec Valérie Beillard**

**Valérie Beillard – Directrice Région AURA - Groupe S'cape**

**Sujet :** Entretien sur la promotion des destinations MICE à l'ère de la RSE

**Eloïse :**

Bonjour ! Merci beaucoup pour votre temps. Alors déjà, on se présente rapidement : on est Eloïse & Emma étudiantes en Master 2 Événementiel à l'ESTHUA, à Angers, et on prépare notre mémoire de fin d'études.

**Emma :**

Oui, et avant de commencer, est-ce que vous êtes d'accord pour qu'on enregistre l'entretien ? C'est juste pour pouvoir bien le retranscrire par la suite, on ne diffusera rien sans votre accord.

**Valérie Beillard :**

Oui bien sûr, pas de souci, vous pouvez enregistrer.

**Eloïse :**

Super, merci beaucoup. Alors, notre mémoire porte sur la promotion des destinations MICE à l'ère de la RSE, donc on va s'interroger sur plusieurs questions autour de la compétitivité, comment rester compétitif tout en étant responsable, comment concilier attractivité des destinations et responsabilités environnementales, etc. Du coup, on a prévu pas mal de petites questions pour en savoir un peu plus et pour que ça nous éclaire aussi nous dans nos recherches.

**Valérie Beillard :**

Très bien, bah vous pouvez commencer.

**Emma :**

Du coup vous pouvez vous présenter, votre parcours, etc.

**Valérie Beillard :**

Que vous dire... donc je suis responsable de la région Rhône-Alpes pour le groupe S'cape, et j'ai ouvert nos bureaux en janvier 2022. Je ne démarrais pas dans le métier... je suis plus sur la fin que sur le début [rire]. C'est la 3e ouverture en région. Et donc je suis dans ce métier depuis très très longtemps. J'ai démarré sur le terrain, après un cursus de langue étrangère appliquée. J'ai eu l'opportunité de partir assez rapidement sur le terrain, et mes premières années je les ai vraiment passées sur le terrain, dans plein de pays où on va presque plus aujourd'hui, sur des... sur des voyages qui pouvaient durer très longtemps. Voilà. Donc beaucoup de terrain, de l'accompagnement, très formateur, responsable de secteur... donc tout ça à l'étranger.

Et ensuite... et ensuite j'ai rencontré euh... euh... les boss... pas actuels hein, mes boss de l'époque dans un avion, qui m'ont proposé donc de les accompagner sur l'ouverture d'une agence. Elles étaient donc en région Rhône-Alpes.

**Emma :**

D'accord.

**Valérie Beillard :**

Donc je me suis installée en région Rhône-Alpes. Et ensuite j'ai eu une autre opportunité en région Rhône-Alpes. Et puis cette dernière opportunité avec donc notre... notre boss actuel, il m'a proposé d'ouvrir donc l'agence du groupe S'cape de Lyon. Un nouveau challenge pour moi.

Voilà hein, pour vous dire... en effet qu'aujourd'hui c'est un sujet important la RSE, puisqu'on voit au sein des entreprises, donc on ne s'adresse qu'à des entreprises hein, on fait que du B to B. Donc on est sollicité par les entreprises pour organiser des événements en France et à l'étranger, sur des périodes plus ou moins... on va dire, plus ou moins courtes ou plus ou moins longues, ça dépend comment on voit les choses.

Donc moi je suis là pour développer la région Rhône-Alpes, d'accord ? Donc je vais vous parler essentiellement... on va dire de... on va dire de projets que nous gérons en France et à l'étranger pour des clients de la région.

**Eloïse :**



D'accord.

**Valérie Beillard :**

Ce qu'on peut dire malgré tout, depuis... depuis quelque temps, c'est que... en effet, les entreprises ont revu leur politique événementielle, on va dire après COVID hein. Le COVID ayant été une période très particulière où justement on a appris à communiquer à distance, beaucoup plus qu'avant.

On a créé en effet des... des échanges, des... on va dire ça... des... des réunions à distance, euh, ce qu'on faisait pas tant que ça avant, faut le reconnaître. Et finalement dans certaines entreprises, ça a ouvert la porte... finalement à une autre façon de voir les événements, ou en tout cas d'imaginer les événements hybrides.

Puisque quand même après le COVID, ce qu'on peut dire, c'est que l'envie de se retrouver était... était importante hein, euh... mais c'est vrai que certaines entreprises se sont dit que finalement, déplacer des populations du monde entier pour rejoindre un point A, c'était finalement un investissement important.

Et... et donc, pour certaines entreprises, en tout cas, ils ont imaginé continuer bien sûr à faire des événements, mais plus en pensant à des choses... on va dire différentes, plus hybrides, moins de présentiel quand même.

Bon, après y a des entreprises qui, eux, de toute façon, ont toujours besoin de... de se voir, de partager des moments ensemble, des moments professionnels mais aussi des moments festifs hein. Le festif à distance, ça va bien prendre l'apéro chacun de son côté, mais bon, c'est quand même pas génial.

Donc... donc ça, on a toujours ce type de demande, voilà.

Mais c'est vrai que ce qu'on peut constater, c'est que les entreprises souhaitent partir moins loin, voire rester en France.

**Emma :**

D'accord.

**Valérie Beillard :**

Les entreprises qui, auparavant, envisageaient leur convention par exemple à l'étranger, aujourd'hui ont tendance à envisager ce même événement... mais en France.

**Eloïse** :  
D'accord.

**Valérie Beillard :**

Pas forcément moins cher, hein, c'est pas une question de coût. D'accord ? Il y a quand même des acheminements hein, même si ces entreprises vont privilégier si possible en train, j'ai bien dit "si possible".

Mais quoi qu'il en soit, ce n'est pas pour diminuer le budget. Puisque de toute façon, c'est pas en restant en France qu'on diminuera le budget avec un cahier des charges identique à ce qu'on peut faire à l'étranger.

Mais c'est vraiment dans un souci, voilà, de... on va dire de responsabilité. Voilà. Je veux dire qu'aujourd'hui, être une entreprise responsable, c'est aussi changer un petit peu son fusil d'épaule et organiser des événements en France.

Je ne vous cache pas que les collaborateurs de ces entreprises, pour certains, trouvent ça un peu décevant. À nous, après, d'être inventif, pour proposer un contenu qui, finalement, leur donne envie. Voilà.

Alors le contenu professionnel, j'ai envie de dire, quelque part, ne change pas. C'est... c'est plutôt la partie, on va dire, temps libre, temps ludique, s'il y en a et de soirée. Donc faut... faut voir les choses un peu différemment pour pouvoir continuer, j'ai envie de dire, à proposer des événements où, finalement, les collaborateurs se disent : « ouais, on a passé un super moment », ou « on a passé un bon moment ».

**Emma :**

D'accord. Et donc en gros, dans la globalité... est-ce que c'est un sujet que vous abordez souvent, régulièrement, avec vos clients et vos partenaires ?

**Valérie Beillard :**

Systematiquement.

**Eloïse :**

Ok

**Valérie Beillard :**

Ce qui veut dire qu'aujourd'hui, quand on sollicite des partenaires, des fournisseurs, des prestataires, peu importe le nom qu'on emploie, on leur demande en effet quel est leur positionnement RSE, etc.

Et quand on répond à un client, enfin, quand on présente notre agence et quand on répond pour un client, c'est toujours intégré dans notre recommandation. Donc on intègre dans notre recommandation en effet notre expertise de RSE.

On est quand même aujourd'hui, on a la norme ISO 26000. Donc quelque part, ça veut dire que... on a en effet fait ce qu'il fallait pour avoir cet angle. Ça n'a pas été simple. C'est vraiment un travail de longue haleine pour l'avoir, pour l'obtenir et pour la conserver... pour conserver cette norme.

Donc c'est vraiment quelque chose d'important pour une entreprise, c'est quelque chose d'important pour nous. Et donc forcément, au-delà d'en parler, on fait tout pour la conserver. Donc on a aussi des process internes qui nous permettent, en effet, de respecter... les différents process qui sont mis en place pour pouvoir être une entreprise RSE.

Du côté RSE, ce n'est pas seulement dans la relation avec nos fournisseurs. Et ça marche aussi dans la relation... enfin voilà... vous connaissez le sujet, si... si c'est votre sujet de votre mémoire. Mais voilà, la RSE c'est un sujet très vague.

**Emma :**

Oui, d'accord.

**Valérie Beillard :**

Donc voilà, on propose systématiquement notre outil, qui est l'outil Climate Limit, voilà, pour mesurer toutes les émissions des organisations d'événements, et pour

comprendre, et pour que nos clients aient une vision qu'on a de carbone, et proposer des solutions.

Pour ne rien vous cacher, là j'ai fait partir une recommandation ce matin et un mail où... où je dis au client...je vais vous le lire. Et c'est... c'est important, puisqu'on lui dit... ce qu'on lui dit... ah non c'est pas celui-ci... on lui dit à ce client... je ne le vois pas... je veux... mais je vais y arriver. Ah je lui écris :

"S'agissant de la partie RSE, et comme précisé lors de notre présentation du 12 mai, l'objectif de notre stand est de réemployer, réutiliser un maximum d'éléments."

Voilà. "Ce qui pourra être réemployé sera donc... recyclé, pardon, ce qui ne pourra pas être réemployé sera recyclé"... blablabla.

Donc c'est pour vous dire que même en... en phase... en phase d'appel d'offres, bien sûr on parle de la RSE, et... et on complète, hein, par rapport à des échanges qu'on peut avoir, par rapport aux partenaires qu'on choisit.

Puisque, par ce message, je confirme donc à ce client que notre partenaire, donc là dans le cadre des stand, on s'engage aussi à... à des démarches pour pouvoir aller au bout de la demande du client. À savoir : voilà, qu'est-ce que vous faites une fois que notre stand... enfin notre salon est terminé ? Qu'est-ce que vous faites du stand, quoi ?

Et ça c'est primordial. Systématiquement.

**Eloïse :**

OK. Et est-ce que depuis que, vous avez mis toutes ces... toutes ces actions RSE en place, est-ce que vous avez vu un impact positif ou négatif sur l'entreprise ? En termes de chiffre d'affaires, de fidélisation client, d'image, etc. ?

**Valérie Beillard :**

Pour moi c'est pas directement le... dans le sens où aujourd'hui, la plupart de nos clients, de toute façon, j'ai envie de dire... la RSE c'est un passage obligé.

Après... voilà... c'est important, en tout cas, ça fait partie du cahier des charges.

**Emma :**

D'accord.

**Valérie Beillard :**

Après, j'ai envie de dire... les agences comme... des agences comme les nôtres, quand même très belle agence hein, on a plus de 60 collaborateurs, on est quand même une grosse agence indépendante, on est une belle agence, les agences, si elles n'ont pas la norme ISO 20 121, elles doivent forcément, j'imagine, vendre quand même à leurs clients certains process et... de dire que, voilà, la norme 20121, c'est un long processus et c'est en cours, on va dire, en cours d'obtention.

Vous voyez ce que je veux dire.

Donc, de toute façon, les entreprises se positionnent. Soit elles sont petites, et donc elles mènent des actions, et elles n'ont peut-être pas les moyens, on va dire, d'engager toutes les démarches pour avoir cette norme. Mais en tout cas, j'ai envie de dire, une agence événementielle qui aujourd'hui ne mettrait pas en avant les démarches qu'elle mène... bon, voilà... Dire que ça a eu un impact, je ne pense pas. Parce que, de toute façon, c'est une condition sinéquanone du client. Donc... parce que... on est norme ISO 20121, parce qu'on a un process, on fait partie des agences, on va dire, sollicitées.

Et ensuite, ce qui va être important dans le choix de l'agence, c'est la recommandation. D'accord ? Et bien sûr que la RSE fait partie de notre recommandation. Mais c'est... c'est encore une fois... on va dire aujourd'hui, c'est... c'est normal. Voilà.

En tout cas pour la plupart de nos clients, il faut. Et c'est pas ça qui... qui va faire qu'on vous choisit. Parce que de toute façon, en fait, comme je vous disais, les agences font des démarches, ou sont engagées.

**Eloïse :**

D'accord.

**Valérie Beillard :**

Donc ce qui fera la différence, on sait, c'est la qualité de la recommandation, ce sont les idées, c'est le contenu, c'est le devis associé... c'est tout ça qui va être important. C'est comment on se différencie, quand on a un cahier des charges, et qu'on est systématiquement... Comment on se différencie aussi par rapport à la concurrence.

**Emma :**

Et est-ce que justement, ce fort engagement RSE vous a permis de gagner certains appels d'offres ?

**Valérie Beillard :**

Alors, pour ma partie, ça peut être... enfin disons que ça peut être un élément déclencheur. De là à dire que c'est l'élément déclencheur ? Non, je le dirais pas.

Voilà. Par contre, c'est vrai qu'au sein de l'agence, on a des clients... des ministères, comme le ministère de l'Écologie. C'est clair que, pour eux, c'est très important. Mais... mais de là à dire, encore une fois, que c'est le seul élément ? Non.

Ce serait... ce serait pas correct de dire ça. Ce serait trop facile. Toutes les agences auraient tout ce qu'il faut pour être, on va dire, au top RSE, et elles auraient pas d'idée ? Enfin vous voyez ? Ça n'a pas de sens.

**Eloïse :**

OK, oul. Et... et au sein de l'agence justement, comment vous intégrez la RSE ? Qu'est-ce que vous faites ? Pas pour les clients, mais vraiment au sein de l'agence, quelles actions ?

**Valérie Beillard :**

Ah ben... alors... au sein de l'agence, donc moi je suis sur l'agence de Lyon, qui est une petite agence... nous sommes 6 collaborateurs. Au sein de l'agence parisienne, voilà, les actions sont encore différentes.

Mais bon, qu'est-ce qu'on intègre ? Déjà on... on intègre tout ce qui va être recyclage. D'accord ? Il y a... des poubelles en carton. Alors, y a plus de poubelles dans l'entreprise. Y a plus de poubelles individuelles.

**Emma :**

Ah oui, OK.

**Valérie Beillard :**

Donc... donc y a des poubelles collectives qui sont destinées à... on va dire... à du recyclage, on va dire, poussé. Bien sûr, on évite les impressions un maximum.

Et puis ensuite, on parle aussi de bien-être des collaborateurs. Ça fait partie de la RSE hein. Donc voilà. Les espaces de travail... je peux vous assurer que sur Lyon, on a des bureaux que... à mon avis... beaucoup nous ont dit, d'accord, on a de très beaux bureaux.

Et ça, j'ai envie de dire que Stéphane, notre boss, pour lui, c'était une condition sinéquanone quand on a ouvert nos bureaux lyonnais. La mission, c'était de dire : "on doit choisir des... des bureaux agréables, qui conviennent aux collaborateurs".

Et pour... pour être transparent, ces bureaux, on les a choisis ensemble. C'est-à-dire que j'ai fait visiter les bureaux que j'avais pressentis... alors on a fait des repérages avec Stéphane, etc. Ces bureaux que j'avais pressentis, euh... je les ai montrés aux collaborateurs.

On a vu ce que ça donnait au niveau distance par rapport à leur lieu de leur domicile hein, par rapport à l'environnement, au cadre... c'est super... bureau très lumineux, etc. Et j'ai eu, voilà, adhésion immédiate.

Donc voilà. Et Stéphane m'a dit : "Ben si c'est bien pour vous, c'est bien pour nous." Donc vous voyez, y'a vraiment ce... ce souhait quand même d'avoir un cadre de travail. Et... on a un... un super cadre de travail, en fait.

À côté de ça... à côté de ça, en effet, il y a des... il y a des process internes, hein, qu'on se doit de respecter, qui... qui sont, on va dire, lisibles par tous.

**Eloïse :**

Et est-ce que vous avez observé une hausse des demandes, par exemple depuis... depuis le COVID, pour des événements comportant des actions concrètes ? Comme

euh... des activités solidaires, une restauration locale, plus de demandes sur la compensation carbone, etc. ?

**Valérie Beillard :**

Alors... je sais pas si c'est lié au COVID, mais en tout cas, c'est lié à la démarche RSE, ça c'est sûr.

Et... et c'est vrai qu'on joue vraiment la carte locale. C'est-à-dire qu'il nous viendrait pas à l'idée d'organiser un événement à Lyon et de... et de faire venir un... un traiteur parisien, alors qu'à Lyon on a de très très bons traiteurs.

Donc c'est vrai que... et ça fait partie aussi du cahier des charges des clients, qui... qui demandent : qui sont... d'où viennent... nos prestataires, nos fournisseurs ?

Donc c'est vrai que, systématiquement... et c'est vrai, c'est ce qu'on leur dit : on joue la carte locale.

**Emma :**

Ok.

**Valérie Beillard :**

Donc voilà, quand on est dans... voilà... dans un lieu... dans un lieu à Lyon, eh bien c'est vrai que, de toute façon, en général ce lieu peut , ou pas, mais avoir des... des prestataires référencés, ils sont systématiquement des prestataires locaux. Donc que ce soit la restauration, bien sûr, que ce soit la partie technique, la partie animation... on va tout... toujours jouer la carte locale.

Et quand on va dans d'autres régions, puisque on a des clients qui demandent d'aller ailleurs en région, eh ben là aussi, on va systématiquement jouer la carte locale.

C'est-à-dire que notre partenaire, de type technique, il va être de la région. Voilà. On limite les déplacements.

Et... et puis c'est vrai que la partie traiteur, eh bien, il se doit aussi de tenir des engagements. D'accord ? Des engagements au niveau... voilà, du... du recyclage de



la nourriture qui serait restée au frais, puisque vous savez qu'il y a un cycle à respecter, hein. Donc voilà. Tout... tout ça, bien sûr, est pris en compte.

Ça devient presque un automatisme. Dans le sens où, quand un traiteur vous envoie son devis, il a... il a sa presse RSE, et... et... et il détaille toutes les actions qu'il mène.

**Emma :**

Et est-ce que c'est plus une demande du client ou... ça vient de l'agence ?

**Valérie Beillard :**

J'ai envie de dire, c'est un combiné. On a des clients qui le stipulent pas tant que ça. Mais pour nous, c'est une évidence aujourd'hui de vraiment jouer la carte locale.

Et... en dehors de certaines expertises qu'on pourrait ne pas avoir, ou de certaines personnes invitées qu'on souhaite faire venir sur un événement, parce que... parce que... parce que ça apporte une valeur ajoutée, parce que ça donne du sens, eh bien... eh bien c'est vrai que... c'est vrai qu'on y pense maintenant systématiquement.

En tout cas, il nous viendrait, encore une fois, pas à l'idée de se dire "ne jouons pas la carte locale". On joue la carte locale un maximum.

**Emma :**

OK. Et... est-ce que vous pouvez nous partager un exemple concret de projet qui a... qui a été réussi, où vous avez intégré la RSE ? Ou d'une activité ?

**Valérie Beillard :**

Oui. Oui. Il y en a énormément de projets hein, où on intègre... où on intègre la RSE.

Alors de là à dire que... on a des activités... alors très souvent les team buildings, c'est des team buildings à connotation... voilà, à connotation participative hein. Enfin des... enfin voilà, des participatives, connotation RSE ou pas.

Oui, je peux vous partager une... une idée, une reco d'un client qui nous a demandé en effet une activité participative... quelque chose qui puisse rester ensuite sur le site, et cetera... ça vous intéresse de voir la réponse ?

**Eloïse :**

Oui, carrément !

**Emma :**

Carrément !

**Valérie Beillard :**

Bon alors, je la cherche hein, vous inquiétez pas, je suis dessus. Toc toc toc... pour... recommandation... attendez, ça va venir... alors je pensais pas que c'était celle-ci, mais j'en ai une autre. Alors je regarde ça...

C'est pour un client de la région, qui nous a sollicités pour organiser ce qu'on appelle la "journée de convivialité".

Vous avez des... oui, des reco que vous en voyez régulièrement j'imagine ?

**Emma :**

Oui, on en a vu pas mal... pas mal en cours.

**Valérie Beillard :**

OK... j'arrive à partager mon écran avec vous, là... alors attends... partage d'écran... sélectionner un onglet à partager... pourquoi il veut pas rentrer... fenêtre... voilà, j'y suis... Toque... diaporama... partagé... vous voyez je... non... non ça marche pas ?

**Eloïse :**

C'est bon, c'est bon ça marche !

**Valérie Beillard :**

En termes... on parle pas du client, hein, c'est un client de l'agence avec qui on... on... on... on travaille régulièrement. C'est la première fois qu'on était sollicités pour un événement qui se passait donc sur leur site à Lyon, puisque habituellement...ah j'ai un appel je vais dire à Sophie de répondre...

Alors donc... donc l'idée de cette journée convivialité, voilà : se retrouver, partager, créer, fêter, s'amuser. Je vous passe le détail.

Donc 5 juin, 250 personnes, demi-journée, en plein air, étendue sur leur site, dans un espace dédié, donc leur site hein. Hop, voilà.

Donc là, on explique... on explique... on explique... c'est mieux. On explique pourquoi on a choisi cet espace. Et l'histoire qu'on raconte ? Ben voilà, c'est... c'est l'été, le temps des festivals dans toute la France. Et donc on leur propose de créer leur festival pour cette journée qu'ils allaient vivre.

Sur les festivals, notre inspiration, c'était We love green festival, que vous connaissez peut-être, hein. Donc justement, quand on propose ce... ce... ce... cet exemple comme festival, on prend... on a une position. D'accord ? Puisque c'est justement un festival qui a été lancé hein, pour... pour montrer qu'on pouvait allier événements musicaux et respect de l'environnement. Concept intégré dès le départ. Là vous voyez, c'est déjà un choix assumé.

Donc on avait créé une identité graphique propre à cet événement, voilà avec une affiche officielle. Et puis ensuite, voilà, des invitations à cette date.

Et puis... et puis voilà : l'écoresponsabilité hein, avec des gobelets distribués donc... les incontournables... des festivaliers, par pratique écologique hein.

Une plateforme d'inscription hyper simple, là aussi, pour nous c'est important de se dire : voilà, ça sert à rien de monter une usine à gaz, quand on a juste besoin de savoir "je viens", "je viens pas".

Et puis après, les aménagements des espaces qu'on a... donc travaillé sur beaucoup de bois, des palettes, des chiliennes, donc des choses assez... voilà, on va dire naturelles hein. On voit ici c'était très naturel. Donc produits recyclés, puisqu'il n'y a pas de fleurs naturelles. Voilà. Petite planche tendance.

Et puis des animations d'artistes locaux. Donc voilà : une fanfare express, des groupes de musique... et puis vous voyez, un quiz buzzer RSE, bon. Donc voilà, une expérience interactive et dynamique.

Donc... enfin, l'idée, voilà, c'était... c'était de... de leur faire... de faire réfléchir un peu les collaborateurs donc sur ces différents sujets importants.

Karaoké géant, ça... ça marche toujours. C'est fun. Le bar à tatouage éphémère, donc... et puis... et puis une fresque. Une fresque donc, à l'aide de plantes stabilisées, de matériaux recyclés. Fresque, donc... l'objectif, c'était de pouvoir conserver cette fresque après, euh... parce qu'ils ont une journée au mois de septembre.

Pour vous dire... la restauration, des food trucks, bien... encore... encore des... des choses locales, voilà. Et puis... et puis bah voilà. On est là, l'équipe locale, pour vous accompagner.

Et on explique toujours, voilà, nos engagements RSE dans toutes nos reco. On a notre approche à l'achat, le groupe est engagé, ISO 20121, et on explique pourquoi on est engagé aux côtés de nos clients, ce qu'on fait, on va dire, de RSE. Y a du blabla, mais bon...

**Eloïse :**

Et ça, c'est ce que vous mettez systématiquement à la fin de chaque reco ?

**Valérie Beillard :**

Euh... quasiment tout le temps. Quasiment. Quand je dis "quasiment", c'est pas forcément toujours les mêmes slides, en général oui, ce sont ces slides, mais systématiquement... qu'on peut quand même adapter, hein, puisque en fonction du client, on... voilà, on sait quand même adapter aussi nos engagements. Voilà, hein.

**Eloïse :**

Et là, c'était une demande du client d'avoir un... un événement vraiment RSE ou c'est... c'est un parti pris que vous avez choisi ?

**Valérie Beillard :**

Non, c'est un parti pris. Un parti pris.

C'est vrai qu'il nous avait demandé quelque chose de collaboratif, qui puisse se conserver... et... et puis comme c'était sur leur site, là aussi, si c'est sur leur site... au-

delà des coûts que ça représente, justement que ça ne représente pas, mais y a d'autres contraintes, hein.

Parce que quand on est sur un site comme ça, d'un client, bah y a des contraintes qui sont... aussi techniques, il y a des contraintes de sécurité, de sûreté. Mais bon, ça... c'est pour nous, c'est des choses aujourd'hui... quand on traite avec ce genre de compte, le client, on sait. On sait qu'il y a des contraintes.

Quand on organise des voyages à l'étranger par exemple, on sait, on sait que, potentiellement, il y a des pays à risque, il y a des pays... enfin voilà, il faut faire très attention aux destinations.

Donc il y a des entreprises qui sont vraiment très très engagées dans la sécurité aussi de leurs invités.

**Emma :**

Et vous avez parlé de l'étranger justement... est-ce que vous avez aussi observé une baisse des demandes pour partir plus loin ?

**Valérie Beillard :**

Euh... alors, on a une baisse des demandes sur l'étranger. Et c'est vrai qu'on a aujourd'hui les clés pour continuer à voyager, mais plutôt... le local... il devient de l'Europe, quoi. Voilà.

**Eloïse :**

Et quelles sont les destinations qui reviennent le plus ?

**Valérie Beillard :**

Ça dépend. Il n'y en a pas. Parce qu'est-ce qu'une destination de tendance ? Ça dépend de l'historique des clients en fait.

Un client qui a beaucoup voyagé, faudra continuer à l'étonner, ou proposer des destination... des destinations qui vont répondre aussi à son cahier des charges.

Parce que... on a beau connaître des destinations, très sincèrement, hein, ça nous aide bien sûr, hein... mais... mais chaque projet est unique. Parce que le nombre de participants est pas le même. Parce que la période est pas la même. Parce que les attentes sont pas les mêmes. Parce que le budget est pas le même.

Donc à chaque fois, bien sûr qu'on se nourrit de ce qu'on sait faire, et... mais... mais en tout cas, chaque projet pour nous est vraiment unique et je le dis pas parce que... non, c'est vraiment différent. C'est pas la même chose. On peut pas faire la même chose quand on fait un événement au mois de janvier ou un événement au mois de mai, parce que les tarifs sont pas les mêmes, parce que... c'est vrai que la période à laquelle on va faire son voyage, bah forcément, nous, ça va nous influencer sur le choix de la destination.

**Eloïse :**

Oui c'est sûr.

**Valérie Beillard :**

On peut dire que... si, les destinations accessibles en train sont peut-être aussi plus... alors plus faciles, bien sûr. Mais il faut pas se leurrer. Quand vous avez 300 personnes qui partent du même endroit, c'est compliqué.

Par contre, si on a 300 personnes et qu'elles partent de plein de villes différentes, c'est jouable.

Et en fait, quelles sont les destinations réellement accessibles en train au départ de toute la France ?

Il y en a... pas assez... faut habiter Paris. C'est ça. Lyon, Marseille... enfin, vous voyez ce que je veux dire. C'est qu'il y en a pas tant que ça, finalement, accessibles en train.

**Eloïse :**

C'est vrai, c'est vrai.

On se demandait aussi : est-ce qu'à long terme, vous pensez que la RSE peut changer la façon dont les événements sont conçus et vendus ? Ou pas du tout ?

**Valérie Beillard :**

Ah si, bien sûr. Bien sûr. Quand on monte un événement, on... on y pense. Donc ça... enfin pour moi, pour moi, ça va aller... enfin, ça va pas aller en diminuant. Bien au contraire. Oui, bien sûr.

Bien sûr, le... le... le choix des hôtels aussi. Donc les hébergements, hein. Qu'ils aient les normes aussi, que les... les hôteliers doivent avoir. Oui, ça va continuer.

**Emma :**

Et vous, ça vous inquiète pas ? Vous n'avez pas peur qu'il y ait de moins en moins, justement, de tourisme d'affaires pour des raisons écologiques ?

**Valérie Beillard :**

Il y en a moins. Il y en a moins. De toute façon, il faut pas se leurrer, il y en a moins.

Il y a des entreprises qui ont, finalement... euh, j'ai envie de dire, profité aussi de cette... on va dire... de cette... de ce position... de cette position, pour... pour... pour prendre des directions un peu différentes. Et se dire : "je fais moins d'événements".

De toute façon, il faut se dire que, quand il y a des restrictions dans une entreprise, l'événementiel en fait partie. Bon. En tout cas pour la plupart des entreprises, pas toutes hein.

Il y en a qui, quoi qu'il en soit, considèrent que réunir les collaborateurs, réunir des clients, c'est important, et continueront toujours à en faire. D'accord ?

Et puis il y a ceux qui... parce que organiser un événement, c'est quand même énormément de travail aussi. Pour une entreprise, pour une agence, c'est beaucoup, beaucoup, beaucoup de travail, c'est le nôtre. Et pour un client aussi, puisque forcément, c'est aussi de la co-construction, la plupart du temps.

Surtout quand on parle d'événements professionnels. Si on parle de récompense, d'incentive, là c'est un peu différent.

**Eloïse :**

Oui, d'accord.

**Valérie Beillard :**

Puisque forcément, on est sur du ludique, on est sur du festif, on est sur du participatif. Mais dès qu'il y a du contenu professionnel, forcément, il y a une construction avec le client.

On peut pas... on peut pas... tous les contenus ne peuvent pas être créés que par l'agence. Il faut bien sûr que le client soit là pour aussi accompagner, j'ai envie de dire, l'agence accompagne le client dans la mise en œuvre de ces contenus et des messages à faire passer.

**Emma :**

Et est-ce que vous avez été confrontée... enfin, quels étaient les principaux défis auxquels vous avez été confrontée en intégrant la RSE dans vos opérations ?

**Valérie Beillard :**

Quand... en fait... le plus grand défi, c'est le temps. C'est le temps. Parce que, quelque part, ça... la RSE, ça prend du temps.

Même si après, voilà, on s'habitue aux process, et on prend certains automatismes. Mais... mais c'est vrai que j'ai envie de dire... le plus grand jeu, c'est... J'ai envie de dire, pour le plus grand jeu, c'est de trouver bien sûr les bons partenaires. Ça, c'est quand même l'enjeu principal : s'assurer que ces partenaires, voilà, respectent bien des enjeux RSE. C'est pas que du fake. C'est aussi important quand même pour qu'il y ait un suivi derrière.

Donc oui, il y a aussi une question de temps, puisque... il y a des vérifications complémentaires à faire, il y a des... il y a des éléments complémentaires à obtenir.

Et puis, y a quand même un suivi aussi après événement. Que cet événement... sur tout ce qui va être bilan, recyclage, etc. S'assurer que, finalement, les fournisseurs qui s'engagent... s'engagent et le font.

Trouver les bons, voilà. Donc au-delà d'avoir les bons partenaires... mais bon, une fois qu'on a des partenaires et qu'on les a vérifiés, ça va.



Mais après, voilà, faut s'assurer que... y a bien un suivi. On donnera toujours la priorité à nos clients, voilà. Même si, pour moi, je suis rien sans les collaborateurs, mais nous, on serait rien sans nos clients.

**Emma :**

Oui.

**Valérie Beillard :**

Donc... donc c'est vrai que tout ça, il faut... il faut l'équilibrer, il faut le combiner. Et des fois, on peut être pris par le temps. Mais voilà, faut pas se... voilà, faut se dire qu'il y a des y a des moments importants.

Et puis c'est vrai que, nous, après un événement, ah oui, y a... y a des process hein. Si on a constaté ce qu'on appelle de la non-conformité, bah il faut l'expliquer.

Ça peut être de la non-conformité mineure chez certains de nos fournisseurs hein, ça peut être... voilà, bah... non-conformité majeure.

Tout ça... tout ça, ça se... ça se travaille, ça s'explique, ça... on met des documents en place, qu'on doit renseigner, qu'on doit remplir, et... et qu'on stocke. Parce que... bah parce que si on a un audit, on doit pouvoir prouver nos engagements.

**Eloïse :**

Et est-ce que vous diriez parfois que les clients sont un peu contradictoires ? Parce qu'ils veulent du durable... mais ils veulent aussi le moins cher, le plus rapide, le plus *waouh* ?

**Valérie Beillard :**

Alors... dans l'ensemble, j'ai envie de dire qu'on a quand même des clients qui sont très concernés par la RSE. D'accord ? Mais aussi... ils sont concernés, et... ils ont envie en fait de faire plaisir à leurs clients ou leurs collaborateurs, encore.

Donc... donc... donc à nous, après, de leur proposer des actions de compensation, par exemple.

Oui, c'est vrai, y a des clients qui sont très exigeants au départ sur la RSE, puis après... on a l'impression que c'est pas ce qui ressort... ce qui est primordial. Mais voilà, on est quand même là pour proposer du bon sens.

**Emma :**

OK, oui. Et est-ce que vous avez le sentiment aussi, parfois, de mettre vos valeurs personnelles de côté en fonction des attentes du client ? Si, par exemple... enfin... les attentes du client peuvent être différentes de ce que vous voulez, de vos valeurs...

**Valérie Beillard :**

Je fais ce métier depuis très, très longtemps. C'est vrai que j'ai certaines valeurs, elles concernent, on va dire, bien sûr tout ce qui va être environnemental, mais pour moi, le primordial, ce sont les équipes.

**Eloïse :**

D'accord.

**Valérie Beillard :**

Donc oui... un... un client qui... qui aurait, on va dire, un comportement, on va dire, désagréable envers un ou des collaborateurs, pour moi, ça c'est pas acceptable.

On peut ne pas être satisfait, on peut ne pas être content, mais on n'est pas obligé d'être désagréable pour le dire.

Voilà. Donc oui, dans ces cas-là, oui, je sais... je sais dire à un client que oui, on a le droit de pas être content, on a le droit d'être contrarié, on a le droit... mais on... on le dit, et puis après, ben voilà, on échange. Mais on peut pas être désagréable envers un... un collaborateur, par exemple.

Pour moi, ça... c'est... ça c'est primordial. L'équipe, c'est primordial. ...mais l'important, c'est de répondre aux attentes d'un client. Après, je suis pas là pour lui... le convaincre. Enfin voilà, j'ai des convictions, je suis pas là pour le convaincre de mes convictions personnelles.

Après, moi je défends une entreprise. Je travaille pour une entreprise. Et c'est ce groupe que je dois mettre en avant. Et c'est... c'est, j'ai envie de dire les process du groupe que je dois mettre en avant vis-à-vis d'un client.

C'est vrai qu'on peut penser qu'une entreprise attractive, puisque c'est peut-être là que vous voulez aussi en venir, une entreprise attractive, c'est en effet une entreprise qui va respecter certains process, etc.

Mais bien sûr que ça me semble aujourd'hui important d'être une entreprise qui s'inscrit dans cette démarche RSE, dans ce positionnement.

Et la RSE, encore une fois, c'est un sujet très vaste. Ça concerne pas que les événements qu'on organise. Ça concerne en effet un cadre de travail, ça concerne les collaborateurs, ça concerne les échanges qu'on a avec nos collaborateurs... ça concerne plein d'éléments qui vont au-delà de la partie, on va dire, événementielle pure.

Mais voilà. Je pense pas qu'on puisse mettre en exergue des valeurs personnelles dans le cadre... dans le cadre professionnel. Autant on peut être vert, ou en tout cas on a des convictions, mais... voilà.

Encore une fois, si on veut avoir des clients et respecter nos clients, on met un peu de côté nos convictions personnelles, si vraiment ce sont des convictions, on va dire, entre guillemets, extrêmes, quoi. Ou dans ces cas-là, on fait pas d'événementiel, vous voyez ce que je veux dire ? On choisit.

**Eloïse :**

Oui, je vois.

**Valérie Beillard :**

Disons que... on... c'est un client, on va absolument... enfin, il y a des congrès qui se passent à l'étranger. Ces congrès, ils se passent... où ? À l'étranger !

Donc on impose rien. Mais quand un client nous demande pour emmener des collaborateurs ou des clients, enfin, des collaborateurs à l'étranger, oui, on le fait.

On va pas lui dire "c'est mal de voyager", attention hein. Non. C'est notre métier.

**Emma :**

Oui, c'est sûr.

**Valérie Beillard :**

Ça fait partie, en tout cas, de nos métiers. Puisqu'on a plusieurs entités au sein du groupe S'cape, dont une entité qui s'appelle S'cape Travel, nous, notre envie c'est d'emmener des... des... on est là pour emmener des clients à l'étranger.

Donc voilà, en faisant attention, et encore une fois, en choisissant des prestataires locaux. Enfin. Et sur la partie aérienne, parce que bah... ça, on n'y peut rien.

On a quand même des compagnies aériennes qui travaillent beaucoup sur la partie écoresponsabilité. Voilà. Qui... qui payent des taxes pour des engagements, en effet, sur... sur des carburants écoresponsables, plus écoresponsables.

Oui, puis aujourd'hui, faut dire ce qui est, hein : avoir envie de voyager, c'est un certain budget. C'est vrai.

**Eloïse :**

Donc... ok. Et pour finir : comment voyez-vous l'évolution de la RSE dans le secteur du MICE ?

**Valérie Beillard :**

Je... j'ai envie de dire... le secteur du MICE est hyper fonctionné, finalement, à la RSE. J'allais dire tous les acteurs du MICE... que ça fait partie aujourd'hui, on va dire, des attentes de nos clients.

Donc encore une fois, c'est pour nous, et donc pour nos fournisseurs, bah c'est de mettre en place, ou de montrer, finalement, toutes ces actions RSE, qui sont... qui sont proposées, qui sont mises en place, qui sont vérifiées.

Que ce soient des hôtels, des prestataires locaux, que ce soient... ben aujourd'hui les autocars qui sont hybrides, ou voire électriques... enfin, il y a plein de solutions aujourd'hui.

Bon. Je pense que maintenant, c'est... il y a encore des choses à faire hein, c'est pas terminé. il y a encore beaucoup de pays qui ont... et qui sont loin d'avoir réussi. Mais... mais regardez, juste un exemple : je voyage depuis très longtemps, avant, quand on allait au Taj Mahal, on allait avec notre bus, etc.

Aujourd'hui, l'enceinte du Taj Mahal est protégée. Ce sont des... des navettes électriques. Les bus s'arrêtent un peu loin, ce sont des navettes électriques qui emmènent tous les participants vers le Taj Mahal.

Donc voilà, il y a... il y a des sites qui sont hyper touristiques comme celui-ci, hein. Et pour... pour finalement le protéger, eh bien ce pays, cette région, a mis en place des choses qui permettent justement... on va dire... alors, ça peut être éliminatoire pour certains clients hein, là aussi, hein. Parce que c'est vrai que l'accessibilité, elle est plus aussi simple qu'avant.

Mais voilà, compte tenu du nombre de touristes grandissant, faut pas... faut pas se leurrer sur ce genre de site, et... ben voilà. Le... le pays a mis en place des actions qui permettent en effet de... de... de limiter un petit peu, et de préserver ce bâtiment de l'usure, de la consommation.

Voilà. Les autocars qui s'approchent, etc., la pollution auprès du site, tout ce que ça peut représenter... donc il y a des parkings qui sont éloignés, et après il y a des navettes qui sont mises en place.

Mais chaque pays va un peu à son rythme. Mais... évolue quand même. Donc voilà, ça va quand même dans le bon sens. Et c'est vraiment... quand même... dans le bon sens.

**Emma :**

Et selon vous, ça va continuer d'évoluer dans ce sens-là ?

**Valérie Beillard :**

Eh bien sûr ! Bien sûr. C'est encore une fois... c'est ce que je vous disais au départ, hein. Y a un terme que j'utilisais hier, et qui était... voilà : *mandatory*. Vous connaissez ?

Voilà. C'est... c'est aujourd'hui quelque chose, finalement, comme je vous disais en préambule, une agence qui ne montrerait pas ses démarches et n'aurait pas de démarche... ça... ça fait partie aujourd'hui... la RSE fait partie... fait partie de notre mission, de nos actions, du travail que l'on est amenés à faire. À chaque fois. On... en tout cas, systématiquement.

**Eloïse :**

On a fait le tour de toutes nos questions. C'était hyper intéressant, merci beaucoup d'avoir pris le temps !

**Emma :**

Ouais, merci, c'est très gentil, c'est très très gentil. Et on va avancer dans nos recherches !

**Valérie Beillard :**

Avec plaisir ! Merci, et n'hésitez pas à m'envoyer votre mémoire une fois qu'il sera terminé.

**Eloïse :**

Pas de soucis, aurevoir belle journée.

## **Annexe 11 – Retranscription de l’entretien avec Valérie Ducaud**

**Valérie Ducaud - Directrice du Bureau des Congrès et des Salons chez *ONLYLYON Tourisme & Congrès***

**Sujet :** La promotion des destinations MICE à l’ère de la RSE.

**Eloïse :**

Bonjour Valérie, merci beaucoup de prendre le temps de discuter avec nous aujourd’hui ! Alors, pour vous expliquer rapidement, on est étudiantes en Master 2 Événementiel à l’ESTHUA, à Angers, et on prépare notre mémoire sur la RSE dans le secteur du MICE, on cherche à savoir comment concilier attractivité et responsabilité environnementale.

**Emma :**

Oui, et du coup on fait une série d’entretiens pour mieux comprendre la réalité du terrain. Est-ce que vous seriez d’accord pour qu’on enregistre cet échange, uniquement pour pouvoir bien le retranscrire ensuite ?

**Valérie Ducaud :**

Oui bien sûr, pas de problème !

**Eloïse :**

Super, merci ! Du coup on peut commencer tout simplement : est-ce que vous pouvez vous présenter, et nous parler un peu de votre parcours professionnel ?

**Valérie Ducaud :**

Alors je dirige le Bureau des Congrès de Lyon depuis 2006. Avant cela, j’étais chargée de développement sur les marchés internationaux, toujours avec une orientation MICE. J’ai commencé dans la promotion touristique classique, auprès des tour-opérateurs et agences de voyages, donc plutôt sur la partie loisirs. Et progressivement, je me suis spécialisée sur le tourisme d’affaires.

**Éloïse :**

Comment définissez-vous la RSE ?

**Valérie Ducaud :**

Alors je ne me permettrai pas d'avoir une définition personnelle, car la RSE repose sur des critères bien définis. Le site du service public résume très bien ce qu'est une démarche RSE. Il y est écrit : « Dans le cadre de leur démarche RSE, toutes les entreprises peuvent limiter l'impact environnemental de leurs activités et enclencher leur transition écologique. Cela présente de nombreux intérêts : économies, attrait de nouveaux clients, anticipation des normes environnementales, réduction des risques, etc. » Donc voilà, aujourd'hui c'est même devenu une obligation.

**Emma :**

Est-ce un sujet que vous abordez souvent avec vos clients ou partenaires ?

**Valérie Ducaud :**

Oui, c'est devenu systématique. À chaque visite d'inspection, on sensibilise les organisateurs sur les enjeux de la RSE. Et surtout, on leur remet notre **guide des bonnes pratiques de l'événementiel responsable**, disponible sur notre site. Pour les congrès associatifs, la mise en place d'actions concrètes est même une condition pour bénéficier des soutiens de la Métropole, comme l'accueil en gare ou la réception à l'Hôtel de Ville.

**Éloïse :**

Depuis quand entend-on parler de la RSE dans le secteur MICE, selon vous ?

**Valérie Ducaud :**

Chez nous, c'est un sujet depuis longtemps. On a publié notre premier guide "responsable" dès 2007. Ensuite, on est entrés dans le GDS Index en 2019, ce qui nous permet de nous comparer à d'autres destinations dans le monde sur nos performances durables. Et on est labellisés ISO 20121 depuis 2021.

**Emma :** Et en interne, la RSE s'est développée depuis quand ?

**Valérie Ducaud :**



On a vraiment structuré les choses à partir de 2018. Avec la démarche ISO, on a revu nos pratiques en profondeur : achats responsables, déplacements, choix des prestataires... On a aussi mis en place un accompagnement pour les hôtels adhérents, en finançant à 80 % le coût des écolabels. En trois ans, on est passés de 10 % à 40 % d'hôtels écolabellisés, donc c'est très encourageant.

**Éloïse :**

Et du côté des clients, est-ce que vous avez vu une évolution dans leurs attentes ?

**Valérie Ducaud :**

Oui, très nette. Depuis la mise en place de la directive CSRD en 2024, les organisations doivent produire un rapport extra-financier qui intègre leur empreinte carbone. Du coup, ils intègrent naturellement des exigences RSE dans leurs événements. Ce n'est plus un argument de communication, c'est une contrainte réglementaire.

**Emma :**

Donc pour vous, ce n'est pas une simple tendance passagère ?

**Valérie Ducaud :**

Non, c'est une transformation en profondeur. Et comme je le disais, elle est aussi réglementée. Ce n'est plus une option.

**Éloïse :** Est-ce que la mise en place de cette démarche a eu un impact sur votre activité ?

**Valérie Ducaud :**

Alors nous ne sommes pas une entreprise privée, mais une association financée à 70 % par la Métropole. Donc on ne raisonne pas en chiffre d'affaires. En revanche, c'est un vrai levier d'image, et un outil d'entraînement collectif : notre rôle, c'est vraiment d'embarquer tous nos partenaires (hôtels, restaurants, prestataires ) dans une dynamique commune.

**Emma :**

Est-ce que vous avez déjà perdu des dossiers à cause de la RSE ?

**Valérie Ducaud :**

Non, jamais. C'est même l'inverse : aujourd'hui, pour beaucoup d'événements, c'est un critère de sélection. On ne peut plus ne pas y répondre.

**Éloïse :**

Et est-ce que ça vous a permis d'en gagner ?

**Valérie Ducaud :**

Oui, dans le sens où c'est devenu un prérequis. Ne pas être dans cette démarche, aujourd'hui, c'est prendre le risque de ne pas être choisi.

**Emma :**

Quelles sont les principales zones géographiques d'où viennent vos clients ?

**Valérie Ducaud :**

Pour les congrès, principalement la France et l'Europe du Nord. Pour les salons et congrès mondiaux, on attire des clients du monde entier. Lyon est d'ailleurs la deuxième ville française en nombre de congrès, après Paris, selon les chiffres de l'ICCA.

**Éloïse :**

Est-ce que certaines nationalités sont plus sensibles à la RSE que d'autres ?

**Valérie Ducaud :**

Oui, sans hésiter. Les pays du Nord de l'Europe sont bien plus en avance sur ces sujets.

**Emma :**

Et en général, est-ce que ce sont les clients qui formulent ces demandes, ou est-ce que c'est vous qui les poussez ?

**Valérie Ducaud :**

On est souvent force de proposition, mais on constate aussi que beaucoup d'événements arrivent avec des exigences RSE très concrètes. Il y a une vraie prise de conscience globale.

**Valérie Ducaud :**

La certification ISO 20121 nous a amenés à revoir toute notre stratégie : notre politique d'achats, nos déplacements, la sélection de nos partenaires... On a aussi mis en place un dispositif de co-financement des écolabels pour les hôtels. Résultat : on est passés de 10 % à 40 % d'hôtels écolabellisés en trois ans.

**Emma :**

Comment sélectionnez-vous vos prestataires en fonction de leur engagement RSE ?

**Valérie Ducaud :**

On s'appuie sur des labels internationaux reconnus. Pour les hôtels, c'est un critère clair, et l'Office de Tourisme prend en charge 80 % du coût du label. Cela aide beaucoup à accélérer la transition.

**Éloïse :**

Est-ce que cela implique un travail de pédagogie auprès des clients ?

**Valérie Ducaud :**

Oui, bien sûr. Il y a toujours un accompagnement, une sensibilisation à mener.

**Emma :**

Est-ce que vous avez mis en place des indicateurs de suivi, ou des actions concrètes visibles pour les clients ?

**Valérie Ducaud :**

Les lieux d'accueil doivent fournir un bilan de l'événement. De notre côté, on envoie un questionnaire post-événement, mais il nous est malheureusement très rarement retourné.

**Éloïse :**

Pensez-vous que l'intégration de la RSE est un avantage concurrentiel ?

**Valérie Ducaud :**

Oui... mais plus pour longtemps. D'ici 2029, toutes les destinations européennes devront s'aligner, donc ça deviendra la norme.

**Emma :**

Observez-vous une hausse des demandes pour des actions concrètes : compensation carbone, restauration locale, circuits courts, activités solidaires... ?

**Valérie Ducaud :**

Oui, clairement. On travaille de plus en plus sur la notion d'héritage que les congrès laissent sur le territoire, notamment les congrès scientifiques. C'est une vraie tendance de fond.

**Éloïse :**

Est-ce que vous pouvez nous donner des exemples concrets de projets réussis où la RSE a été intégrée ?

**Valérie Ducaud :**

Oui, bien sûr. On a mis en place la redistribution des repas non consommés à des associations, le recyclage des déchets, la suppression de la moquette, l'installation de fontaines à eau au Centre de Congrès, la réutilisation du matériel de stands... Ce sont des gestes concrets qui deviennent des standards.

**Emma :**

Et selon vous, quel impact la RSE peut-elle avoir à long terme sur votre structure ?

**Valérie Ducaud :**

Il n'y aura pas de retour en arrière. On a mis en place un groupe de travail sur le bien-être au bureau, avec des actions caritatives, une politique d'achat et de déplacement revue... C'est structurant, et durable.

**Éloïse :**

Avez-vous des inquiétudes sur une possible réduction des voyages d'affaires à cause de la RSE ?

**Valérie Ducaud :**

Non. Le MICE est reparti très fort après le Covid. Rien ne remplacera jamais complètement l'échange en présentiel.

**Emma :**

À long terme, est-ce que vous pensez que la RSE changera durablement la façon dont les événements sont conçus et vendus ?

**Valérie Ducaud :**

C'est déjà le cas. On le voit dans les appels d'offres, dans la façon dont les destinations sont évaluées. C'est une mutation en cours.

**Éloïse :**

Est-ce que vous vous préparez à un possible recul du tourisme d'affaires pour des raisons écologiques ?

**Valérie Ducaud :**

On n'en voit pas les signes pour le moment. Les chiffres sont revenus à leur niveau d'avant la pandémie.

**Emma :**

Quels sont les principaux défis auxquels vous êtes confrontés pour intégrer la RSE ?

**Valérie Ducaud :**

Il faut réussir à cibler des marchés géographiques de proximité tout en atteignant nos objectifs en matière de nuitées confirmées. Et bien sûr, les baisses de moyens pour les collectivités sont un enjeu réel.

**Éloïse :**

Quels sont aujourd'hui vos principaux freins à une intégration plus poussée de la RSE dans votre activité ?

**Valérie Ducaud :**

Aucun frein de fond, mais clairement des contraintes budgétaires. Les financements publics sont à la baisse, et ça limite parfois l'ambition.

**Emma :**

Et diriez-vous que les clients sont parfois dans une posture contradictoire : ils demandent du durable mais veulent que ce soit rapide et pas cher ?

**Valérie Ducaud :**

Oui, complètement. C'est pour ça qu'on a dû légiférer. Sinon, tout le monde voudrait du vert sans y mettre les moyens.

**Éloïse :**

Vous est-il arrivé de devoir mettre de côté vos valeurs personnelles face aux attentes des clients ?

**Valérie Ducaud :**

Rarement. Les organisateurs sont de plus en plus conscients de leurs responsabilités.

**Emma :** Merci beaucoup pour cet échange très enrichissant.

**Valérie Ducaud :**

Merci à vous, et bon courage pour la suite de votre mémoire !

## Annexe 12 – Listes de lectures scientifiques

## OUVRAGES SCIENTIFIQUES

Ouvrages Scientifiques																								
Référence complète	L'eventement! Present et avenir: Méthodes, enjeux, professionnels. Dominique Filoux, Nadine Vienne, Chaperon L. "L'eventement à venir" enjeux et défis. Raphaël Dorrier, Noëlle Ellem 2021 p219 à 229			Déploiement de la RSE dans les projets événementiels, une analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau, Cecile Clergeat, Pascal Paulus, Dans Management & Avenir 2017(1) N° 27, Centre d'étude sur l'emploi, le système des multinationales et les territoires			Perspective historique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Nejia ABRA, 2017 Centre d'étude sur l'emploi, le système des multinationales et les territoires			Pascal, Christophe. Chapitre 1. La planète événementielle, dans La communication événementielle, collection Les Topos, Dunod, 2022			Ducoquoy, Aude « Chapitre 20 L'événementiel au service des territoires », la recherche en management du tourisme, pp. 2022			Jakubowski B, 2022. Stratégie et management du voyage d'affaires des entreprises, collection RSE", Pages 163 à 199			Filoux D. et Vienne N., 2021. L'événementiel Présent et Avenir. Méthodes, enjeux, perspectives. ISTE, 235p.					
Localisation	https://www.iste.org/ouvrage/9781000750175_Les_Agences_Evenementielles_et_de_Tourisme_dAffaires.pdf https://www.iste.org/ouvrage/9781000750175_Les_Agences_Evenementielles_et_de_Tourisme_dAffaires.pdf			https://www.iste.org/ouvrage/9781000750175_Les_Agences_Evenementielles_et_de_Tourisme_dAffaires.pdf https://www.iste.org/ouvrage/9781000750175_Les_Agences_Evenementielles_et_de_Tourisme_dAffaires.pdf			https://www.iste.org/ouvrage/9781000750175_Les_Agences_Evenementielles_et_de_Tourisme_dAffaires.pdf https://www.iste.org/ouvrage/9781000750175_Les_Agences_Evenementielles_et_de_Tourisme_dAffaires.pdf			https://www.iste.org/ouvrage/9781000750175_Les_Agences_Evenementielles_et_de_Tourisme_dAffaires.pdf https://www.iste.org/ouvrage/9781000750175_Les_Agences_Evenementielles_et_de_Tourisme_dAffaires.pdf			https://www.iste.org/ouvrage/9781000750175_Les_Agences_Evenementielles_et_de_Tourisme_dAffaires.pdf https://www.iste.org/ouvrage/9781000750175_Les_Agences_Evenementielles_et_de_Tourisme_dAffaires.pdf			https://www.iste.org/ouvrage/9781000750175_Les_Agences_Evenementielles_et_de_Tourisme_dAffaires.pdf https://www.iste.org/ouvrage/9781000750175_Les_Agences_Evenementielles_et_de_Tourisme_dAffaires.pdf			https://www.iste.org/ouvrage/9781000750175_Les_Agences_Evenementielles_et_de_Tourisme_dAffaires.pdf https://www.iste.org/ouvrage/9781000750175_Les_Agences_Evenementielles_et_de_Tourisme_dAffaires.pdf					
Nature du texte, auteur et date	Etude scientifique, Voltaire Attali, Thierry Desroches, Raphaël Dorrier,			Ouvrage scientifique, Dominique Filoux et Nadine Vienne, 2021			Ouvrage scientifique, Cecile Clergeat, Pascal Paulus, 2017			Revue scientifique, Nejia ABRA, 2017			Ouvrage Scientifique, Pascal Christophe, 2022			Ouvrage Scientifique, Ducoquoy Aude, 2022			Ouvrage scientifique, Jakubowski B, 2022			Ouvrage Scientifique, Filoux D. et Vienne N., 2021		
Idees/structures	Le secteur du tourisme, en particulier les voyages d'affaires, contribue de manière significative aux émissions de CO2, avec des pratiques encore peu centrées sur la durabilité.  Le développement durable est souvent perçu comme un coût plutôt qu'un investissement à long terme, et les agences restent réticentes à modifier leurs pratiques sans pression suffisante de la part des clients.  La RSE s'inscrit dans le tourisme, mais l'adoption des pratiques durables est encore freinée par des préoccupations économiques et des craintes de coût élevé.  Les agences doivent intégrer le greenwashing et communiquer de manière transparente.  Les agences MICE ne réalisent pas toujours les trois composantes du développement durable. Certaines se concentrent uniquement sur l'aspect écologique et celles qui s'adaptent au marché.			La RSE devient un critère clé dans la conception et la réalisation des événements, poussant les organisateurs à adopter des pratiques plus respectueuses de l'environnement.  Les technologies digitales soutiennent l'organisation des événements, en offrant de nouvelles opportunités mais aussi de nouveaux défis en matière d'engagement et d'innovations.  Importance de la personnalisation et de l'engagement.  Les agences doivent intégrer le greenwashing et communiquer de manière transparente.  Les agences MICE ne réalisent pas toujours les trois composantes du développement durable. Certaines se concentrent uniquement sur l'aspect écologique et celles qui s'adaptent au marché.			L'analyse révèle que BFD, en choisissant les recommandations de l'ISO 26000, s'engage dans une démarche sociale globale. Le diagnostic des enjeux RSE et les actions mises en place montrent une volonté d'intégrer les aspects économiques, sociaux et environnementaux. Concentration sur les aspects environnementaux.  Phase inter-organisationnelle  Ils privilégient les aspects environnementaux, car ils sont plus faciles à comprendre et à communiquer. En revanche, les engagements sociaux et la gouvernance sont moins développés. Avec un des actions écologiques simples, comme la gestion des déchets, qui limite l'engagement plus large requis pour une démarche RSE véritablement collective.  Comprendre les rôles de chacun. Avec la théorie de l'acteur-réseau, on voit que chaque acteur a des rôles à jouer et une influence. Si tous les acteurs travaillent ensemble, les objectifs de RSE deviennent plus faciles à atteindre.  La réussite de la RSE dépend de l'implication de chacun. Si un acteur ne suit pas, cela peut nuire aux efforts des autres.  Mesurer pour progresser : Savoir ce qui marche ou non n'est pas suffisant. Les auteurs encouragent les organisations d'événements à suivre de près l'impact de leurs actions, afin de les ajuster pour les prochaines fois.			Évolution de la RSE en trois vagues : La RSE est passée d'une conception éthique (1980) aux États-Unis à une approche utilitaire (1970-1980), avant de se concentrer sur la soutenabilité (1980 et après), en intégrant pleinement les enjeux écologiques et sociaux.  Rôles des grandes entreprises : Aux États-Unis, la croissance des grandes entreprises et la séparation entre propriété et gestion ont renforcé les rôles que les entreprises jouent des responsabilités envers la société.  Soutenable et institutionnalisation en Europe et au Maroc : En Europe, la RSE est devenue un enjeu institutionnel, et des normes ont été développées.  Le concept a été importé et adapté sous la pression des multinationales et des clients internationaux.  Obstacles dans les pays en développement : les obstacles pour la RSE au Maroc incluent des défis institutionnels, financiers et un manque de formation pour le personnel, freinant ainsi son intégration complète.			"L'événementiel s'adapte aux mutations sociales et économiques"  Le secteur MICE repose sur un vaste écosystème professionnel.  La professionnalisation impacte, marketing, ROA et expertise digitale.  Le digital permet d'élargir l'impact des événements, mais complémente.  La crise du Covid a agité un accélérateur des transformations.  La culture événementielle est un atout clé pour innover et se différencier."			"L'événementiel est un outil stratégique multidimensionnel : communication, développement, innovation."  Il structure des liens forts entre acteurs privés, publics et tertiaires.  Il constitue un levier puissant pour l'attractivité et la différenciation territoriale.  L'événement permet la création d'une expérience émotionnelle, sensorielle, collective.  L'événement agit aussi un vecteur de savoir et d'innovation (technologique, sociale, culturelle).  Les enjeux de durabilité et de responsabilité sont centraux dans les évolutions actuelles du secteur.  Le rôle de l'organisateur est fondamental dans l'orchestration de la complexité événementielle."			"La RSE applique aux voyages d'affaires est encore réticente dans les pratiques d'entreprise. Le transport professionnel est un poste important d'émissions de GES (jusqu'à 50 % de l'empreinte carbone d'une entreprise). Les voyageurs génèrent aussi des risques sociaux : stress, santé, sécurité, équité ne proposent. Les entreprises doivent intégrer la sécurité de leurs salariés en déplacement. Les événements professionnels ont des prestations, agendas, qui sont concernés collectivement par cette transformation."			L'événementiel est un domaine en mutation rapide, fortement influencé par les valeurs de la RSE.  L'événementiel responsable est aussi comme un processus global : éco-conception, sécurité, inclusivité, utilité sociale.  Les organisateurs doivent penser l'événement comme un outil de transformation sociale, et non comme un simple produit marchand.  La digitalisation ouvre des opportunités mais soulève aussi des enjeux environnementaux et humains.  L'évaluation de l'impact des événements devient essentielle pour valider leur pertinence et leur durabilité.		
Résumé	Le texte souligne l'importance croissante du tourisme durable, particulièrement en matière de voyages d'affaires. La RSE est de plus en plus intégrée dans les pratiques des entreprises mais n'est pas encore une norme dans l'industrie. L'absence de réglementation claire empêche la mise en œuvre de la RSE et l'adoption des pratiques durables est encore freinée par des préoccupations économiques et des craintes de coût élevé.			Une des grandes préoccupations actuelles du secteur est l'intégration de la RSE dans les LEs événements. La RSE implique aux agences de répondre aux exigences environnementales, sociales et éthiques croissantes. Les auteurs mettent en évidence les nouvelles attentes des clients, des partenaires et des parties prenantes, qui exigent des événements plus durables et plus responsables.			Cet ouvrage met en avant la démarche RSE dans l'événementiel, en prenant deux exemples distincts, BFD et le salon SAVRO. BFD adopte les normes ISO 26000, mettant l'accent sur les enjeux environnementaux tout en incluant certains aspects économiques et sociaux. Tandis que le salon SAVRO, en adoptant des pratiques durables, met l'accent sur les enjeux environnementaux tout en incluant certains aspects économiques et sociaux.			Cet article propose une analyse historique de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), en soulignant ses racines et ses transformations au fil des décennies. Au début, la RSE s'est développée aux États-Unis dans le secteur industriel, influencée par la notion de "business ethics" ou l'éthique des affaires. Elle a ensuite évolué pour inclure des dimensions sociales et environnementales, répondant aux attentes croissantes des consommateurs et des investisseurs.			Le chapitre revient sur l'histoire de l'événementiel, des rassemblements festifs à la communication événementielle structurée et institutionnalisée. L'événementiel est une manifestation unique, exceptionnelle, ponctuelle, et éphémère de valeurs sociales, économiques, culturelles et pédaogogiques. L'auteur insiste sur le rôle de l'événement dans le développement territorial, la valorisation culturelle et la promotion de l'image des lieux. L'événementiel devient ainsi un levier puissant pour le développement social et organisationnel. Enfin, l'auteur souligne le rôle de l'organisateur d'événements et des acteurs du secteur de la culture et de la vie comme moteurs d'innovation.			Depuis les obligations de reporting RSE imposées par la loi Grenelle II (2010), les grandes entreprises doivent compiler leurs impacts, y compris ceux liés								
Numéro de la fiche de lecture	2			3			4			5			6			11			12			13		
Fiche de lecture faite	OUI			OUI			OUI			OUI			OUI			OUI			OUI			OUI		
LU / NON LU	LU			LU			LU			LU			LU			LU			LU			LU		

Annexe 13 – Listes des autres sources PARTIE 1

AUTRES SOURCES						
Référence complète	"Les conditions d'émergence d'une démarche RSE dans l'événementiel : une analyse à partir d'Angers Expo Congrès et du salon professionnel SIVAL."	La démarche de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) des Tour-opérateurs, Laila BLINv, 2023	Tourisme durable : 20 mesures pour une transition de la première destination touristique mondiale, Aude Andrup, 2020, ADEME	Robert M. Le secteur de l'événementiel se veut de plus en plus écoresponsable, LES ECHOS, 10 AOÛT 2019	Média-Start, La RSE n'est plus un supplément d'âme, c'est un levier stratégique, 21 mai 2025	Paulus, Krystel, « La gestion du changement RSE par la méthodologie ISO 26000. Cas d'une entreprise de l'industrie événementielle » Organisation responsable, pp. 36-54, 2022.
Localisation	<a href="https://burn.univ-angers.fr/theses/20170614201813206/fiche1%20RSE.pdf">https://burn.univ-angers.fr/theses/20170614201813206/fiche1%20RSE.pdf</a>	<a href="https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02462718/document">https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02462718/document</a>	-	<a href="https://www.lesechos.fr/industrie-services/industrie-conseils/le-secteur-de-l-evenementiel-se-veut-de-plus-en-plus-ecoresponsable-1125003">https://www.lesechos.fr/industrie-services/industrie-conseils/le-secteur-de-l-evenementiel-se-veut-de-plus-en-plus-ecoresponsable-1125003</a>	<a href="https://burn.univ-angers.fr/theses/20170614201813206/fiche1%20RSE.pdf">https://burn.univ-angers.fr/theses/20170614201813206/fiche1%20RSE.pdf</a>	Carré : <a href="https://burn.univ-angers.fr/theses/20170614201813206/fiche1%20RSE.pdf">https://burn.univ-angers.fr/theses/20170614201813206/fiche1%20RSE.pdf</a>
Nature du texte, auteur et date	Thèse de doctorat - Paulus Krystel - 2016	Projet de recherche, Laila Bliniv, 2023	Rapport d'institution, Aude Andrup, 2020	Presse généralistes- Robert M - 2019	Presse généraliste, Media Start, 21 mai 2025	Note et rapport d'institution, paulus Krystel, 2022
Type d'ouvrage	Thèse de doctorat	Projet de recherche	Rapport d'institution.	Presse généraliste	Presse généraliste	Note et rapport d'institution
Idees/structures	RSE : "D'origine nord-américaine, le concept de RSE s'est d'abord façonné au regard des aspirations éthiques puis utilitaristes des dirigeants pour finalement devenir une modalité de réponse aux enjeux du développement durable".  Un événementiel est un événement ou une manifestation « qui peut recouvrir une multitude de formes. Elle peut se matérialiser par une exposition, une fête, un match de sport, une compétition, un défi, etc. » (Lassalle, 2009, p.128). C'est en effet un lieu où « des hommes et des femmes se rassemblent dans une sorte de célébration collective » (Desbordes & Falgoux, 2003, p.5).	"Importance de la RSE : La RSE est perçue comme une démarche incontournable pour les entreprises de tourisme qui souhaitent répondre aux enjeux sociaux et environnementaux actuels.  Impact environnemental de la RSE : La RSE contribue à la durabilité des destinations touristiques en limitant l'impact écologique.  Effet de la RSE sur les communautés locales : valorisation des emplois locaux et le respect des cultures, contribuant ainsi au développement local et à une relation plus harmonieuse entre les touristes et les populations.  Éducation et sensibilisation des touristes : La RSE joue un rôle éducatif en influençant positivement le comportement des touristes. Il faut sensibiliser les voyageurs à des pratiques de voyage responsables, encourageant ainsi des choix et des comportements qui favorisent un tourisme durable  Avantage concurrentiel : Pour les entreprises, la RSE représente également un atout stratégique. Elle permet de se différencier sur le marché en répondant aux attentes des consommateurs, de plus en plus soucieux de l'éthique des entreprises avec lesquelles ils interagissent"	"La durabilité est un pilier fondamental pour garantir que le tourisme en France contribue au développement économique sans nuire à l'environnement ni aux communautés locales.  Former les professionnels aux enjeux environnementaux et intégrer le développement durable dans les parcours académiques sont jugés essentiels pour une transition durable.  Développer et valoriser une offre touristique respectueuse de l'environnement, via des labels écologiques, et sensibiliser les touristes à leurs impacts en voyage.  Propositions pour un tourisme à faibles émissions de carbone, par exemple en améliorant les transports et les infrastructures d'hébergement écologiques.  La mise en place de critères de durabilité dans les politiques régionales et locales est recommandée, impliquant les administrations, les entreprises et les communautés dans cette transformation"	La RSE devient incontournable dans l'événementiel. Certification ISO 20121 et économie circulaire comme leviers.  Innovations technologiques pour réduire déchets et pollution.  Pression des clients, collectivités, investisseurs et salariés.  Atout stratégique pour les destinations et acteurs MICE.	La RSE est devenue indispensable pour répondre aux appels d'offres et aux attentes des clients institutionnels et industriels.  Transparence et labellisation : éviter le greenwashing en s'appuyant sur des labels reconnus (ECOVADIS, ISO 19443).  La RSE devient un levier commercial futur : demain, sans certification, certains marchés seront inaccessibles. La RSE comme facteur de compétitivité, même face aux marchés moins contraints comme les États-Unis ou l'Asie.	"La norme ISO 26000 ne suffit pas à transformer les pratiques : elle accompagne mais n'impose pas le changement.  L'apprentissage RSE repose sur un processus complexe et séquentiel : acquisition, diffusion, transformation des représentations, application concrète.  Le rôle du référent RSE, des feedbacks internes et des dispositifs collectifs est central pour ancrer durablement les changements.  Le passage du cognitif au comportemental est lent, souvent bloqué par des résistances internes.  Un pilotage RSE efficace repose sur des outils (diagnostic, plan d'actions, tableaux de bord, charte de valeurs) adaptés à chaque organisation.  Le changement RSE est d'autant plus exigeant qu'il implique de redéfinir les valeurs managériales et la culture organisationnelle. "
Résumé	La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est née aux États-Unis pour répondre à des préoccupations éthiques. Elle a ensuite évolué pour aider les entreprises à contribuer au développement durable, en prenant en compte l'environnement, la société, et l'économie.  Au début, la RSE se concentrait surtout sur les obligations éthiques des grandes entreprises. Dans les années 1990, elle a élargi son champ pour inclure les questions écologiques, sociales et économiques. Aujourd'hui, les entreprises utilisent la RSE de deux manières :  Pour gérer leurs relations avec les partenaires (par exemple, via des labels et certifications). Pour s'adapter aux changements, en intégrant de nouvelles règles et outils pour mieux évaluer leur impact. La RSE couvre deux grands domaines :  Interne : La gestion des employés, la sécurité, l'adaptation au changement et la réduction de l'impact environnemental. Externe : L'engagement envers les communautés locales, les partenaires et le respect des droits humains. Dans le secteur des événements (MICE), la RSE est devenue un moyen de se démarquer des concurrents en organisant des événements plus respectueux de l'environnement. Des normes comme ISO 20121 sont utilisées pour garantir des pratiques durables.  Enfin, la théorie des "parties prenantes" montre que les entreprises doivent prendre en compte les personnes ou groupes affectés par leurs activités, même si cette approche reste limitée pour des secteurs comme l'événementiel où les partenaires changent souvent.	"Laila Blin explore l'intégration de la RSE dans les entreprises de tour-opérateur, en particulier dans un contexte où les enjeux environnementaux et sociaux sont devenus incontournables. La RSE y est définie comme une démarche volontaire visant à intégrer les préoccupations sociales et environnementales au sein de la stratégie d'entreprise, et elle apparaît comme un vecteur de compétitivité.  Dans la seconde partie, le mémoire examine les impacts positifs de la RSE sur les destinations touristiques elles-mêmes. D'abord, elle contribue à la durabilité environnementale de ces destinations en promouvant des pratiques écologiques auprès des voyageurs. Ensuite, elle favorise le développement des communautés locales en générant des bénéfices sociaux et économiques, notamment en encourageant des pratiques commerciales équitables et la valorisation des savoir-faire locaux. Enfin, la RSE agit en tant que facteur d'éducation pour le touriste, influençant positivement ses comportements et contribuant à un tourisme plus responsable."	"Le rapport de l'ADEME présente des recommandations pour rendre le tourisme en France plus respectueux de l'environnement et des communautés locales. La France, première destination touristique au monde, doit intégrer des pratiques durables pour limiter les impacts négatifs comme les émissions de gaz à effet de serre et l'épuisement des ressources naturelles, tout en continuant de développer son secteur touristique. Pour cela, 20 mesures concrètes sont proposées, comme la formation des professionnels aux enjeux écologiques, la réduction de la pollution liée aux transports et aux hébergements, et la mise en avant des offres de tourisme écoresponsable.  L'ADEME insiste sur la nécessité d'un soutien politique et d'actions locales, avec la participation des entreprises et des collectivités, pour réussir cette transition. Le rapport recommande aussi de mieux sensibiliser les touristes aux gestes écoresponsables et d'encourager des infrastructures plus écologiques pour préserver les paysages, les ressources et la biodiversité, tout en rendant le tourisme durable plus attractif pour le public."	"L'auteur cherche à :  Informar sur la transformation écologique du secteur événementiel en France, notamment les initiatives des associations professionnelles (L'événement et Unimev) et des acteurs majeurs comme Viparis. Sensibiliser les professionnels et le grand public aux enjeux RSE (responsabilité sociétale des entreprises) dans ce secteur. Montrer que cette mutation n'est pas seulement une tendance mais une nécessité stratégique, imposée par les clients, les collectivités, et les nouvelles générations. L'article analyse la manière dont le secteur événementiel s'oriente vers des pratiques plus écoresponsables, sous l'impulsion des associations professionnelles (L'événement, Unimev) et de grands opérateurs comme Viparis. Des initiatives concrètes émergent, telles que l'intégration de solutions vertes lors d'événements (ex. Cabaret Vert avec des projets biotechnologiques pour le tri et la dépollution) et l'adoption de normes comme l'ISO 20121. L'auteur souligne que cette transition est encouragée par une prise de conscience RSE, des exigences accrues des clients (publics et privés), ainsi que la pression des jeunes générations et des investisseurs. La réduction des déchets et de l'empreinte carbone devient un enjeu stratégique pour préserver la réputation et la compétitivité du secteur.	Dans cet entretien, Fabrice Boudas, l'interviewer, expose la manière dont Nieldax France a intégré la RSE dans sa stratégie d'entreprise. Loin d'une posture cosmétique, cette démarche s'inscrit dans une logique de proximité, d'écoconception, de production locale et de maîtrise de l'empreinte carbone. La RSE est présentée comme une réponse aux attentes croissantes des clients, une source de valeur ajoutée, et un facteur clé de différenciation, notamment dans les grands projets (nucléaire, ferroviaire, environnement...).  L'article montre comment la RSE devient un service attendu par les clients : ils ne veulent plus seulement un prix, mais des engagements concrets, mesurés, certifiés. Cette stratégie RSE permet aussi d'anticiper les évolutions réglementaires et de transformer les contraintes en opportunités.	L'auteur examine l'efficacité de la méthodologie ISO 26000 dans une PME française du secteur événementiel à travers une recherche-intervention. Elle développe un modèle d'apprentissage en quatre phases (intégrative, assimilative, cognitive et normative) et démontre que cette méthode repose sur une démarche itérative. Si la norme ISO 26000 permet de structurer l'engagement RSE, elle n'assure pas, seule, la transformation des pratiques. Le modèle proposé insiste sur l'importance des retours d'expériences, de l'engagement des parties prenantes et de la traduction des valeurs RSE en actions concrètes. L'étude conduit sur l'intérêt d'un pilotage progressif et structuré, adapté au contexte spécifique des organisations.
Numéro de la fiche de lecture	1	5	6	9	10	14
Fiche faite	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
LU / NON LU	LU	LU	LU	LU	LU	LU



Annexe 14 – Listes des autres sources PARTIE 2

AUTRES SOURCES - PARTIE 2							
Référence complète	Chalon, C., 2024. Voyage d'affaires MICE : une activité en 2024, Interface Tourism.	De Vazelle, Diane. « Les lendemes MICE du marché Français », Tour Hebdo, 16 février 2024.	Club Mice Rep's, RSE et voyage : la tribune du Club Mice Rep's, L'Evénement, 2024	Chalon, Christophe. « MICE : une activité en 2024 en ligne avec l'année écoulée selon Interface Tourism », Voyage d'affaires, 20 février 2024.	Référentiel du label événement éco-responsable, REEVE, Cornet, 2023	Parangone.org. La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) en 2022 - Panorama du cadre réglementaire et législatif, infographie, 2022.	Genèse de la RSE, Caroline Mignon, Esthvia université d'Angers, 2024
Localisation	<a href="https://www.voyage-daffaires.com/Interface-Tourism-lendemes-mice-2024-20240216/">https://www.voyage-daffaires.com/Interface-Tourism-lendemes-mice-2024-20240216/</a>	<a href="https://www.tourisme.com/actualites/le-marche-mice-2024-20240216/">https://www.tourisme.com/actualites/le-marche-mice-2024-20240216/</a>	<a href="https://evenement.org/club-mice-rse-et-la-strategie-mice-dans-le-voyage/">https://evenement.org/club-mice-rse-et-la-strategie-mice-dans-le-voyage/</a>	<a href="https://www.voyage-daffaires.com/Interface-Tourism-lendemes-mice-2024-20240216/">https://www.voyage-daffaires.com/Interface-Tourism-lendemes-mice-2024-20240216/</a>	<a href="https://cornet.com/label-evenement-eco-engager/">https://cornet.com/label-evenement-eco-engager/</a>	<a href="https://www.parangone.org/">https://www.parangone.org/</a>	Cours de Mathieu Mignon C., Esthvia Université d'Angers
Nature du texte, auteur et date	Presse professionnelle, Chalon C. 2024	Presse professionnelle, Tour Hebdo du 16 février 2024 ;	Presse professionnelle, Club Mice Rep's, 2024	Presse professionnelle, Chalon Christophe, 2024	Iconographie, REEVE, 2023	Iconographie, Parangone, 2022	Iconographie, Mignon C., 2024
Type d'ouvrage	Presse professionnelle	Presse professionnelle	Presse Professionnelle	Presse professionnelle	Iconographie	Iconographie	Iconographie
Idees/structures	<p>Selon les résultats, les sondés accordent avant tout de l'importance à l'intégration d'activités RSE dans le programme de voyage (37%), puis au train plutôt qu'à l'avion comme mode de transport (23%), à la compensation financière des émissions de carbone pour tout ou partie de l'événement (12%) et à un hébergement engagé dans une démarche responsable (12%).</p> <p>Le secteur MICE est revenu au niveau d'avant Covid et poursuit une dynamique de croissance.</p> <p>La RSE est devenue un critère déterminant dans le choix des destinations et des prestataires.</p> <p>Les organisateurs MICE évaluent les engagements environnementaux des sites, agences, transporteurs, hôtels, restaurateurs.</p> <p>Les activités à impact positif (solidaires, écoresponsables, locales) sont privilégiées.</p> <p>Le présentiel redevient la norme (convivialité, esprit d'équipe, cohésion).</p> <p>Le soutien logistique, technique et financier des bureaux des congrès est un atout majeur pour les destinations.</p>	<p>Le présentiel est redevenu la norme : événements virtuels quasiment absents des prévisions 2024.</p> <p>La RSE est devenue une norme attendue : elle influence fortement la sélection des destinations.</p> <p>Les attentes des acheteurs incluent désormais des services à valeur ajoutée (mise en relation, soutien logistique, aide financière).</p> <p>Le marché favorise la proximité géographique (Europe, Afrique du Nord), mais reste ouvert aux longs courriers.</p> <p>Les offices de tourisme doivent adapter leur offre et leur réactivité pour rester pertinents sur le marché MICE.</p>	<p>Ne pas voyager peut nuire aux économies locales, à la conservation du patrimoine et à la stabilité sociale.</p> <p>Le tourisme est vecteur de : Création d'emplois et revenus locaux Préservation des cultures Protection des parcs naturels et des patrimoines historiques Dialogue interculturel et ouverture d'esprit</p> <p>La RSE ne signifie pas l'arrêt du voyage, mais l'intégration de valeurs éthiques et environnementales dans les pratiques.</p> <p>Le CLUB Mice Rep's pratique une RSE emblématique : compensation carbone, activités responsables, choix de partenaires engagés.</p> <p>Le métier de représentation est valorisé : connaissance des destinations, conseil, humanité et proximité dans un monde digitalisé.*</p>	<p>Le présentiel est redevenu la norme, motivé par les besoins de lien, de créativité et d'impact émotionnel.</p> <p>Le soutien logistique, technique et financier des destinations est devenu une attente forte.</p> <p>La recherche de formats innovants et différenciants yvénements est essentielle à leur réussite.*</p>	<p>8 axes thématiques d'action : Compréhension du site d'accueil Ressources &amp; sobriété Déplacements plus vertueux Manger durable Vers le zéro déchet Un événement pour tous Inviter les publics à la transition écologique S'organiser et progresser</p> <p>Des engagements très concrets - ex. trier les déchets, limiter les trajets longs, utiliser des produits locaux et bio, favoriser l'accessibilité, choisir des sites labellisés... Un outil de progression : possibilité de commencer petit (18 actions) et d'évoluer jusqu'à 75 engagements</p> <p>Intégration de la RSE dans toutes les dimensions de l'événement : logistique, impact carbone, inclusion, gouvernance*</p>	<p>"La RSE est désormais adossée à un cadre légal puissant et multidimensionnel"</p> <p>Les obligations touchent toutes les dimensions de l'entreprise (mobilité, production, communication, numérique, climat)</p> <p>L'entreprise doit s'adapter à un environnement réglementaire en mutation rapide, intégrant la logique européenne (CSRD, Green Deal)</p> <p>Le reporting extra-financier devient une norme, notamment pour les grandes entreprises</p> <p>Les lois récentes (REEN, devoir de vigilance, loi climat) impliquent des actions concrètes et mesurables</p>	<p>"La RSE est le résultat d'une construction progressive sur 40 ans, s'appuyant sur des sommets internationaux majeurs.</p> <p>L'évolution va de l'éco-développement (1970) à l'économie verte (2010), en passant par le développement durable et la responsabilité des entreprises.</p> <p>Les acteurs ont changé dans le temps : d'abord les gouvernements et scientifiques, puis les ONG, les entreprises et enfin les consommateurs.</p> <p>Des repères clés structurant cette genèse : 1972 : Stockholm 1987 : Rapport Brundtland 1992 : Sommet de Rio 2002 : Johannesburg 2010 : Norme ISO 26000 2012 : Rio+20 et économie verte</p>
Résumé	<p>En 2024, le secteur MICE affiche une activité stable, voire en légère progression, après une année 2023 ayant dépassé les niveaux pré-covid. Une étude menée par Interface Tourism montre un retour fort du présentiel, mais aussi une transformation des attentes : les entreprises exigent aujourd'hui des événements alignés avec leurs valeurs RSE.</p> <p>Les critères éco-responsables influencent fortement le choix de destination, de transport, d'activités et d'hébergement. Les labels (ISO 20121, Clief Verte...) et pratiques durables (circuits courts, compensation carbone, team-building éthique) sont devenus incontournables. L'étude révèle aussi un attachement au soutien des destinations via leurs bureaux des congrès.</p>	<p>L'article rend compte de l'étude 2024 menée par Interface MICE, réalisée auprès de 80 acteurs du secteur événementiel français. Elle indique un net retour des événements en présentiel au détriment du virtuel, une montée en puissance de la RSE comme critère de sélection des destinations, et la nécessité pour les offices de tourisme de se réinventer. La durabilité impose désormais comme standard, influençant les choix de transport, d'hébergement, et les contenus des programmes. Les organisateurs exigent des services plus adaptés, des réponses plus rapides et une assistance personnalisée.</p>	<p>"Le CLUB Mice Rep's réagit au discours ambiant appelant à moins voyager pour des raisons écologiques. Leur tribune souligne que le non-voyage peut avoir des conséquences sociales et économiques graves, notamment dans les pays où le tourisme constitue une ressource vitale.</p> <p>Les auteurs rappellent que voyager de manière responsable, avec des mécanismes de compensation carbone et une dimension humaine et solidaire, constitue une forme d'engagement RSE efficace. Ils prônent une approche équilibrée : voyager moins, mais mieux, avec une sélection rigoureuse des partenaires, une transparence des pratiques, et une prise en compte des impacts positifs du tourisme.*</p>	<p>L'article dresse un bilan du marché MICE en 2023 et ses perspectives pour 2024, à partir des résultats d'une enquête menée par Interface Tourism. Il met en évidence la reprise du secteur, le retour en force des événements en présentiel, et la place centrale occupée par la RSE dans les décisions des organisateurs. L'étude montre que les critères de sélection intègrent désormais les labels environnementaux, le mode de transport, le programme d'activités responsables, etc. Le rôle des destinations devient stratégique, notamment par leur capacité à proposer un accompagnement logistique, un soutien financier, et des expériences différenciantes.</p>	<p>Le référentiel propose 100 engagements répartis en 8 grandes thématiques permettant d'agir à toutes les échelles de l'organisation d'un événement. Chaque thématique est représentée avec des actions concrètes (de la logistique à la communication, en passant par les choix alimentaires ou de mobilité). Il s'agit d'un outil à la fois pédagogique et stratégique.</p> <p>Le label « Événement éco-engagé » propose trois niveaux de reconnaissance selon le nombre d'engagements respectés (minimum 18 jusqu'à 75 engagements).</p>	<p>Le visuel cartographie les grande textes législatifs, réglementaires et normatifs qui forment l'ossature de la RSE en 2022. Chaque domaine clé est représenté par une bulle ou un pictogramme : gouvernance, production responsable, numérique, climat, mobilité, biodiversité, vigilance, etc. Le schéma insiste sur l'articulation entre dispositifs européens (CSRD, taxonomy, Green Deal) et cadres nationaux (loi Pacte, loi Climat, loi REEN, loi anti-gaspillage). La démarche RSE est ainsi présentée comme un enjeu systémique transversal à toutes les fonctions de l'entreprise.</p>	<p>"Le schéma démarre avec la Conférence de Stockholm (1972) et s'étend jusqu'à la Conférence Rio+20 (2012). Il suit l'évolution des concepts majeurs : éco-développement, développement durable, RSE, économie verte. Chaque décennie est associée à des acteurs-clés (gouvernements, ONG, entreprises, consommateurs) et à des publications ou dispositifs marquants (Rapport Brundtland, OCDE, GRI, ISO 26000...).</p> <p>Le schéma montre aussi que la RSE s'est imposée à partir des années 2000 comme un concept transversal, intégrant à la fois les enjeux sociaux, écologiques et économiques.*</p>
Numéro de la fiche de lecture	15	16	17	18	19	20	21
Fiche faite	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
LU / NON LU	LU	LU	LU	LU	LU	LU	LU

# Annexe 15 – Fiche de lecture N°1

Fiche de lecture N°1	
Référence complète	"Les conditions d'émergence d'une démarche RSE dans l'événementiel : une analyse à partir d'Angers Expo Congrès et du salon professionnel SIVAL"
Localisation	<a href="https://dune.univ-angers.fr/fichiers/20106142/201613326/fichier/13326F.pdf">https://dune.univ-angers.fr/fichiers/20106142/201613326/fichier/13326F.pdf</a>
Hypothèse	
Nature du texte , auteur et date	Thèse de doctorat - Paulus Krstel - 2016
Objectifs visés par l'auteur	L'objectif principal de ce travail doctoral est d'analyser les conditions de l'émergence et de la mise en œuvre d'une démarche de changement en Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ainsi que les processus de diffusion de connaissances entre les parties prenantes dans le cadre d'événements organisés par un centre des congrès et/ou un parc des expositions.
Résumé	<p><b>Histoire du RSE :</b>  Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), qui a d'abord émergé aux États-Unis, façonné par des aspirations éthiques puis utilitaristes, avant de devenir une réponse aux enjeux du développement durable. Le concept, initialement développé pour promouvoir le bien-être social et préserver la légitimité des entreprises, s'est transformé avec l'avènement du développement durable.</p> <p><b>Engagement Volontaire et Vision Utilitariste :</b> À ses débuts au début du 20ème siècle, la RSE s'est concentrée sur les obligations éthiques des grandes entreprises envers la société puis</p> <p><b>Transition vers le Développement Durable :</b> Dans les années 1990, avec la montée du développement durable, la RSE s'est réorientée pour intégrer les enjeux environnementaux, sociaux et économiques.</p> <p><b>Une Démarche de Changement et de Connaissance - Ambiguïtés et Complexités Managériales :</b> Les différences culturelles entre l'Amérique du Nord et l'Europe, ainsi que les visions divergentes sur la nature de la RSE (opportunité vs contrainte), illustrent cette complexité.</p> <p><b>UTILISATION DU RSE :</b>  <b>Approche instrumentale :</b> La RSE est vue comme un moyen d'instrumentaliser les relations avec les parties prenantes à travers des standards, certifications, notations et labels.  <b>Approche exploratoire :</b> La RSE est utilisée pour enrichir la vision stratégique de l'entreprise et poser les bases d'une nouvelle régulation, en s'appuyant sur des dispositifs organisationnels décentralisés et des outils d'évaluation et de reporting structurés.</p> <p><b>Dimension interne :</b> Inclut la gestion des ressources humaines, la santé et la sécurité au travail, l'adaptation au changement, et la gestion des impacts environnementaux.  <b>Dimension externe :</b> Englobe l'implication dans les communautés locales, le respect des partenaires commerciaux et des droits de l'homme, et les préoccupations environnementales globales.</p> <p><b>Démarches Écologiques dans la RSE</b>  Les organisations peuvent adopter plusieurs démarches écologiques dans le cadre de leur Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) :  Écolabel Européen : Analyse le cycle de vie des produits/services.  Marque EnVol : Première étape vers la norme ISO 14001, valorise l'engagement environnemental des petites entreprises.  Labels spécifiques :  Clef Verte : Gestion environnementale des hébergements touristiques.  Haute Qualité Environnementale et Bâtiments Basse Consommation Énergétique : Réduction de l'impact environnemental des constructions et rénovations.</p> <p><b>Enjeux de la RSE dans le Secteur MICE</b>  En raison de la concurrence accrue, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est devenue une stratégie clé pour se différencier. De nombreux acteurs se tournent vers la production d'événements durables et éco-socio-conçus.</p> <p><b>Démarches RSE et Certifications</b>  Certifications : Depuis 2012, la norme ISO 20121 fournit un cadre pour la gestion durable des événements  Initiatives collectives : Les réseaux professionnels proposent des démarches RSE adaptées au secteur, comme la Charte Qualité &amp; Développement Durable de France Congrès et l'initiative « écoévénement ». Ces initiatives incluent des outils comme l'éco-guide et l'AutoDiagnostic Environnemental pour améliorer les pratiques environnementales.</p> <p><b>Concurrence et Innovation</b>  Concurrence rude, un outils pour ce démarquer  <b>Les gestionnaires rencontrent divers défis :</b>  la complexité de la démarche RSE, la nécessité de transformer les pratiques organisationnelles, et les processus de diffusion des connaissances entre parties prenantes. Les acteurs de l'événementiel doivent naviguer entre contraintes et opportunités</p> <p><b>le concept de parties prenantes</b> a été introduit par le Stanford Research Institute en 1963, et sa définition a été popularisée par Freeman dans son ouvrage Strategic Management: A Stakeholder Approach. Freeman définit les parties prenantes comme tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par les objectifs de l'organisation, Limites de la théorie des parties prenantes :  Conceptuelle : il manque une définition universelle claire du concept de parties prenantes.  Statique : La théorie reste firmo-centrée et descriptive, ne tenant pas suffisamment compte des dynamiques relationnelles et de la création de valeur collective.  Application limitée : Les représentations actuelles ne permettent pas une analyse dynamique des processus de changement RSE, ce qui est crucial pour les secteurs comme l'événementiel, où les parties prenantes varient fréquemment et où les projets sont éphémères.</p> <p><b>Vision « Ressource » des Parties Prenantes :</b>  Les parties prenantes sont classifiées en trois types : gouvernantes (qui détiennent le pouvoir de décision), participantes (qui contribuent activement au projet), et impactées (qui subissent les effets du projet).</p>
Plan (de l'article, du chapitre...)	<p>CHAPITRE 1. L'ÉMERGENCE D'UNE DÉMARCHE RSE DANS L'ÉVÉNEMENTIEL : QUELS ENJEUX ?</p> <p>1. La RSE : repérage des lieux</p> <p>1.1. Généalogie du concept de RSE</p> <p>1.1.1. Une réponse aux aspirations éthiques et utilitaristes des dirigeants</p> <p>1.1.2. Une réponse aux enjeux du développement durable</p> <p>1.2. La RSE, une démarche ambiguë et complexe</p> <p>1.2.1. Des interprétations divergentes</p> <p>1.2.2. Des constructions plurielles</p> <p>2. L'événementiel : repérage des lieux</p> <p>2.1. Des acceptions différentes</p> <p>2.1.1. Media Vs Produit</p> <p>2.1.2. Des formes diverses et variées</p> <p>2.2. Un contexte singulier</p> <p>2.2.1. Un réseau inter-organisationnel de projet</p> <p>2.2.2. Un espace éphémère à géométrie variable</p> <p>3. Les enjeux liés à l'émergence d'une démarche RSE dans l'événementiel</p> <p>3.1. La RSE dans l'événementiel, une opportunité de différenciation</p> <p>3.1.1. Le MICE : un secteur hyperconcurrentiel</p> <p>3.1.2. Vers la production d'événements éco-socio-conçus</p> <p>3.2. Problématique et enjeux de la recherche</p>
Idées clés	<p>RSE : "D'origine nord-américaine, le concept de RSE s'est d'abord façonné au regard des aspirations éthiques puis utilitaristes des dirigeants pour finalement devenir une modalité de réponse aux enjeux du développement durable."</p> <p>Un événementiel est un événement ou une manifestation « qui peut, recouvrir une multitude de formes. Elle peut se matérialiser par une exposition, une fête, un match de sport, une compétition, un défilé, etc. » (Lassalle, 2009, p.128). C'est en effet un lieu où « des hommes et des femmes se rassemblent dans une sorte de célébration collective » (Desbordes &amp; Falgoux, 2003, p.5).</p>
Citations importantes	-

## Annexe 16 – Fiche de lecture N°2

### Fiche de lecture N°2

Référence complète	L'APPROPRIATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE PAR LES AGENCES ÉVÉNEMENTIELLES ET DE TOURISME D'AFFAIRES, Violette Attal, Thierry Delecolle, Raphaël Dornier, Nouredine SELMI
Localisation	<a href="https://www.researchgate.net/profile/Selmi-Nouredine/publication/319998752_L%27appropriation_du_developpement_durable_par_les_agences_evenementielles_et_du_tourisme_l%27affaires/links/59c62b6f458515548f326737/Lappropriation-du-developpement-durable-par-les-agences-evenementielles-et-du-tourisme-laffaires.pdf">https://www.researchgate.net/profile/Selmi-Nouredine/publication/319998752_L%27appropriation_du_developpement_durable_par_les_agences_evenementielles_et_du_tourisme_l%27affaires/links/59c62b6f458515548f326737/Lappropriation-du-developpement-durable-par-les-agences-evenementielles-et-du-tourisme-laffaires.pdf</a>

		Hypothèse
Nature du texte , auteur et date	Etude scientifique, Violette Attal, Thierry Delecolle, Raphael Dornier,	<p><b>Hypothèse 1</b> : Les agences ne maîtrisent pas de manière homogène les trois dimensions du développement durable (environnementale, sociale, et économique). <b>Hypothèse 2</b> : La décision des dirigeants d'agences d'intégrer des pratiques durables dans leurs services est fortement influencée par leur sensibilité personnelle. <b>Hypothèse 3</b>: Les clients perçoivent les événements durables comme plus coûteux et moins attrayants</p>
Objectifs visés par l'auteur	L'auteur vise à analyser le rôle des agences événementielles et du tourisme d'affaires dans les pratiques de développement durable, en explorant les motivations, les freins, et les engagements de ces agences. Il s'agit de comprendre comment ces acteurs, qui jouent un rôle crucial dans l'organisation de voyages d'affaires et d'événements, intègrent (ou non) des pratiques éthiques et durables dans leurs activités. L'étude vise aussi à présenter les perspectives d'avenir pour un secteur souvent critiqué pour son impact environnemental.	
Résumé	Le texte souligne l'importance croissante du tourisme durable, pourtant encore marginalisé dans l'industrie des voyages d'affaires. La RSE est de plus en plus intégrée dans les pratiques des entreprises mais n'est pas encore une norme dans l'industrie, notamment à cause de la crise économique qui a ralenti son adoption. Les agences qui s'engagent dans des pratiques durables le font souvent par conviction personnelle et considèrent cela comme une extension de leurs valeurs. Cependant, les agences doivent également diffuser les bonnes pratiques auprès de leurs clients, en commençant par éliminer certaines mauvaises pratiques telles que le greenwashing, et en communiquant de manière transparente et sincère sur leur engagement durable. Les freins principaux sont les coûts élevés et le manque de demande des clients.	
Plan (de l'article, du chapitre...)	I. Introduction II. Perception du Développement Durable par les Agences MICE III. Freins et Obstacles à l'Adoption des Pratiques Durables IV. Recommandations pour une Meilleure Intégration du Développement Durable V. Conclusion	
Idées clés	Le secteur du tourisme, en particulier les voyages d'affaires, contribue de manière significative aux émissions de CO2, avec des pratiques encore peu centrées sur la durabilité.	
	Le développement durable est souvent perçu comme un coût plutôt qu'un investissement à long terme, et les agences restent réticentes à modifier leurs pratiques sans pression suffisante de la part des clients.	
	La RSE s'intensifie dans le tourisme, mais l'adoption des pratiques durables est encore freinée par des préoccupations économiques et des perceptions de coût élevé.	
	Les agences doivent éviter le greenwashing et communiquer de manière transparente.	
	Les agences MICE ne maîtrisent pas toujours les trois composantes du développement durable. Certaines se concentrent uniquement sur l'aspect écologique ou solidaire.	
	Il est particulièrement intéressant de voir la distinction entre les agences engagées par conviction personnelle et celles qui s'adaptent au marché.	
Citations importantes	« Le secteur du tourisme est responsable à lui seul de 4,9 % des émissions de dioxyde de carbone au niveau mondial. »	
	« L'impact écologique des voyages d'affaires n'est cependant pas encore une priorité pour de nombreuses entreprises, le coût des déplacements et les préférences des voyageurs constituant leurs principales préoccupations. »	
	« Le tourisme durable cherche à allier le respect de l'environnement avec les finalités sociales du développement et le développement économique. »	
	« Le développement durable, ce n'est pas un objectif, c'est un état d'être dans lequel on est bon. Cette motivation doit être partagée par toute l'équipe de l'agence. »	

## Annexe 17 – Fiche de lecture N°3

Fiche de lecture N°3	
Référence complète	L'événementiel Present et avenir : Methodes, enjeux, prospectives, Dominique Filloux, Nadine Vienne, Chapitre11, "L'événement a venir: enjeux et tendance" 2021, Edition ISTE, p219 à 229
Localisation	<a href="https://books.google.fr/books?hl=fr&amp;lr=&amp;id=BWs3EAAAQBAJ&amp;oi=fnd&amp;pg=PP1&amp;dq=LES+AGENCES+RECEPTIVES+MICE+INTEGRATION+DE+LA+RSE&amp;ots=dESZDm7at&amp;sig=PQjlowUOjLgijEqGsnq4_q7Ru78&amp;redir_esc=y#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.fr/books?hl=fr&amp;lr=&amp;id=BWs3EAAAQBAJ&amp;oi=fnd&amp;pg=PP1&amp;dq=LES+AGENCES+RECEPTIVES+MICE+INTEGRATION+DE+LA+RSE&amp;ots=dESZDm7at&amp;sig=PQjlowUOjLgijEqGsnq4_q7Ru78&amp;redir_esc=y#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>

		Hypothèse
Nature du texte , auteur et date	Ouvrage scientifique, Dominique Filloux et Nadine Vienne, 2021	
Objectifs visés par l'auteur	L'objectif de cet ouvrage est d'analyser l'évolution du secteur de l'événementiel, en examinant les méthodes actuelles, les principaux enjeux auxquels il est confronté, et les perspectives d'avenir. Ils souhaitent donner aux professionnels des idées sur les méthodes actuelles, les défis à surmonter, et les opportunités à saisir pour réussir.	
Résumé	Une des grandes préoccupations actuelles du secteur est l'intégration de la RSE dans LES événements. La RSE impose aux agences de repenser leurs pratiques pour répondre aux exigences environnementales, sociales et éthiques croissantes. Les auteurs mettent en lumière les nouvelles attentes des clients, des partenaires et des parties prenantes, qui exigent des événements plus durables et respectueux de l'environnement. Il aborde les stratégies que les agences peuvent adopter pour survivre et prospérer dans ce contexte de plus en plus exigeant. Parmi celles-ci, on trouve l'innovation dans les offres, la réduction de l'empreinte écologique des événements, l'amélioration de la transparence dans les pratiques et la communication, ainsi que l'engagement envers des causes sociales.	
Plan (de l'article, du chapitre...)	Introduction I - L'événement à venir : enjeux et tendances 1.1- L'événementiel face aux nouveaux comportements et attentes des participants 1.2- Les tendances à suivre et leur impact 1.3- Points clés du chapitre CONCLUSION	
Idées clés	la RSE devient un critère clé dans la conception et la réalisation des événements, poussant les organisateurs à adopter des pratiques plus respectueuses de l'environnement.	
	Les technologies digitales bouleversent l'organisation des événements, en offrant de nouvelles opportunités mais aussi de nouveaux défis en matière d'engagement et d'interactivité.	
	Importance de la personnalisation d'événement	
	Les agences doivent intégrer des pratiques durables dans l'organisation d'événements, comme la réduction de l'empreinte carbone, l'utilisation de fournisseurs locaux et écoresponsables, et la gestion	
Citations importantes	« La digitalisation de l'événementiel est un levier puissant, mais elle nécessite une réinvention permanente des formats et des modes d'interaction. »	
	“Les agences événementielles doivent naviguer entre la nécessité de réduire leur impact environnemental et la pression pour offrir des expériences toujours plus impressionnantes.”	
	“La survie des DMC dans le contexte actuel passe par l'adaptation à des pratiques plus responsables, mais aussi par la capacité à éduquer et convaincre leurs clients de la valeur de ces pratiques.”	
	“Le développement durable dans l'événementiel ne doit pas être perçu comme une contrainte, mais comme un levier d'innovation et de différenciation.”	
	“Le futur de l'événementiel sera défini par ceux qui réussiront à allier créativité et responsabilité.”	

## Annexe 18 – Fiche de lecture N°4

Fiche de lecture N°4		
Référence complète	Déploiement de la RSE dans les projets événementiels, une analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau, Clergeau, Cécile, et Paulus, Krystel -pages 121-140.	
Localisation	<a href="https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-1-page-121?lang=fr&amp;contenu=resume">https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-1-page-121?lang=fr&amp;contenu=resume</a>	
		Hypothèse
Nature du texte , auteur et date	Ouvrage scientifique, Cécile Clergeau et Paulus Krystel, 2017	
Objectifs visés par l'auteur	L'objectif de l'auteur est d'explorer et d'analyser comment la RSE est mise en œuvre dans le secteur de l'événementiel, en utilisant la théorie de l'acteur-réseau comme cadre d'analyse. L'auteur se concentre sur le cas d'une société d'économie mixte, comprenant un centre de congrès et un parc d'expositions, qui a entrepris une démarche RSE.	
Résumé	<p>Les auteurs montrent que l'intégration de la RSE n'est pas simple : elle demande une collaboration intense entre tous les acteurs. Par exemple, une entreprise organisant un événement pourrait vouloir réduire ses déchets, mais elle dépendra pour cela de ses partenaires logistiques et des prestataires de restauration. C'est cette interaction entre les acteurs, qui peut faciliter ou compliquer l'atteinte des objectifs de RSE.</p> <p>Ils expliquent aussi que l'engagement en faveur de la RSE peut non seulement renforcer l'image de l'événement, mais aussi avoir des impacts concrets sur l'environnement et la société. Par exemple, en favorisant les fournisseurs locaux, un événement réduit son empreinte carbone et soutient l'économie locale.</p> <p>Enfin, les auteurs insistent sur l'importance de mesurer les résultats des actions RSE pour vérifier leur efficacité. Cela permet aussi de convaincre les parties prenantes (comme les sponsors et les participants) de l'importance de la RSE et d'améliorer les actions futures.</p>	
Plan (de l'article, du chapitre...)	<p>1 – La TAR, une méthodologie « compréhensive » de la conduite de démarches RSE dans l'événementiel</p> <p>1.1 – Une analyse de la démarche RSE à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau</p> <p>1.2 – La théorie de l'acteur-réseau</p> <p>1.3 – Une méthodologie de conduite de projets</p> <p>2 – Analyse de cas : déploiement de la démarche RSE</p> <p>2.1 – La démarche RSE de l'entreprise BFD</p> <p>2.2 – La démarche d'éco-socio-conception de l'événement</p> <p>3 – Discussion</p> <p>3.1 – Des questionnements...</p> <p>3.2 – ...Aux controverses</p> <p>3.3 – Le projet stratégique d'entreprise en question</p> <p>Conclusion</p>	
Idées clés	<p>La RSE n'est pas juste un "bonus". Elle peut vraiment rendre les événements plus intéressants et mieux perçus par le public, en montrant que l'on prend en compte l'environnement et le bien-être des gens.</p> <p>Comprendre les rôles de chacun : Avec la théorie de l'acteur-réseau, on voit que chaque acteur (comme les sponsors, les prestataires, les invités) a une influence. Si tous ces acteurs travaillent ensemble, les objectifs de RSE deviennent plus faciles à atteindre.</p> <p>La réussite de la RSE dépend de l'implication de chacun. Si un acteur ne suit pas, cela peut nuire aux efforts des autres.</p> <p>Mesurer pour progresser : Savoir ce qui marche ou non est essentiel. Les auteurs encouragent les organisateurs d'événements à suivre de près l'impact de leurs actions, afin de les ajuster pour les prochaines fois</p>	
Citations importantes	"La réussite des projets événementiels dépend non seulement de leur organisation, mais aussi de leur capacité à intégrer les enjeux de la RSE."	
	"Les acteurs doivent collaborer pour créer un réseau solide, favorisant l'innovation et la durabilité."	
	la RSE est un concept complexe et soumis à interprétations. Les entreprises qui s'investissent dans cette démarche doivent bâtir un modèle managérial fondé sur les trois piliers du développement durable (social, environnemental, économique) et sur une nouvelle gouvernance	
	"la RSE n'est pas une couche que l'on ajoute à l'existant, mais un processus d'intégration, de redéfinition et parfois de rupture dans les modes d'action "	
	« L'impact d'un événement est un reflet de l'implication collective de ses partenaires dans la démarche RSE. »	
	« L'événementiel est un domaine où chaque acteur a son rôle dans la création de valeurs responsables. »	

## Annexe 19 – Fiche de lecture N°5

### Fiche de lecture N°5

Référence complète	La démarche de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) des Tour-opérateurs, Laïla BLINV, 2023
Localisation	<a href="https://dante.univ-tlse2.fr/access/files/original/765fb573780f490eddf87cd3fa28c9251e0b0923.pdf">https://dante.univ-tlse2.fr/access/files/original/765fb573780f490eddf87cd3fa28c9251e0b0923.pdf</a>

		Hypothèse
Nature du texte , auteur et date	Projet de recherche, Laïla Blinv, 2023	
Objectifs visés par l'auteur	Elle cherche à démontrer l'importance de la RSE dans le secteur du tourisme, en soulignant comment les entreprises peuvent adopter cette démarche pour répondre aux défis environnementaux et sociaux liés au tourisme. En explorant les effets positifs de la RSE sur les destinations touristiques, elle met en évidence son rôle dans le développement durable, en particulier pour la protection de l'environnement et le soutien des communautés locales. L'auteure souhaite également sensibiliser les acteurs du tourisme aux pratiques de RSE, en présentant des exemples concrets et les avantages concurrentiels qu'elles apportent.	
Résumé	<p>Laïla Blin explore l'intégration de la RSE dans les entreprises de tour-operating, en particulier dans un contexte où les enjeux environnementaux et sociaux sont devenus incontournables. La RSE y est définie comme une démarche volontaire visant à intégrer les préoccupations sociales et environnementales au sein de la stratégie d'entreprise, et elle apparaît comme un vecteur de compétitivité.</p> <p>Dans la seconde partie, le mémoire examine les impacts positifs de la RSE sur les destinations touristiques elles-mêmes. D'abord, elle contribue à la durabilité environnementale de ces destinations en promouvant des pratiques écologiques auprès des voyageurs. Ensuite, elle favorise le développement des communautés locales en générant des bénéfices sociaux et économiques, notamment en encourageant des pratiques commerciales équitables et la valorisation des savoir-faire locaux. Enfin, la RSE agit en tant que facteur d'éducation pour le touriste, influençant positivement ses comportements et contribuant à un tourisme plus responsable.</p>	
Plan (de l'article, du chapitre...)	<p>PARTIE 1 : La RSE, stratégie essentielle pour le développement durable dans le tour-operating</p> <p>PARTIE 2 : L'impact de la RSE des tour-opérateurs sur le développement durable des destinations</p> <p>PARTIE 3 : Méthodologie et choix du terrain d'application</p>	
Idées clés	<p>Importance de la RSE : La RSE est perçue comme une démarche incontournable pour les entreprises de tourisme qui souhaitent répondre aux enjeux sociaux et environnementaux actuels.</p> <p>Impact environnemental de la RSE : La RSE contribue à la durabilité des destinations touristiques en limitant l'impact écologique.</p> <p>Effet de la RSE sur les communautés locales : valorisation des emplois locaux et le respect des cultures, contribuant ainsi au développement local et à une relation plus harmonieuse entre les touristes et les populations</p> <p>Éducation et sensibilisation des touristes : La RSE joue un rôle éducatif en influençant positivement le comportement des touristes. Il faut sensibiliser les voyageurs à des pratiques de voyage responsables, encourageant ainsi des choix et des comportements qui favorisent un tourisme durable</p> <p>Avantage concurrentiel : Pour les entreprises, la RSE représente également un atout stratégique. Elle permet de se différencier sur le marché en répondant aux attentes des consommateurs, de plus en plus soucieux de l'éthique des entreprises avec lesquelles ils interagissent</p>	
Citations importantes	<p>« La RSE n'est pas un coût, c'est un investissement. »</p> <p>« Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir mais de le rendre possible. » – Antoine de Saint-Exupéry.</p>	

## Annexe 20 – Fiche de lecture N°6

Fiche de lecture N°6		
Référence complète	Tourisme durable : 20 mesures pour une transition de la première destination touristique mondiale, Aude Andrup, 2020, ADEME	
Localisation	<a href="#">2020-Ademe-Tourisme-durable-20-mesures-pour-une-transition-touristique</a>	
		Hypothèse
Nature du texte , auteur et date	Rapport d'institution, Aude Andrup, 2020	
Objectifs visés par l'auteur	Ce rapport vise à proposer une feuille de route pour faire de la France un leader en matière de tourisme durable, en intégrant des pratiques qui réduisent les impacts environnementaux du secteur tout en stimulant l'économie locale et en améliorant l'expérience des visiteurs. Il s'appuie sur 20 mesures clés destinées aux acteurs publics et privés, couvrant divers aspects tels que la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la préservation des ressources naturelles, et l'incitation à adopter des comportements responsables par les touristes eux-mêmes	
Résumé	<p>Le rapport de l'ADEME présente des recommandations pour rendre le tourisme en France plus respectueux de l'environnement et des communautés locales. La France, première destination touristique au monde, doit intégrer des pratiques durables pour limiter les impacts négatifs comme les émissions de gaz à effet de serre et l'épuisement des ressources naturelles, tout en continuant de développer son secteur touristique. Pour cela, 20 mesures concrètes sont proposées, comme la formation des professionnels aux enjeux écologiques, la réduction de la pollution liée aux transports et aux hébergements, et la mise en avant des offres de tourisme éco-responsable.</p> <p>L'ADEME insiste sur la nécessité d'un soutien politique et d'actions locales, avec la participation des entreprises et des collectivités, pour réussir cette transition. Le rapport recommande aussi de mieux sensibiliser les touristes aux gestes éco-responsables et d'encourager des infrastructures plus écologiques pour préserver les paysages, les ressources et la biodiversité, tout en rendant le tourisme durable plus attractif pour le public.</p>	
Plan (de l'article, du chapitre...)	<p>Chapitre 1 : Un besoin incontournable de portage politique, à la hauteur des ambitions de la France</p> <p>Chapitre 2 : La formation, un maillon essentiel pour la transition écologique du secteur</p> <p>Chapitre 3 : Un public de plus en plus sensibilisé mais qui peine à passer à l'acte</p> <p>Chapitre 4 : Durabilité : un facteur clé pour des activités touristiques innovantes et résilientes</p> <p>Chapitre 5 : Climat, déchets, eau... Le tourisme, au cœur de problématiques environnementales</p> <p>Chapitre 6 : Le surtourisme et la mobilité durable : vers une amélioration de l'expérience visiteur</p> <p>Chapitre 7 : Développement d'une offre durable pour l'Outre-Mer</p> <p>Chapitre 8 : Portage de la voix du tourisme durable à l'international</p>	
Idées clés	<p>La durabilité est un pilier fondamental pour garantir que le tourisme en France contribue au développement économique sans nuire à l'environnement ni aux communautés locales.</p> <p>Former les professionnels aux enjeux environnementaux et intégrer le développement durable dans les parcours académiques sont jugés essentiels pour une transition durable.</p> <p>Développer et valoriser une offre touristique respectueuse de l'environnement, via des labels écologiques, et sensibiliser les touristes à leurs impacts en voyage.</p> <p>Propositions pour un tourisme à faibles émissions de carbone, par exemple en améliorant les transports et les infrastructures d'hébergement écologiques.</p> <p>La mise en place de critères de durabilité dans les politiques régionales et locales est recommandée, impliquant les administrations, les entreprises et les communautés dans cette transformation</p>	
Citations importantes	« Le tourisme est responsable de 8 % des émissions de gaz à effet de serre, en raison principalement des mobilités et des hébergements touristiques. »	
	« Pour faire de la France une première destination touristique durable, il est essentiel de structurer une politique nationale ambitieuse en la matière. »	
	« La durabilité doit être insérée de manière transversale dans les formations touristiques, pour préparer les professionnels ds demain à relever les défis écologiques du secteur. »	

## Annexe 21 – Fiche de lecture N°7

Fiche de lecture N°7	
Référence complète	Perspective historique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), Nejla JBARA, 2017, Centre d'étude sur l'emploi, le syndicalisme et le travail
Localisation	<a href="https://www.erudit.org/fr/revues/remest/2017-v11-n1-remest03489/1043839ar/resume/">https://www.erudit.org/fr/revues/remest/2017-v11-n1-remest03489/1043839ar/resume/</a>

		Hypothèse
Nature du texte , auteur et date	Revue scientifique, Nejla JBARA, 2017	
Objectifs visés par l'auteur	L'auteure cherche à retracer l'évolution de la notion de RSE dans une perspective historique, en étudiant ses différentes conceptions (éthique, utilitariste et de soutenabilité) et en illustrant comment celles-ci se sont développées. Ce travail dresse un panorama des principes de la RSE et explique comment celle-ci a pris forme et évolué dans différents contextes, en mettant un accent particulier sur son application et son importance croissante dans les pays en développement comme le Maroc	
Résumé	Cet article propose une analyse historique de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), en soulignant ses racines et ses transformations au fil des décennies. Initialement, la RSE s'est développée aux États-Unis dans les années 1950, autour de la notion de « business ethics », où elle était perçue comme une responsabilité morale des dirigeants. Dans les années 1970, cette perspective s'est transformée en un courant utilitariste, où la RSE était vue comme un levier de performance économique. Puis, dans les années 1990, la notion de soutenabilité a introduit des dimensions écologiques et sociales, élargissant la RSE au cadre du développement durable, notamment en Europe et dans les pays en développement comme le Maroc. Ce dernier, influencé par la mondialisation et des réformes institutionnelles, a intégré la RSE sous l'impulsion des multinationales et des politiques publiques.	
Plan (de l'article, du chapitre...)	Introduction Les facteurs d'émergence : La conception fondée sur l'éthique Courant stratégique utilitariste et performances économiques La période de la soutenabilité : La RSE en Europe et au Maroc Les obstacles Conclusion	
Idées clés	Évolution de la RSE en trois vagues : La RSE est passée d'une conception éthique (1950) aux États-Unis à une approche utilitariste (1970-1990), avant de se concentrer sur la soutenabilité (1990 et après), en intégrant pleinement les enjeux écologiques et sociaux. Rôle des grandes entreprises : Aux États-Unis, la croissance des grandes entreprises et la séparation entre propriété et gestion ont renforcé l'idée que les entreprises avaient des responsabilités envers la société. Soutenabilité et institutionnalisation en Europe et au Maroc : En Europe, la RSE est devenue un enjeu institutionnalisé, et des normes comme ISO 26000 ont émergé. Au Maroc, le concept a été importé et adapté sous la pression des multinationales et des clients internationaux. Obstacles dans les pays en développement : Les obstacles pour la RSE au Maroc incluent des défis institutionnels, financiers et un manque de formation pour le personnel, freinant ainsi son intégration complète	
Citations importantes	« La responsabilité sociale des entreprises est très ancienne, mais sa relève n'a qu'une dizaine d'années. »	
	« La RSE est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable »	
	« L'entreprise ne peut être prospère ni se développer sans un environnement sain, viable et fertile »	



## Annexe 22 – Fiche de lecture N°8

Fiche de lecture N°8		
Référence complète	Pascal, Christophe. Chapitre 1. La planète événementielle, dans La communication événementielle, collection Les Topos, Dunod, 2022.	
Localisation	Localisation : Cairn : <a href="https://shs-cairn-info.buadistant.univ-angers.fr/la-communication-evenementielle--9782100833832-page-57?lang=fr">https://shs-cairn-info.buadistant.univ-angers.fr/la-communication-evenementielle--9782100833832-page-57?lang=fr</a>	
		Hypothèse
Nature du texte , auteur et date	Chapitre d'ouvrage pédagogique/professionnel, Christophe Pascal, 2022	<p>La professionnalisation croissante du secteur pourrait limiter l'intégration de critères environnementaux si ceux-ci ne s'alignent pas avec les objectifs de rentabilité immédiate.</p> <p>La digitalisation de l'événementiel, stimulée par la crise sanitaire, représente une opportunité pour réduire l'empreinte carbone mais nécessite des arbitrages sur l'impact environnemental du numérique.</p> <p>La recherche de formats toujours plus attractifs peut entrer en tension avec des logiques de sobriété et de durabilité, notamment dans les scénographies spectaculaires.</p> <p>Les grandes agences, en tant que leaders, ont la capacité d'impulser des normes responsables à condition d'en faire un argument stratégique et différenciateur.</p>
Objectifs visés par l'auteur	<p>représenter l'évolution historique et culturelle du secteur événementiel</p> <p>Analyser le fonctionnement du marché MICE et ses mutations récentes</p> <p>Décrire les enjeux contemporains liés à la professionnalisation et à la digitalisation</p> <p>Souligner la résilience du secteur face à la crise du Covid-19</p> <p>Nourrir la culture professionnelle du lecteur par des repères historiques et stratégiques</p>	
Résumé	<p>Le chapitre revient sur l'histoire de l'événementiel, des rassemblements festifs à la communication événementielle structurée et marketing. L'auteur montre comment le secteur, confronté à des crises (notamment la pandémie de 2020), se renouvelle sans cesse, notamment grâce au digital. Il présente les grands acteurs du MICE en France, les mutations économiques et technologiques, ainsi que les nouveaux formats hybrides. Le texte insiste aussi sur l'importance de la mémoire du secteur, de la culture métier et de la créativité comme moteurs d'innovation.</p>	
Plan (de l'article, du chapitre...)	<p>I. Histoire de l'événementiel</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'événementiel d'hier et d'aujourd'hui</li> <li>2. La culture événementielle</li> </ol> <p>II. Le marché de l'événementiel</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le marché</li> <li>2. Les agences événementielles</li> <li>3. Le digital dans l'événementiel</li> </ol>	
Idées clés	<p>L'événementiel s'adapte aux mutations sociales et économiques.</p> <p>Le secteur MICE repose sur un vaste écosystème professionnel.</p> <p>La professionnalisation implique rigueur, marketing, ROI et expertise digitale.</p> <p>Le digital permet d'élargir l'impact des événements, mais impose de nouvelles compétences.</p> <p>La crise du Covid a agi comme un accélérateur de transformations.</p> <p>La culture événementielle est un atout clé pour innover et se différencier.</p>	
Citations importantes	« L'événementiel renaît constamment, tel un Phénix de ses cendres. »	
	"Faire de l'événementiel, c'est créer du contenu pour le social media d'une marque. "	
	« En France, la communication événementielle n'est pas un marché de croissance, mais de bataille. » – Julien Carette	

## Annexe 23 – Fiche de lecture N°9

### Fiche de lecture N°9

Référence complète	Robert M. Le secteur de l'événementiel se veut de plus en plus écoresponsable, LES ECHOS, 10 AOÛT 2019
Localisation	<a href="https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/le-secteur-de-levenementiel-se-veut-de-plus-en-plus-eco-responsable-1125003">https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/le-secteur-de-levenementiel-se-veut-de-plus-en-plus-eco-responsable-1125003</a>

		Hypothèse
Nature du texte , auteur et date	Presse généralistes- Robert M - 2019	<p>H1 : La prise en compte des critères RSE par les acteurs du secteur MICE influence positivement l'attractivité des destinations. Raisonnement : Les clients MICE (entreprises, institutions) recherchent des destinations qui intègrent des pratiques durables (réduction des déchets, économie circulaire, certification ISO 20121).</p> <p>H2 : La communication sur les engagements RSE des destinations MICE est devenue un levier stratégique pour capter de nouveaux marchés. Raisonnement : Les destinations qui valorisent leurs pratiques écoresponsables se différencient et répondent aux attentes des entreprises sensibles aux enjeux RSE.</p>
Objectifs visés par l'auteur	<p>L'auteur cherche à :</p> <p>Informar sur la transformation écologique du secteur événementiel en France, notamment les initiatives des associations professionnelles (L'événement et Unimev) et des acteurs majeurs comme Viparis. Sensibiliser les professionnels et le grand public aux enjeux RSE (responsabilité sociétale des entreprises) dans ce secteur.</p> <p>Montrer que cette mutation n'est pas seulement une tendance mais une nécessité stratégique, imposée par les clients, les collectivités, et les nouvelles générations.</p>	
Résumé	<p>L'article analyse la manière dont le secteur événementiel s'oriente vers des pratiques plus écoresponsables, sous l'impulsion des associations professionnelles (L'événement, Unimev) et de grands opérateurs comme Viparis. Des initiatives concrètes émergent, telles que l'intégration de solutions vertes lors d'événements (ex. Cabaret Vert avec des projets biotechnologiques pour le tri et la dépollution) et l'adoption de normes comme l'ISO 20121. L'auteur souligne que cette transition est encouragée par une prise de conscience RSE, des exigences accrues des clients (publics et privés), ainsi que la pression des jeunes générations et des investisseurs. La réduction des déchets et de l'empreinte carbone devient un enjeu stratégique pour préserver la réputation et la compétitivité du secteur.</p>	
Plan (de l'article, du chapitre...)	<p>Introduction : Constat de l'engagement croissant du secteur événementiel en faveur de l'écologie.</p> <p>Cas concrets d'initiatives écologiques :</p> <p>Le Cabaret Vert et ses projets innovants (Neurogreen, PuriFungi).</p> <p>Les festivals et agences adoptant des pratiques vertes.</p> <p>Le rôle des associations professionnelles :</p> <p>L'événement et sa feuille de route pour l'économie circulaire.</p> <p>L'Unimev et son engagement pour le traitement des déchets.</p> <p>Facteurs accélérateurs :</p> <p>Les attentes des donneurs d'ordre, clients, collectivités, financiers.</p> <p>La pression des jeunes générations et des grands événements (ex. JO Paris 2024).</p> <p>Conclusion : Une mutation nécessaire, qui mobilise plus de temps mais qui tend à se généraliser.</p>	
Idées clés	<p>Le secteur événementiel est en pleine mutation écologique, avec une forte incitation à obtenir des certifications environnementales (ISO 20121).</p> <p>L'intégration de solutions innovantes (IA pour le tri, biotechnologies pour dépolluer) rend les événements plus durables.</p> <p>La RSE devient un critère incontournable pour les acteurs du secteur face aux attentes des clients, des collectivités et des investisseurs.</p> <p>La jeunesse des salariés et les grands événements internationaux (comme les JO 2024) jouent un rôle de catalyseur pour cette transition.</p> <p>Si le volume des déchets du secteur est relativement modeste (105.000 tonnes), leur gestion responsable est essentielle pour l'image et la compétitivité.</p>	
Citations importantes	« Il y a une prise de conscience des agences face à la montée en puissance des sujets RSE. Ne pas s'en préoccuper c'est s'exposer à des sanctions du donneur d'ordre [...] comme du client final. »	
	« Si le total des déchets dans l'événementiel est relativement peu important par rapport à d'autres secteurs [...], la question n'en reste pas moins stratégique en termes de responsabilité et de réputation. »	
	« En tant qu'opérateur de lieux d'exception, nous sommes engagés avec toute l'industrie de l'événementiel. »	
	« Dès lors que les pratiques se généraliseront, ce ne sera plus le cas [d'une mobilisation accrue des collaborateurs]. »	

## Annexe 24 – Fiche de lecture N°10

Fiche de lecture N°10		
Référence complète	« La RSE n'est plus un supplément d'âme, c'est un levier stratégique », Média-Start, 21 mai 2025	
Localisation	<a href="https://www.lefigaro.fr/economie/la-rse-n-est-plus-un-supplement-d-ame-c-est-un-levier-strategique-entretien-avec-fabrice-boudas-20250521">https://www.lefigaro.fr/economie/la-rse-n-est-plus-un-supplement-d-ame-c-est-un-levier-strategique-entretien-avec-fabrice-boudas-20250521</a>	
		Hypothèse
Nature du texte , auteur et date	Presse généraliste, Média Start, 21 mai 2025	
Objectifs visés par l'auteur	<p>L'objectif est de démontrer que la RSE n'est plus une contrainte réglementaire ou un simple effet de communication, mais un véritable levier stratégique, de compétitivité, de performance et d'innovation.</p> <p>L'auteur souhaite convaincre que l'intégration sincère de la RSE permet à une entreprise industrielle de se démarquer, d'anticiper les mutations du marché et de répondre aux exigences des clients en matière d'engagements sociaux et environnementaux.</p>	
Résumé	<p>Dans cet entretien, Fabrice Boudas, l'interviewer, expose la manière dont Niedax France a intégré la RSE dans sa stratégie d'entreprise. Loin d'une posture cosmétique, cette démarche s'inscrit dans une logique de proximité, d'écoconception, de production locale et de maîtrise de l'empreinte carbone. La RSE est présentée comme une réponse aux attentes croissantes des clients, une source de valeur ajoutée, et un facteur clé de différenciation, notamment dans les grands projets (nucléaire, ferroviaire, environnement...).</p> <p>L'article montre comment la RSE devient un service attendu par les clients : ils ne veulent plus seulement un prix, mais des engagements concrets, mesurés, certifiés. Cette stratégie RSE permet aussi d'anticiper les évolutions réglementaires et de transformer les contraintes en opportunités.</p>	
Plan (de l'article, du chapitre...)	<p>I. Constat de départ :</p> <p>La montée des exigences RSE dans l'industrie</p> <p>II. Le virage stratégique de Niedax :</p> <p>Pourquoi la RSE est devenue une priorité</p> <p>III. Mise en œuvre concrète :</p> <p>Production locale</p> <p>Approvisionnement durable</p> <p>Projets structurants et adaptation technique</p> <p>Ecoconception</p> <p>IV. Impacts et bénéfices attendus :</p> <p>RSE comme levier commercial</p> <p>Labellisation et crédibilité</p> <p>Différenciation sur le marché</p> <p>V. Vision globale et convictions :</p> <p>RSE : conviction et nécessité</p> <p>L'Europe comme pionnière : contrainte ou opportunité ?</p> <p>Adaptabilité comme culture d'entreprise</p>	
Idées clés	<p>La RSE est devenue indispensable pour répondre aux appels d'offres et aux attentes des clients institutionnels et industriels.</p> <p>Transparence et labellisation : éviter le greenwashing en s'appuyant sur des labels reconnus (ECOVADIS, ISO 19443).</p> <p>La RSE devient un levier commercial futur : demain, sans certification, certains marchés seront inaccessibles.</p> <p>La RSE comme facteur de compétitivité, même face aux marchés moins contraints comme les États-Unis ou l'Asie.</p>	
Citations importantes	« La RSE n'est plus un choix. Aujourd'hui, si vous ne l'intégrez pas, vous ne répondez plus aux besoins de vos clients. »	
	« On ne s'est pas contentés d'avoir un label. On veut être un partenaire actif de la transition. »	
	« Nos clients ne veulent plus seulement un prix. Ils veulent un accompagnement RSE, des garanties, des chiffres et des engagements solides. »	
	Le changement, ce n'est pas un dogme. C'est une adaptation permanente. C'est une façon d'être.	

H1 : Transparence et crédibilité : éviter le « greenwashing » est fondamental pour construire une image de marque durable, que ce soit pour une entreprise ou une destination.

## Annexe 25 – Fiche de lecture N°11

Fiche de lecture N°11		
Référence complète	Ducroquet, Aude. « Chapitre 23. L'événementiel au service des territoires », La recherche en management du tourisme, pp. 409-421, 2022.	
Localisation	Cairn : <a href="https://shs-cairn-info.buadistant.univ-angers.fr/la-recherche-en-management-du-tourisme-9782311406825-page-409?lang=fr">https://shs-cairn-info.buadistant.univ-angers.fr/la-recherche-en-management-du-tourisme-9782311406825-page-409?lang=fr</a>	
		Hypothèse
Nature du texte , auteur et date	Article scientifique, Aude Ducroquet, 2022	
Objectifs visés par l'auteur	Clarifier les définitions et typologies de l'événementiel Montrer les liens forts entre événementiel, territoire et développement touristique Explorer les enjeux stratégiques, organisationnels et sociaux des événements Mettre en lumière le rôle de l'événement comme vecteur d'innovation et de savoirs Souligner l'importance croissante de la RSE et de l'éco-conception dans l'organisation d'événements	
Résumé	Ce chapitre propose une analyse riche et détaillée de l'événementiel en tant qu'outil stratégique pour les territoires. Il commence par clarifier les définitions multiples de l'événement selon les approches scientifiques et professionnelles. Il expose les différentes typologies selon l'objet, la cible, le porteur ou les enjeux. L'événement est présenté comme une manifestation unique, exceptionnelle, ponctuelle, et porteuse de valeurs sociales, économiques, culturelles et pédagogiques. L'auteure insiste sur le rôle de l'événement dans le développement territorial, la valorisation culturelle et l'amélioration de l'image des lieux. L'événement devient aussi un laboratoire d'innovations technologiques, sociales et organisationnelles. Enfin, la montée des préoccupations environnementales et sociétales y est décrite comme un tournant vers une nouvelle génération d'événements éco-conçus et responsables.	
Plan (de l'article, du chapitre...)	<p><b>Essai de clarification des concepts utilisés</b>            Définitions            Des terminologies larges et variées            Des typologies aux orientations différentes</p> <p><b>Caractéristiques d'un événement</b>            Manifestation ponctuelle dans un espace géographique délimité,            à caractère exceptionnel, festif et unique ;            jouant un rôle de cohésion sociale            et avec des enjeux définis et l'espoir de certaines retombées</p> <p><b>Outil de développement territorial et touristique</b>            L'événement au cœur des politiques de développement            Les trois grands enjeux de ces développements</p> <p><b>L'événement : objet de recherche</b>            L'organisateur un intermédiaire clé            La stratégie de l'événement</p> <p><b>L'événement : lieu d'innovations et d'échanges de savoirs</b>            L'événement est innovation            L'événement construit l'innovation</p> <p>Conclusion</p>	
Idées clés	L'événementiel est un outil stratégique multidimensionnel : communication, développement, innovation. Il structure des liens forts entre acteurs privés, publics et territoires. Il constitue un levier puissant pour l'attractivité et la différenciation territoriale. L'événement permet la création d'une expérience émotionnelle, sensorielle, collective. L'événement est aussi un vecteur de savoirs et d'innovation (technologique, sociale, organisationnelle). Les enjeux de durabilité et de responsabilité sont centraux dans les évolutions actuelles du secteur. Le rôle de l'organisateur est fondamental dans l'orchestration de la complexité événementielle.	
Citations importantes	"L'événement marque une rupture avec le quotidien et les routines. Chaque événement provoque l'inattendu et doit surprendre, c'est l'effet "Waouh""	
	"L'événement est un outil stratégique avec des enjeux définis et l'espoir de certaines retombées. "	
	« Autre point sensible que la profession tente aujourd'hui de maîtriser : le respect de l'environnement, le recyclage et traitement des déchets, la RSE. Les événements deviennent "durables". »	

## Annexe 26 – Fiche de lecture N°12

### Fiche de lecture N°12

Référence complète	Jakubowski B, 2022, Stratégie et management du voyage d'affaires, Chapitre 5 "Voyages d'affaires et RSE", Pages 163 à 199
Localisation	<a href="https://shs.cairn.info/article/DUNOD_JAKUB_2015_01_0163?lang=fr&amp;tab=premieres-lignes&amp;ID_ARTICLE=DUNOD_JAKUB_2015_01_0163">https://shs.cairn.info/article/DUNOD_JAKUB_2015_01_0163?lang=fr&amp;tab=premieres-lignes&amp;ID_ARTICLE=DUNOD_JAKUB_2015_01_0163</a>

		Hypothèse
Nature du texte , auteur et date	Ouvrage scientifique, Jakubowski B, 6 avril 2022	<p>H1 : Intégrer les logiques RSE dans le voyage = valoriser les destinations facilement accessibles, à impact limité, intégrant une offre durable (hébergement, transport, services).</p> <p>H2 : Lien entre déplacement et durabilité : réfléchir aux conditions d'accès à une destination (train vs avion), à son accessibilité responsable.</p>
Objectifs visés par l'auteur	L'objectif de ce chapitre est de questionner la place de la RSE dans la stratégie de déplacement professionnel des entreprises, un domaine souvent négligé malgré ses impacts environnementaux, sociaux et éthiques. Il s'agit d'examiner dans quelle mesure les entreprises prennent en compte la RSE dans la gestion de leurs voyages d'affaires, et comment cette question est appréhendée par les différents acteurs impliqués dans cette chaîne (entreprises, prestataires, salariés).	
Résumé	<p>Ce chapitre met en lumière une zone grise de la responsabilité sociétale des entreprises : les voyages d'affaires, qui bien qu'évidemment liés aux enjeux RSE (émissions de CO<sub>2</sub>, santé, sécurité...), ne sont intégrés que récemment dans les stratégies RSE des entreprises.</p> <p>Depuis les obligations de reporting RSE imposées par la loi Grenelle II (2012), les grandes entreprises doivent comptabiliser leurs impacts, y compris ceux liés aux déplacements. Or, ces voyages représentent jusqu'à 30 % de leur empreinte carbone.</p> <p>Au-delà de l'impact environnemental, le chapitre rappelle aussi que les voyages professionnels posent des enjeux de bien-être, de fatigue, de sécurité, relevant directement du domaine de la responsabilité sociale de l'employeur.</p> <p>Enfin, l'auteur souligne le retard et le flou stratégique autour de l'intégration de la RSE dans la gestion des déplacements, et propose des pistes pour penser une nouvelle gouvernance du voyage d'affaires responsable, à travers une vision systémique : transport, hébergement, fréquence, suivi de l'empreinte carbone, qualité de vie du salarié.</p>	
Plan (de l'article, du chapitre...)	<p>I. Contexte réglementaire et historique :</p> <p>Évolution des lois (NRE 2001, Grenelle II 2012)</p> <p>Obligation récente de reporting RSE</p> <p>II. Impacts environnementaux des voyages :</p> <p>Transports polluants</p> <p>Poids carbone des déplacements</p> <p>III. Enjeux sociaux et sanitaires :</p> <p>Santé, sécurité, fatigue, équilibre des salariés</p> <p>Responsabilité juridique de l'entreprise</p> <p>IV. Pratiques actuelles et limites :</p> <p>Retard de prise en compte dans la stratégie RSE</p> <p>Approche encore partielle des entreprises</p> <p>V. Vers une gouvernance responsable du voyage :</p> <p>Réduction, substitution, compensation</p> <p>Nouvelle vision du déplacement utile</p>	
Idées clés	<p>La RSE appliquée aux voyages d'affaires est encore récente dans les pratiques d'entreprise.</p> <p>Le transport professionnel est un poste important d'émissions de GES (jusqu'à 30 % de l'empreinte carbone d'une entreprise).</p> <p>Obligations de reporting RSE depuis la loi Grenelle II (2012) : les déplacements doivent être mesurés.</p> <p>Les voyages génèrent aussi des risques sociaux : stress, santé, sécurité, équilibre vie pro/perso.</p> <p>Les entreprises sont tenues responsables légalement de la sécurité de leurs salariés en déplacement.</p> <p>Les acteurs du voyage d'affaires (acheteurs, prestataires, agences...) sont concernés collectivement par cette transformation.</p>	
Citations importantes	« Les voyages professionnels peuvent représenter jusqu'à 30 % de l'empreinte carbone d'une entreprise. »	
	« L'entreprise est tenue pour responsable de la sécurité du salarié en déplacement. »	
	« Ce champ en construction de la RSE appliquée aux voyages professionnels reste encore peu structuré. »	
	« S'interroger sur la place de la RSE dans les voyages professionnels peut sembler évident... mais dans les faits, ce n'est pas encore systématique. »	

## Annexe 27 – Fiche de lecture N°13

### Fiche de lecture 13

Référence complète	Filloux D. et Vienne N., 2021, L'évènementiel Présent et avenir : Méthodes, enjeux, perspectives, ISTE, 235p.
Localisation	<a href="https://www.google.com.mx/books/edition/L_évènementiel_présent_et_avenir/BWs3EAAQBAJ?hl=fr&amp;gbpv=1&amp;printsec=frontcover">https://www.google.com.mx/books/edition/L_évènementiel_présent_et_avenir/BWs3EAAQBAJ?hl=fr&amp;gbpv=1&amp;printsec=frontcover</a>

		Hypothèse
Nature du texte , auteur et date	Ouvrage Scientifique, Filloux D. et Vienne N., 2021	H1 : L'éco-conception, l'inclusion, la mobilité douce sont autant de leviers pour construire une image de marque territoriale alignée avec les valeurs RSE.
Objectifs visés par l'auteur	L'objectif de cet ouvrage est d'analyser en profondeur le secteur de l'évènementiel dans ses dimensions méthodologiques, économiques, sociales, technologiques et environnementales. Les auteurs s'intéressent à la façon dont les événements s'intègrent dans une dynamique de transformation sociétale, en lien avec les enjeux de la RSE et les mutations du contexte global.	
Résumé	Le livre retrace l'évolution du secteur de l'évènementiel, en mettant l'accent sur sa professionnalisation, sa structuration, et son ancrage dans les pratiques contemporaines de communication. Il examine comment les événements répondent aux nouvelles attentes en matière de développement durable, d'éthique, de digitalisation, d'accessibilité, et de participation citoyenne. Les auteurs proposent aussi une réflexion prospective sur les formes à venir des événements : hybrides, responsables, connectés et inscrits dans une logique de durabilité territoriale.	
Plan (de l'article, du chapitre...)	<p>Partie 1 : Contexte et mutation du secteur</p> <p>Histoire et définition de l'évènementiel</p> <p>Évolution du marché et structuration des pratiques</p> <p>Partie 2 : Enjeux contemporains</p> <p>Intégration de la RSE dans l'organisation d'événements</p> <p>Impact écologique, accessibilité, gouvernance éthique</p> <p>Partie 3 : Méthodes et outils</p> <p>Outils d'analyse et d'évaluation</p> <p>Normes (ISO 20121), indicateurs, labels</p> <p>Partie 4 : Perspectives</p> <p>Hybridation évènementielle</p> <p>Vers une évènementialisation durable de la société</p>	
Idées clés	<p>L'évènementiel est un domaine en mutation profonde, fortement influencé par les valeurs de la RSE.</p> <p>L'évènement responsable est conçu comme un processus global : éco-conception, sobriété, inclusivité, utilité sociale.</p> <p>Les organisateurs doivent penser l'évènement comme un outil de transformation sociétale, et non comme un simple produit marchand.</p> <p>La digitalisation ouvre des opportunités mais soulève aussi des enjeux environnementaux et humains.</p> <p>L'évaluation de l'impact des événements devient essentielle pour valider leur pertinence et leur durabilité.</p>	
Citations importantes	« Concevoir un événement, c'est désormais prendre en compte son empreinte écologique, sociale et économique. »	
	« L'évènementiel, au-delà de la simple organisation de manifestations, est devenu un outil stratégique des entreprises, des territoires et des institutions. »	
	« La question environnementale, la transformation numérique, l'urgence sociale, le besoin de sens imposent un repositionnement de l'évènementiel. »	
	« La crédibilité d'une destination passe par la cohérence entre ses pratiques évènementielles et ses engagements RSE. »	

## Annexe 28 – Fiche de lecture N°14

Fiche de lecture N°14

Référence complète	Paulus, Krystel. « La gestion du changement RSE par la méthodologie ISO 26000. Cas d'une entreprise de l'industrie événementielle », Organisation responsable, pp. 36-54, 2022.
Localisation	Cairn : <a href="https://shs-cairn-info.buadistant.univ-angers.fr/revue-de-l-organisation-responsable-2016-2-page-36?lang=fr">https://shs-cairn-info.buadistant.univ-angers.fr/revue-de-l-organisation-responsable-2016-2-page-36?lang=fr</a>

		Hypothèse
Nature du texte , auteur et date	Étude de cas, Krystel Paulus, 2022	<p>La méthodologie ISO 26000, bien que structurante, ne garantit pas seule l'évolution durable des pratiques dans l'événementiel, surtout si les leviers managériaux et comportementaux ne sont pas mobilisés.</p> <p>La transformation RSE nécessite un changement profond des schémas de pensée et des valeurs internes, ce qui peut ralentir l'appropriation concrète des actions éco-responsables par les agences MICE.</p> <p>L'accompagnement méthodique (formation, feedbacks, référent RSE) est un facteur clé de succès pour intégrer la durabilité dans les pratiques événementielles.</p> <p>Le secteur événementiel, centré sur la performance et la satisfaction client, peut trouver dans ce modèle un cadre pour concilier attractivité, innovation et responsabilité sociétale.</p>
Objectifs visés par l'auteur	<p>Évaluer l'efficacité de la méthodologie ISO 26000 pour gérer le changement RSE dans une PME de l'événementiel</p> <p>Élaborer un modèle d'apprentissage organisationnel du changement RSE</p> <p>Proposer une grille d'analyse en quatre étapes (intégrative, assimilative, cognitive, normative)</p> <p>Offrir des recommandations managériales concrètes pour conduire durablement le changement RSE</p>	
Résumé	<p>L'auteure examine l'efficacité de la méthodologie ISO 26000 dans une PME française du secteur événementiel à travers une recherche-intervention. Elle développe un modèle d'apprentissage en quatre phases (intégrative, assimilative, cognitive et normative) et démontre que cette méthode repose sur une dynamique itérative. Si la norme ISO 26000 permet de structurer l'engagement RSE, elle n'assure pas, seule, la transformation des pratiques. Le modèle proposé insiste sur l'importance des retours d'expériences, de l'engagement des parties prenantes et de la traduction des valeurs RSE en actions concrètes. L'étude conclut sur l'intérêt d'un pilotage progressif et structuré, adapté au contexte spécifique des organisations.</p>	
Plan (de l'article, du chapitre...)	<p><b>Introduction</b></p> <p><b>1 – La gestion du changement en matière de RSE : la nécessité d'une méthode adaptée</b></p> <p>1.1 – La gestion du changement en matière de RSE : repérage des lieux</p> <p>1.2 – Proposition d'un modèle d'apprentissage adapté à la gestion du changement en matière de RSE</p> <p><b>2 – Une recherche intervention au sein d'une entreprise de l'industrie événementielle</b></p> <p>2.1 – La méthodologie de la recherche</p> <p>2.2 – Présentation du cas</p> <p><b>3 – La méthodologie ISO 26000, partiellement efficace pour gérer le changement en matière de RSE</b></p> <p>3.1 – Analyse de la mise en œuvre du changement en matière de RSE par la méthodologie ISO 26000</p> <p>3.2 – Discussion des résultats</p> <p><b>Conclusion</b></p>	
Idées clés	<p>La norme ISO 26000 ne suffit pas à transformer les pratiques : elle accompagne mais n'impose pas le changement.</p> <p>L'apprentissage RSE repose sur un processus complexe et séquencé : acquisition, diffusion, transformation des représentations, application concrète.</p> <p>Le rôle du référent RSE, des feedbacks internes et des dispositifs collectifs est central pour ancrer durablement les changements.</p> <p>Le passage du cognitif au comportemental est lent, souvent bloqué par des résistances internes.</p> <p>Un pilotage RSE efficace repose sur des outils (diagnostic, plan d'actions, tableaux de bord, charte de valeurs) adaptés à chaque organisation.</p> <p>Le changement RSE est d'autant plus exigeant qu'il implique de redéfinir les valeurs managériales et la culture organisationnelle.</p>	
Citations importantes	« La méthodologie ISO 26000 repose sur une dynamique d'apprentissage itérative. »	
	« La stratégie RSE proactive repose sur des procédures concrètes, portées par une révision des paradigmes managériaux. »	
	« Le référent RSE joue un rôle crucial pour surmonter les résistances et ancrer durablement le changement. »	

# Annexe 29 – Fiche de lecture N°15

Fiche de lecture 15		
Référence complète	Chalon, C., 2024, Voyage d'affaires MICE : une activité en 2024, Interface Tourism.	
Localisation	<a href="https://www.voyages-d-affaires.com/interface-tourism-tendances-mice-2024-20240220.html">https://www.voyages-d-affaires.com/interface-tourism-tendances-mice-2024-20240220.html</a>	
		Hypothèse
Nature du texte , auteur et date	Presse professionnelle, Chalon C., 2024	
Objectifs visés par l'auteur	Informier sur les tendances 2024 du secteur MICE (Meetings, Incentives, Conferencing, Exhibitions) en France et à l'international, en mettant l'accent sur la place centrale de la RSE dans les critères de choix des entreprises organisatrices d'événements.	
Résumé	<p>En 2024, le secteur MICE affiche une activité stable, voire en légère progression, après une année 2023 ayant dépassé les niveaux pré-covid. Une étude menée par Interface Tourism montre un retour fort du présentiel, mais aussi une transformation des attentes : les entreprises exigent aujourd'hui des événements alignés avec leurs valeurs RSE.</p> <p>Les critères éco-responsables influencent fortement les choix de destination, de transport, d'activités et d'hébergement. Les labels (ISO 20121, Clef Verte...) et pratiques durables (circuits courts, compensation carbone, team-building éthique) sont devenus incontournables. L'étude révèle aussi un attachement au soutien des destinations via leurs bureaux des congrès.</p>	
Plan (de l'article, du chapitre...)	<p>I. Constat sectoriel 2023-2024</p> <p>Fin de la parenthèse Covid, reprise stable</p> <p>II. Nouvelles tendances de destination</p> <p>Retour de l'intérêt pour les long-courriers, mais dominance du moyen-courrier (Europe, France)</p> <p>III. La RSE comme pivot de la stratégie MICE</p> <p>Labels, mobilité durable, compensation, activités responsables</p> <p>IV. Retour du présentiel</p> <p>Baisse des formats digitaux et hybrides, besoin de contact humain</p> <p>V. Soutien des destinations</p> <p>Rôle des offices de tourisme, aides logistiques et financières</p>	
Idées clés	<p>Selon les résultats, les sondés accordent avant tout de l'importance à l'intégration d'activités RSE dans le programme de voyage (37%), puis au train plutôt que l'avion comme mode de transport (23%), à la compensation financière des émissions de carbone pour tout ou partie de l'événement (12%) et à un hébergement engagé dans une démarche responsable (12%).</p> <p>Le secteur MICE est revenu au niveau d'avant Covid et poursuit une dynamique de croissance.</p> <p>La RSE est devenue un critère déterminant dans le choix des destinations et des prestataires.</p> <p>Les organisateurs MICE évaluent les engagements environnementaux des sites, agences, transporteurs, hôtels, restaurateurs.</p> <p>Les activités à impact positif (solidaires, écoresponsables, locales) sont privilégiées.</p> <p>Le présentiel redevient la norme (convivialité, esprit d'équipe, cohésion).</p> <p>Le soutien logistique, technique et financier des bureaux des congrès est un atout majeur pour les destinations.</p>	
Citations importantes	« La RSE représente un élément incontournable des événements et des voyages d'affaires. »	
	« Tout est désormais regardé à la loupe par le client. »	
	" les professionnels misent à nouveau sur le présentiel"	
	"Les engagements éco-responsables et RSE sont devenus cruciaux dans le choix d'une destination, pouvant conduire au rejet d'un lieu ou d'un pays si ceux-ci ne sont pas favorables à un tourisme durable."	
		<p>H1 : Les acteurs du tourisme MICE doivent s'adapter aux nouvelles attentes éthiques et environnementales des entreprises.</p> <p>H2 : La mobilité douce, l'hospitalité responsable et les activités locales sont des critères de sélection clés.</p>



## Annexe 30 – Fiche de lecture N°16

Fiche de lecture N°16		
Référence complète	De Vazeille, Diane. « Les tendances MICE du marché français », Tour Hebdo, 16 février 2024.	
Localisation	Presse professionnelle, Tour Hebdo du 16 février 2024 : <a href="https://www.tourhebdo.com/actualites/tendances/les-tendances-mice-du-marche-francais-891518.php">https://www.tourhebdo.com/actualites/tendances/les-tendances-mice-du-marche-francais-891518.php</a>	
		Hypothèse
Nature du texte , auteur et date	Article de veille sectorielle, Diane de Vazeille, 16 février 2024	<p>L'intégration de la RSE dans les critères de sélection MICE révèle un basculement vers des pratiques perçues comme plus éthiques, mais elle exige des efforts d'adaptation stratégique de la part des agences et destinations.</p> <p>Le retour massif au présentiel ne contredit pas les enjeux RSE, à condition de penser des événements durables, de proximité, et socialement utiles.</p> <p>Les agences DMC/MICE peuvent jouer un rôle de facilitateur en accompagnant les entreprises dans la co-construction d'événements responsables, alliant attractivité et engagement.</p> <p>Les destinations qui n'anticipent pas l'exigence RSE risquent d'être écartées, ce qui renforce l'importance d'un marketing territorial éco-responsable et crédible.</p>
Objectifs visés par l'auteur	<p>Présenter les résultats de l'étude annuelle menée par Interface MICE sur les tendances du secteur</p> <p>Identifier les évolutions du marché MICE en France en 2024</p> <p>Mettre en lumière les nouvelles attentes des acheteurs et des organisateurs</p> <p>Évaluer l'intégration croissante de la RSE dans les pratiques événementielles</p> <p>Réinterroger le rôle des offices de tourisme dans le développement MICE</p>	
Résumé	L'article rend compte de l'étude 2024 menée par Interface MICE, réalisée auprès de 80 acteurs du secteur événementiel français. Elle indique un net retour des événements en présentiel au détriment du virtuel, une montée en puissance de la RSE comme critère de sélection des destinations, et la nécessité pour les offices de tourisme de se réinventer. La durabilité s'impose désormais comme standard, influençant les choix de transport, d'hébergement, et les contenus des programmes. Les organisateurs exigent des services plus adaptés, des réponses plus rapides et une assistance personnalisée.	
Plan (de l'article, du chapitre...)	<p>Contexte de l'étude</p> <p>Tendances 2024 du marché MICE</p> <p>Retour du présentiel</p> <p>Poids croissant de la RSE</p> <p>Réorientation vers le court et moyen courrier</p> <p>Attentes envers les offices de tourisme</p> <p>Enjeux de renouvellement pour les destinations</p>	
Idées clés	<p>Le présentiel est redevenu la norme : événements virtuels quasiment absents des prévisions 2024.</p> <p>La RSE est devenue une norme attendue : elle influence fortement la sélection des destinations.</p> <p>Les attentes des acheteurs incluent désormais des services à valeur ajoutée (mise en relation, soutien logistique, aide financière).</p> <p>Le marché favorise la proximité géographique (Europe, Afrique du Nord), mais reste ouvert aux longs courriers.</p> <p>Les offices de tourisme doivent adapter leur offre et leur réactivité pour rester pertinents sur le marché MICE.</p>	
Citations importantes	<p>« La RSE [...] est sur le point de devenir un pilier incontournable des événements et des voyages d'affaires dès 2024. »</p> <p>« Les réunions physiques demeurent indispensables [...] pour favoriser la convivialité, la communication et renforcer l'esprit d'équipe. »</p> <p>« La durabilité [...] peut même dissuader de choisir un pays donné. »</p>	

## Annexe 31 – Fiche de lecture N°17

### Fiche de lecture 17

Référence complète	Club Mice Rep's, RSE et voyage : la tribune du Club Mice Rep's, L'Événement, 2024
Localisation	<a href="https://levenement.org/leclub-mice-reps-et-la-strategie-rse-dans-le-voyage/">https://levenement.org/leclub-mice-reps-et-la-strategie-rse-dans-le-voyage/</a>

		Hypothèse
Nature du texte , auteur et date	Presse professionnelle, Club Mice Rep's, 2024	<p>H1 : La valeur sociétale du tourisme est défendue comme un pilier de développement durable.</p> <p>H2 : Le rôle des intermédiaires de terrain (DMC, représentants locaux) est central pour traduire les valeurs RSE en actions concrètes.</p>
Objectifs visés par l'auteur	Sensibiliser les agences événementielles et les acteurs du tourisme d'affaires à l'idée que le voyage n'est pas incompatible avec la RSE, bien au contraire. Le Club Mice Rep's veut revaloriser le voyage événementiel comme un outil de développement durable, en soulignant ses apports sociaux, économiques et culturels pour les populations locales.	
Résumé	<p>Le CLUB Mice Rep's réagit au discours ambiant appelant à moins voyager pour des raisons écologiques. Leur tribune soutient que le non-voyage peut avoir des conséquences sociales et économiques graves, notamment dans les pays où le tourisme constitue une ressource vitale.</p> <p>Les auteurs rappellent que voyager de manière responsable, avec des mécanismes de compensation carbone et une dimension humaine et solidaire, constitue une forme d'engagement RSE efficace. Ils prônent une approche équilibrée : voyager moins, mais mieux, avec une sélection rigoureuse des partenaires, une transparence des pratiques, et une prise en compte des impacts positifs du tourisme.</p>	
Plan (de l'article, du chapitre...)	<p>I. Mise en garde contre le non-voyage</p> <p>Rappel de l'importance vitale du tourisme pour certaines populations</p> <p>II. Bénéfices sociétaux du voyage</p> <p>Emplois, patrimoine, cultures, paix sociale</p> <p>III. Voyager de façon responsable</p> <p>Intégrer la RSE dans les voyages (carbone, partenaires, valeurs partagées)</p> <p>IV. Le rôle du Club Mice Rep's</p> <p>Engagement terrain, soutien aux agences BtoB, transparence</p>	
Idées clés	<p>Ne pas voyager peut nuire aux économies locales, à la conservation du patrimoine et à la stabilité sociale.</p> <p>Le tourisme est vecteur de :</p> <p>Création d'emplois et revenus locaux</p> <p>Préservation des cultures</p> <p>Protection des parcs naturels et des patrimoines historiques</p> <p>Dialogue interculturel et ouverture d'esprit</p> <p>La RSE ne signifie pas l'arrêt du voyage, mais l'intégration de valeurs éthiques et environnementales dans les pratiques.</p> <p>Le CLUB Mice Rep's pratique une RSE embarquée : compensation carbone, activités responsables, choix de partenaires engagés.</p> <p>Le métier de représentation est valorisé : connaissance des destinations, conseil, humanité et proximité dans un monde digitalisé.</p>	
Citations importantes	« Ne plus voyager est le contraire d'une stratégie RSE. »	
	« Le tourisme est vital pour certaines régions et populations. »	
	"Ne plus voyager signifierait qu'une très grande partie de notre industrie serait à l'arrêt."	
	"Les retours de ces voyages ont été ultra positifs car une dimension RSE ou une compensation carbone ont été systématiquement incluses"	

## Annexe 32 – Fiche de lecture N°18

### Fiche de lecture N°18

Référence complète	Chalon, Christophe. « MICE : une activité en 2024 en ligne avec l'année écoulée selon Interface Tourism », Voyage d'affaires, 20 février 2024.
Localisation	Presse professionnelle spécialisée : Voyage d'affaires, 20 février 2024 : <a href="https://www.voyages-d-affaires.com/interface-tourism-tendances-mice-2024-20240220.html">https://www.voyages-d-affaires.com/interface-tourism-tendances-mice-2024-20240220.html</a>

		Hypothèse
Nature du texte , auteur et date	Article de synthèse d'étude sectorielle, Christophe Chalon, 20 février 2024	<p>Le retour au présentiel dans le MICE ne s'oppose pas à la RSE, mais suppose une réinvention des formats pour concilier impact émotionnel et responsabilité environnementale.</p> <p>Les critères RSE deviennent structurels dans la sélection des destinations, ce qui pousse les agences et offices à renforcer leur offre éco-conçue.</p> <p>Le soutien technique, logistique et financier des destinations devient un levier d'attractivité, ce qui exige des stratégies de collaboration renforcées entre DMC, offices et agences.</p> <p>L'attente d'expériences différenciantes pousse les agences à intégrer la durabilité comme moteur de créativité, et non comme une contrainte.</p>
Objectifs visés par l'auteur	<p>Présenter les résultats de la cinquième étude annuelle d'Interface MICE</p> <p>Observer l'évolution de l'activité MICE post-Covid</p> <p>Mettre en lumière l'intégration de la RSE dans les critères de choix des destinations</p> <p>Souligner le retour du présentiel dans l'organisation des événements</p> <p>Évaluer les attentes vis-à-vis des destinations et offices du tourisme</p>	
Résumé	L'article fait un bilan du marché MICE en 2023 et ses perspectives pour 2024, à partir des résultats d'une enquête menée par Interface Tourism. Il met en évidence la reprise du secteur, le retour en force des événements en présentiel, et la place centrale occupée par la RSE dans les décisions des organisateurs. L'étude montre que les critères de sélection intègrent désormais les labels environnementaux, le mode de transport, le programme d'activités responsables, etc. Le rôle des destinations devient stratégique, notamment par leur capacité à proposer un accompagnement logistique, un soutien financier, et des expériences différenciantes.	
Plan (de l'article, du chapitre...)	<p>Reprise confirmée du secteur MICE en 2024</p> <p>Retour vers les destinations long-courriers, avec prédominance du court et moyen courrier</p> <p>Importance croissante de la RSE comme critère de sélection</p> <p>Disparition quasi totale du digital au profit du présentiel</p> <p>Attentes des organisateurs envers les destinations et offices de tourisme</p>	
Idées clés	<p>Le secteur MICE en France a dépassé ses niveaux pré-Covid dès 2023, et poursuit sur cette dynamique.</p> <p>La RSE est désormais un critère incontournable dans les choix des destinations et dans l'organisation des événements.</p> <p>Le présentiel est redevenu la norme, motivé par les besoins de lien, de créativité et d'impact émotionnel.</p> <p>Le soutien logistique, technique et financier des destinations est devenu une attente forte.</p> <p>La recherche de formats innovants et différenciants pour les événements est essentielle à leur réussite.</p>	
Citations importantes	<p>« La RSE représente aujourd'hui un élément incontournable des événements et des voyages d'affaires. »</p> <p>« Le retour en force du face to face est justifié pour favoriser les moments de convivialité, faciliter la communication et améliorer la créativité. »</p> <p>« Le conseil par une excellente connaissance du terrain et l'appui technique des offices du tourisme sont désormais considérés comme nécessaires par les acheteurs MICE. »</p>	

## Annexe 33 – Fiche de lecture N°19

### Fiche de lecture N°19 - Iconographie

Référence complète	Référentiel du label événement éco-responsable, REEVE, Comeeti, 2023
Localisation	<a href="https://comeeti.com/label-evenement-eco-engage/">https://comeeti.com/label-evenement-eco-engage/</a>

		Hypothèse
Nature du texte , auteur et date	Iconographie, REEVE, 2023	<p>H1 : La labellisation RSE des événements constitue un levier crédible pour structurer une stratégie de promotion territoriale durable.</p>
Objectifs visés par l'auteur	Ce visuel a pour but de structurer et opérationnaliser une démarche d'événementiel responsable. Il permet de visualiser les leviers d'action concrets que les organisateurs peuvent activer pour réduire l'impact de leurs manifestations. Le label vise à encourager les pratiques vertueuses en fournissant un cadre clair et progressif.	
Résumé	<p>Le référentiel propose 100 engagements répartis en 8 grandes thématiques permettant d'agir à toutes les échelles de l'organisation d'un événement. Chaque thématique est représentée avec des actions concrètes (de la logistique à la communication, en passant par les choix alimentaires ou de mobilité). Il s'agit d'un outil à la fois pédagogique et stratégique.</p> <p>Le label « Événement éco-engagé » propose trois niveaux de reconnaissance selon le nombre d'engagements respectés (minimum 18 jusqu'à 75 engagements).</p>	
Idées clés	<p>8 axes thématiques d'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compréhension du site d'accueil</li> <li>Ressources &amp; sobriété</li> <li>Déplacements plus vertueux</li> <li>Manger durable</li> <li>Vers le zéro déchet</li> <li>Un événement pour tous</li> <li>Inviter les publics à la transition écologique</li> <li>S'organiser et progresser</li> </ul> <p>Des engagements très concrets : ex. trier les déchets, limiter les trajets longs, utiliser des produits locaux et bio, favoriser l'accessibilité, choisir des sites labellisés...</p> <p>Un outil de progression : possibilité de commencer petit (18 actions) et d'évoluer jusqu'à 75 engagements</p> <p>Intégration de la RSE dans toutes les dimensions de l'événement : logistique, impact carbone, inclusion, gouvernance</p>	

## Annexe 34 – Fiche de lecture N°20

Fiche de lecture N°20 - Iconographie	
Référence complète	Parangone.org, La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) en 2022 – Panorama du cadre réglementaire et législatif, infographie, 2022.
Localisation	Localisation : Site web de Parangone.org : <a href="https://entadatextile.com/l-industrie-de-la-mode-un-manifeste-geopolitique-actualite-entada-textile">https://entadatextile.com/l-industrie-de-la-mode-un-manifeste-geopolitique-actualite-entada-textile</a>

		Hypothèse
Nature du texte , auteur et date	Infographie synthétique informative (visuel institutionnel de type schéma global) Parangone, 2022	
Objectifs visés par l'auteur	Donner une vision d'ensemble des principales lois et cadres réglementaires qui encadrent la RSE en France et en Europe  Illustrer la transversalité des enjeux RSE dans tous les domaines de l'entreprise : gouvernance, environnement, mobilité, numérique, chaîne d'approvisionnement, reporting...  Sensibiliser les entreprises à leurs obligations et aux dynamiques en cours en matière de transition responsable	
Résumé	Le visuel cartographie les grands textes législatifs, réglementaires et normatifs qui forment l'ossature de la RSE en 2022. Chaque domaine clé est représenté par une bulle ou un pictogramme : gouvernance, production responsable, numérique, climat, mobilité, biodiversité, vigilance, etc. Le schéma insiste sur l'articulation entre dispositifs européens (CSRD, taxonomie, Green Deal) et cadres nationaux (loi Pacte, loi Climat, loi REEN, loi anti-gaspillage). La démarche RSE est ainsi présentée comme un enjeu systémique transversal à toutes les fonctions de l'entreprise.	
Plan (du schéma)	Centre : Cœur du schéma → la RSE comme système central de régulation  Périphérie : Dispositifs par domaines d'action  Environnement : Loi climat, bilan carbone, taxonomie verte  Mobilité : Loi Mobilités  Production : Économie circulaire, chaîne d'approvisionnement  Numérique : Loi REEN  Reporting : CSRD, extra-financier  Gouvernance : Loi Pacte, devoir de vigilance	
Idées clés	La RSE est désormais adossée à un cadre légal puissant et multidimensionnel  Les obligations touchent toutes les dimensions de l'entreprise (mobilité, production, communication, numérique, climat)  L'entreprise doit s'adapter à un environnement réglementaire en mutation rapide, intégrant la logique européenne (CSRD, Green Deal)  Le reporting extra-financier devient une norme, notamment pour les grandes entreprises  Les lois récentes (REEN, devoir de vigilance, loi climat) impliquent des actions concrètes et mesurables	

## Annexe 35 – Fiche de lecture N°21

### Fiche de lecture N°21 - Iconographie

Référence complète	Genèse de la RSE, Caroline Mignon, Esthva université d'Angers, 2024
Localisation	Cours de Madame Caroline Mignon

		Hypothèse
Nature du texte , auteur et date	Iconographie, Caroline Mignon, 2024	<p>H1 : La légitimité internationale et historique de la RSE constitue un levier stratégique pour renforcer la crédibilité des territoires touristiques engagés dans une démarche durable.</p> <p>H2 : Les destinations touristiques intégrant une démarche RSE structurée (inspirée de référentiels type ISO, GRI, OCDE) sont perçues comme plus attractives par les clientèles BtoB (MICE) et institutionnelles.</p>
Objectifs visés par l'auteur	Cette iconographie vise à contextualiser historiquement l'émergence de la RSE, en montrant les filiations entre les grandes conférences internationales, les concepts environnementaux et sociétaux, ainsi que les groupes d'acteurs impliqués dans leur développement. Elle met en lumière le passage progressif d'une approche centrée sur l'environnement à une responsabilité intégrée des entreprises dans le développement durable.	
Résumé	<p>Le schéma démarre avec la Conférence de Stockholm (1972) et s'étend jusqu'à la Conférence Rio+20 (2012). Il suit l'évolution des concepts majeurs : écodéveloppement, développement durable, RSE, économie verte. Chaque décennie est associée à des acteurs-clés (gouvernements, ONG, entreprises, consommateurs) et à des publications ou dispositifs marquants (Rapport Brundtland, OCDE, GRI, ISO 26000...).</p> <p>Le schéma montre aussi que la RSE s'est imposée à partir des années 2000 comme un concept transversal, intégrant à la fois les enjeux sociaux, écologiques et économiques.</p>	
Idées clés	<p>La RSE est le résultat d'une construction progressive sur 40 ans, s'appuyant sur des sommets internationaux majeurs.</p> <p>L'évolution va de l'écodéveloppement (1970) à l'économie verte (2010), en passant par le développement durable et la responsabilité des entreprises.</p> <p>Les acteurs ont changé dans le temps : d'abord les gouvernements et scientifiques, puis les ONG, les entreprises et enfin les consommateurs.</p> <p>Des repères clés structurent cette genèse :</p> <p>1972 : Stockholm</p> <p>1987 : Rapport Brundtland</p> <p>1992 : Sommet de Rio</p> <p>2002 : Johannesburg</p> <p>2010 : Norme ISO 26000</p> <p>2012 : Rio+20 et économie verte</p>	

## TABLE DES FIGURES

<b>Figure 1: Schéma analysé dans la fiche de lecture n°19 (Annexe 33, p. 177) .....</b>	<b>232</b>
<b>Figure 2 : Schéma analysé dans la fiche de lecture n°20 (Annexe 34, p. 178) .....</b>	<b>233</b>
<b>Figure 3 : Schéma analysé dans la fiche de lecture n°21 (Annexe 35, p. 179) .....</b>	<b>234</b>
<b>Figure 4 Les tensions structurelles de l'événementiel responsable (élaboration personnelle) .....</b>	<b>235</b>

Figure 1: Schéma analysé dans la fiche de lecture n°19 (Annexe 33, p. 177)

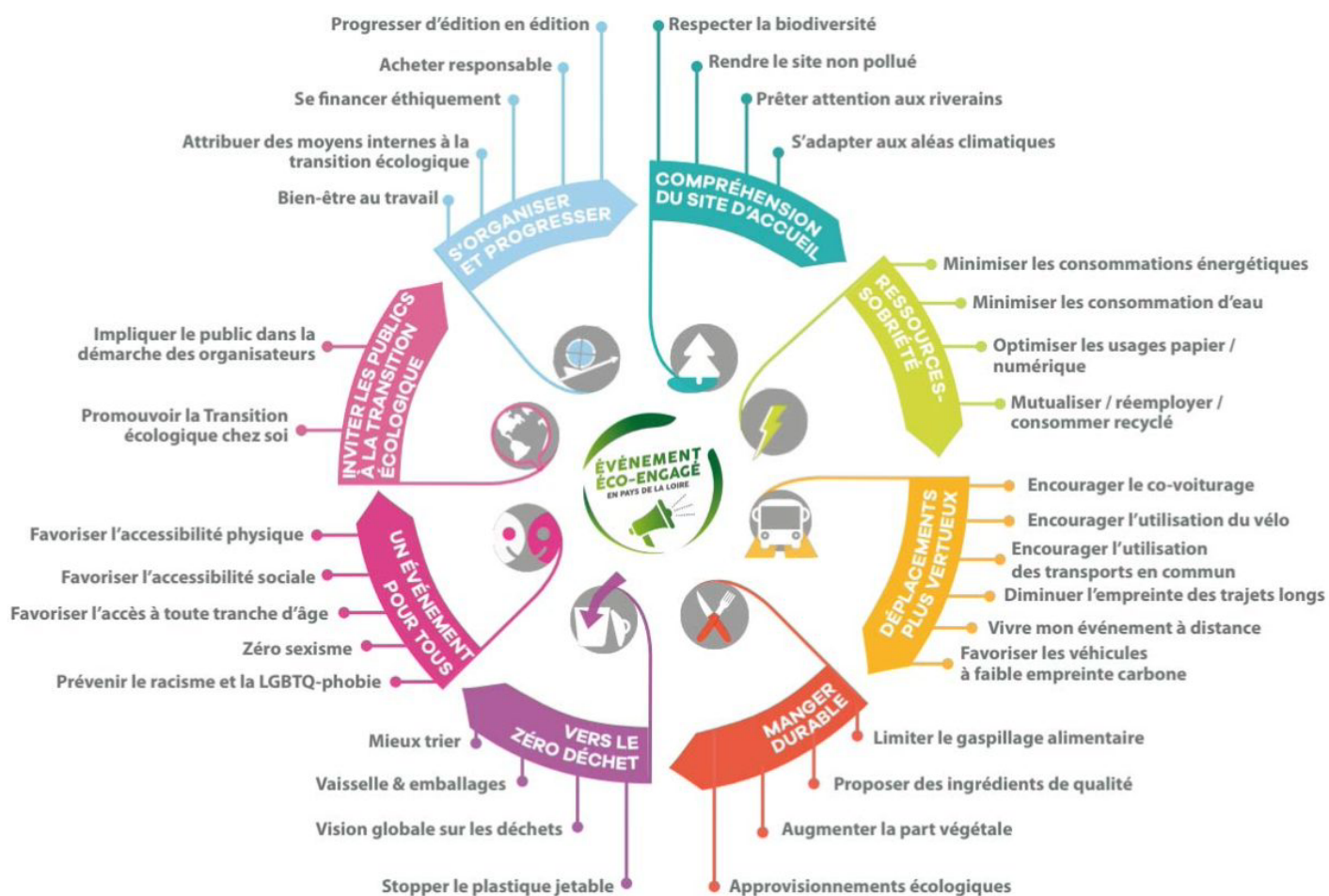
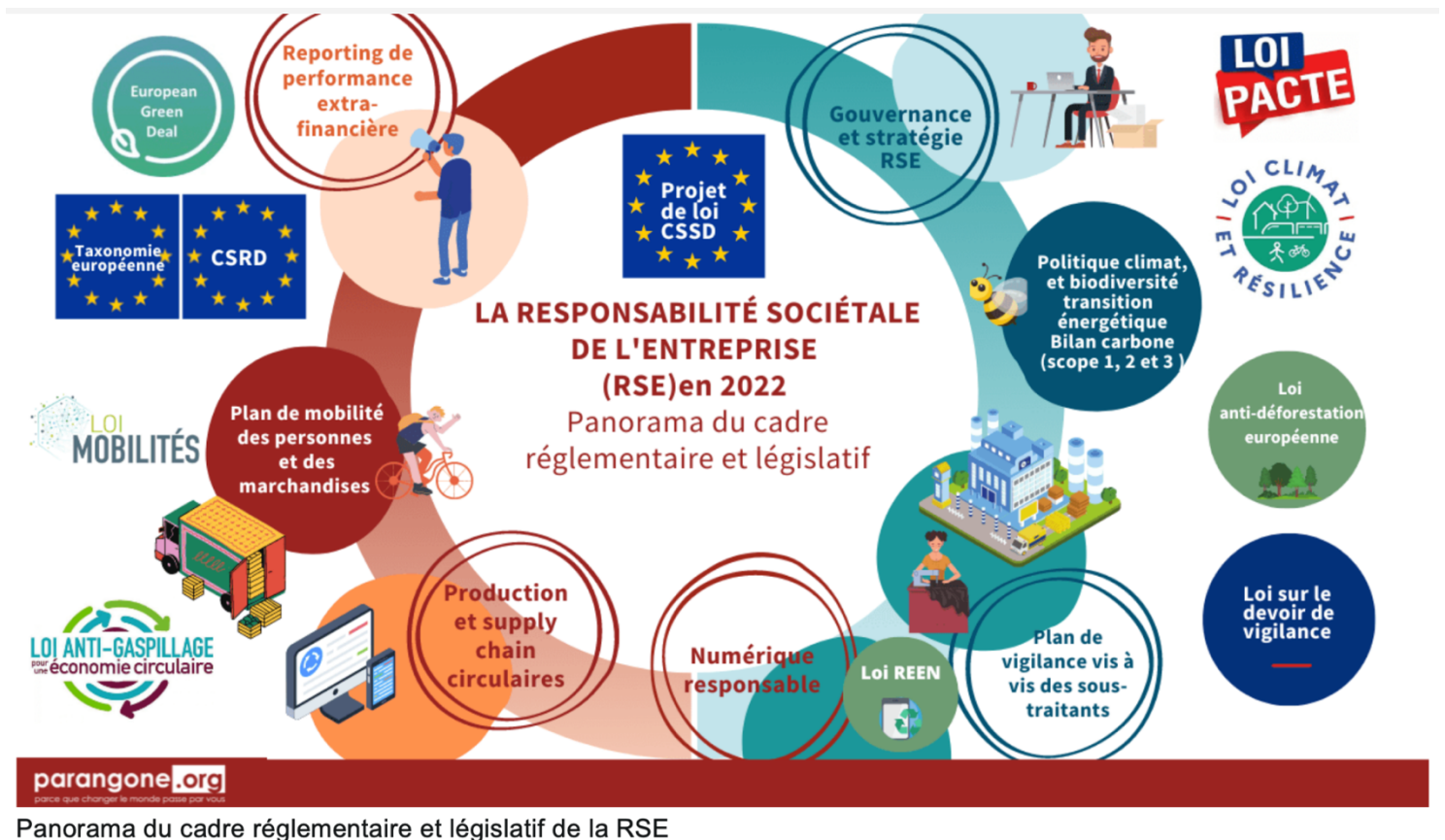




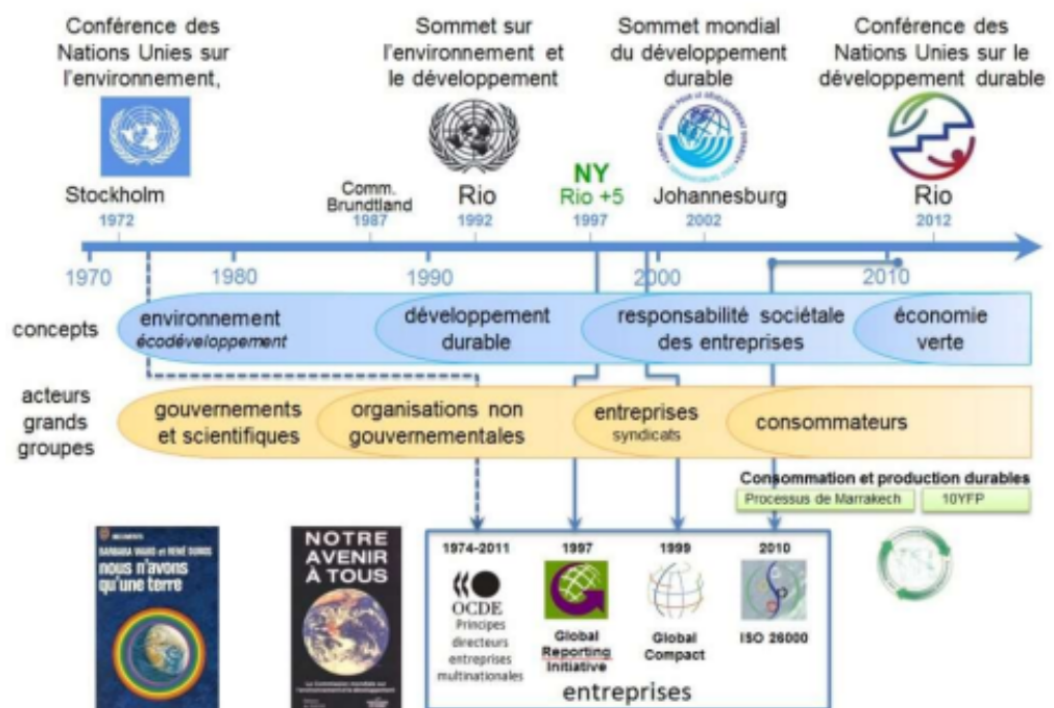
Figure 2 : Schéma analysé dans la fiche de lecture n°20 (Annexe 34, p. 178)



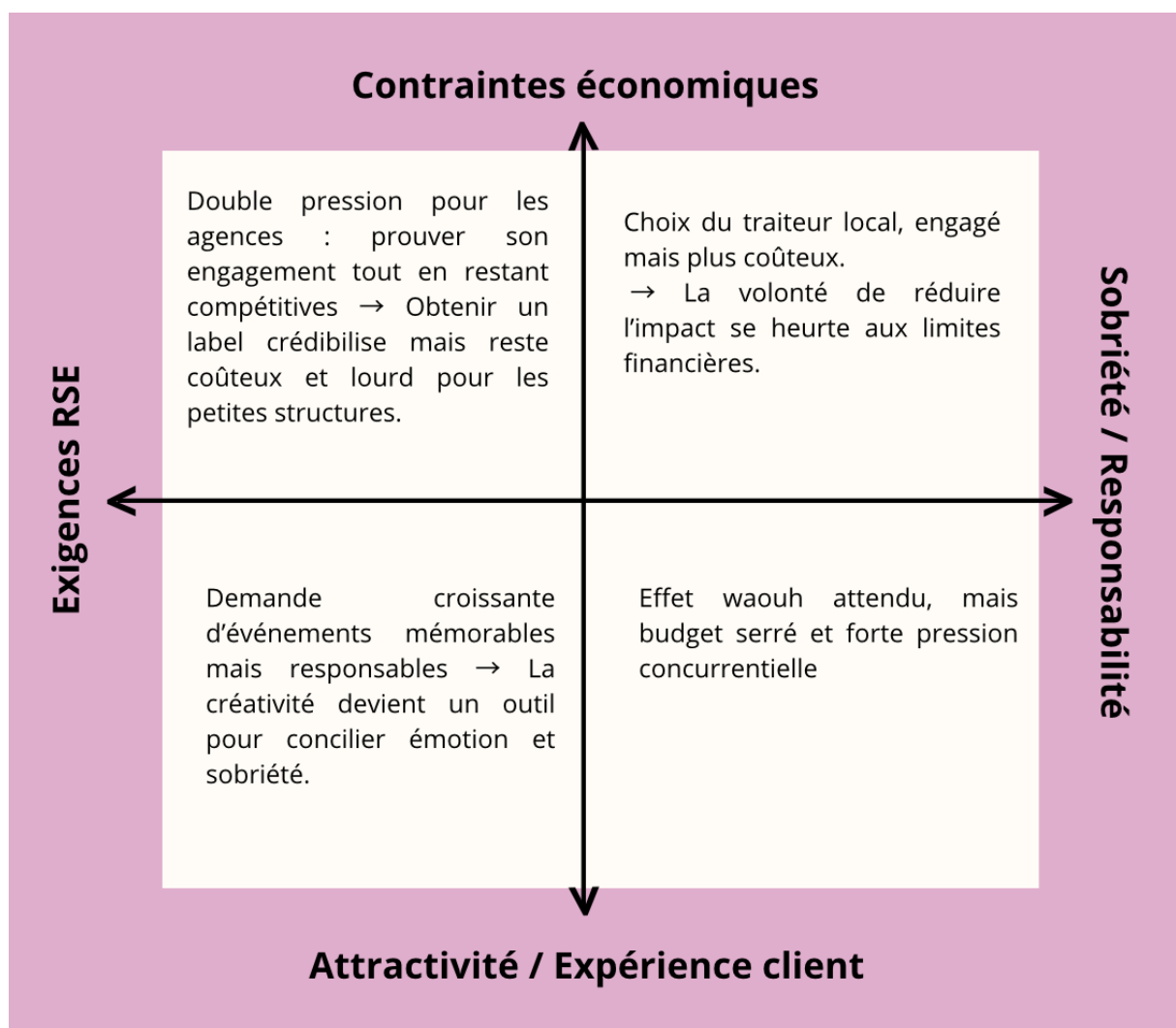
Panorama du cadre réglementaire et législatif de la RSE

Figure 3 : Schéma analysé dans la fiche de lecture n°21 (Annexe 35, p. 179)

## Genèse de la RSE



**Figure 4 Les tensions structurelles de l'événementiel responsable (élaboration personnelle)**



## ENGAGEMENT DE NON-PLAGIAT

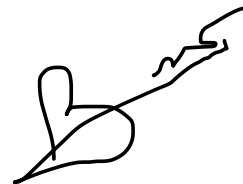
Nous, soussignées Emma BOISSINOT et Éloïse BOTON, déclarons être pleinement conscientes que le plagiat de documents ou d'une partie de document, sur tout type de support, y compris Internet, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée.

En conséquence, nous nous engageons à citer toutes les sources que nous avons utilisées pour la rédaction de ce mémoire.

Fait à Bressuire, le 17/08/2025

Signatures :

Emma Boissinot :



Eloïse Boton :

