

A078/W9, 1024

HEC MONTRÉAL

**L'influence d'une politique corporative
de développement durable au sein de la filiale :
le cas du groupe Accor**

par

Thomas Lenoir

Sciences de la gestion

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.)*

Janvier 2007

© Thomas Lenoir, 2007

**AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE
DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL**

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière.

Titre du projet de recherche:

L'influence d'une stratégie corporative de développement durable au sein de la filiale: le cas du groupe Accor

Chercheur principal:

Chercheur : Thomas Lenoir

Titre : Étudiant(e) Maîtrise
Service/Option : Gestion internationale

Directeur : Bernard Sinclair-Desgagnés

Titre : Professeur(e) titulaire
Service/Option : Affaires internationales

Date de déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche:

22 juin 2006

Date d'approbation du projet:

04 juillet 2006

Date de publication de l'avis:

04 juillet 2006



Céline Bareil, Présidente
Comité d'éthique de la recherche

Sommaire

Notre étude s'intéresse à la gestion du développement durable au sein de l'industrie hôtelière. Il s'agit de comprendre plus particulièrement l'influence d'une politique de développement durable élaborée par le siège social d'un groupe hôtelier sur ses hôtels.

Notre cadre conceptuel issu de la littérature sur le tourisme durable et le management environnemental hors frontière met en avant la dilution possible d'une telle politique corporative à l'échelon local. Des forces à effets contraires se font concurrence à ce niveau : la pression corporative s'oppose ainsi aux pressions réglementaires et sociales du pays. En se heurtant à la dimension locale du produit, à la responsabilité opérationnelle de l'hôtel et à son actionnariat, les efforts de diffusion mis en œuvre par le siège tendent à s'effacer face aux pressions locales. Néanmoins, d'autres facteurs comme la marque de l'hôtel, sa clientèle ou encore la personnalité de son directeur peuvent favoriser l'application des directives du siège. En bref, plus l'hôtel sera autonome dans son mode de fonctionnement, plus la politique corporative de développement durable devra composer avec le contexte local.

Pour tester ce modèle, nous avons réalisé une étude de cas sur le groupe français Accor, quatrième groupe hôtelier mondial, et tenté d'appréhender le mode de gestion du développement durable selon les quatre niveaux possibles de décisions : le siège social, la filiale continentale, la filiale nationale et l'hôtel-filiale. Les analyses des entretiens menés auprès de cadres dirigeants de l'entreprise ont confirmé les nombreuses disparités propres à un groupe hôtelier international qu'une politique corporative doit prendre en compte. Les résultats ont également validé la prédominance des pressions locales sur la gestion du développement durable. Enfin, nous avons relevé les solutions innovantes de gestion mises en place par le siège qui démontrent la faisabilité et la pertinence d'une politique globale de développement durable dans un secteur d'activité essentiellement local.

Remerciements

Ce travail clôt une époque de ma vie, celle de mes pérégrinations estudiantines. Mes premières pensées vont donc à ma famille qui m'a toujours soutenu tant moralement que matériellement dans la poursuite de mon apprentissage. Je leur dédie ce mémoire ainsi qu'à mes amis proches, témoins de mes progressions (*special thanks* pour leur précieux support : Zayneb, Stephan et Damien).

Je remercie également M. Bernard Sinclair-Desgagné pour avoir accepté de me diriger tout en me laissant une certaine autonomie. Son enthousiasme pour mon sujet et ses conseils avertis m'ont permis d'avancer rapidement dans ma rédaction.

Enfin, je suis très reconnaissant envers les responsables du groupe Accor qui ont bien voulu m'accorder leur temps et leur confiance lors de nos entretiens. Les informations qu'ils ont acceptées de me transmettre constituent la matière première de cet ouvrage.

Table des matières

<i>Sommaire</i>	<i>i</i>
<i>Remerciements</i>	<i>ii</i>
<i>Table des matières</i>	<i>iii</i>
<i>Liste des figures et des tableaux</i>	<i>v</i>
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION	1
1.1. MISE EN PERSPECTIVE	1
1.2. DEMARCHE CONCEPTUELLE	2
1.3. CONTRIBUTION	4
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL	6
2.1. LA PLACE DU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS L'HOTELLERIE	7
2.1.1. <i>La création d'un concept spécifique : le tourisme durable</i>	7
2.1.2. <i>La difficile prise de conscience dans l'hôtellerie</i>	8
2.1.3. <i>Les raisons de devenir « durable »</i>	11
2.2. THEORIES SUR LE MANAGEMENT DU DEVELOPPEMENT DURABLE PAR LA FMN	13
2.2.1. <i>La « dualité institutionnelle »</i>	14
2.2.2. <i>Le management environnemental propre à la FMN</i>	16
2.2.3. <i>Les pressions extérieures</i>	18
2.2.4. <i>Les impacts environnementaux des différentes stratégies</i>	21
2.3. CONSTRUCTION D'UN CADRE CONCEPTUEL	23
2.3.1. <i>Hypothèses de travail</i>	23
2.3.2. <i>Hypothèses de recherche</i>	24
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE	28
3.1. APPROCHE GLOBALE DE LA RECHERCHE	28
3.2. LA METHODE DES CAS	29
3.3. LE CHOIX DE L'ORGANISATION ETUDIEE	29
3.3.1. <i>Pertinence du secteur d'activité</i>	29
3.3.2. <i>Pertinence de l'entreprise</i>	30
3.4. LA COLLECTE DE DONNEES	31
3.4.1. <i>Recherche documentaire</i>	31
3.4.2. <i>Entrevues semi-dirigées</i>	32
CHAPITRE 4 : CONTEXTE DE L'ETUDE	33
4.1. LE SECTEUR DE L'HOTELLERIE	33
4.1.1. <i>L'évolution du tourisme mondial</i>	33
4.1.2. <i>L'évolution du secteur de l'hôtellerie et des groupes hôteliers</i>	33
4.1.3. <i>Les impacts de l'hôtellerie sur le développement durable</i>	35
4.1.4. <i>La prolifération des normes et ecolabels</i>	37
4.2. LE GROUPE ACCOR	38

4.2.1. <i>Présentation générale du groupe</i>	38
4.2.2. <i>La branche hôtellerie</i>	40
4.2.3. <i>Le cadre législatif français des grandes entreprises</i>	44
4.2.4. <i>La direction Développement durable</i>	45
4.3. LA FILIALE GEOGRAPHIQUE : ACCOR NORTH AMERICA	49
4.3.1. <i>Présentation de la filiale</i>	49
4.3.2. <i>Accor Canada et le Sofitel de Montréal</i>	49
4.4. LA FILIALE DE SEGMENT : ACCOR THALASSA	50
CHAPITRE 5 : ANALYSES	52
5.1. LA DECENTRALISATION DE L'ENTREPRISE	52
5.1.1. <i>L'hôtel : une entreprise à part entière</i>	52
5.1.2. <i>Le rôle de coordonnateur du siège</i>	54
5.1.3. <i>Le rôle de filtre des filiales régionale et nationale</i>	55
5.1.4. <i>Le rôle prépondérant des marques dans le proche avenir</i>	58
5.2. LA DIMENSION LOCALE DE L'ACTIVITE	59
5.3. LE ROLE DU MODE D'EXPLOITATION	61
5.4. L'OPPORTUNITE DE LA STRATEGIE D'AFFAIRES	62
5.5. L'OPPORTUNITE DE LA STRATEGIE DIRECTRICE	64
5.6. LE FACTEUR HUMAIN COMME RENFORT DE LA DIRECTION DEVELOPPEMENT DURABLE	67
5.7. LES SOLUTIONS INNOVANTES DE GESTION	68
CHAPITRE 6 : CONCLUSIONS	74
6.1. UN MODELE DE PREVISION DE L'INFLUENCE DE LA POLITIQUE CORPORATIVE DE DEVELOPPEMENT DURABLE	74
6.2. DES RECOMMANDATIONS	77
6.3. NOS LIMITES	78
BIBLIOGRAPHIE	79
ANNEXES	82

Liste des figures et des tableaux

Figures :

Figure 1. Cadre d'analyse	27
Figure 2: La segmentation par marques chez Accor.....	41
Figure 3. Détermination des facteurs influençant les pratiques de développement durable du Sofitel de Montréal	75
Figure 4. Détermination des facteurs influençant les pratiques de développement durable du site Thalassa de Quiberon.....	76

Tableaux :

Tableau 1: Évolution des groupes leaders en nombre de chambres entre 1995 et 2005	34
---	----

Chapitre 1 : Introduction

1.1. Mise en perspective

Apparu il y a deux décennies, le concept de développement durable a longtemps semblé se cantonner aux activités des organisations non gouvernementales (ONG) issues des mouvements écologiques avant de s'insérer dans les préoccupations des gouvernements puis, récemment, atteindre les entreprises. Cette évolution met en lumière une nouvelle vision de la raison d'être des entreprises : au-delà de la quête de profits, les compagnies doivent respecter l'environnement et contribuer à l'amélioration du bien-être général. L'entreprise, et notamment la firme multinationale (FMN) qui peut parfois supplanter le gouvernement du pays dans lequel elle est installée tant ses moyens sont conséquents, est un acteur à part entière, avec ses propres responsabilités, de la gestion des ressources naturelles et du développement social d'un pays. Son jeu ne se limite donc pas au respect des normes en vigueur et au paiement des taxes, mais elle se doit également d'agir directement sur son environnement immédiat.

S'est alors posée la question de savoir ce que, concrètement, l'adhésion aux principes du développement durable signifiait dans la gestion quotidienne d'une entreprise. Cette problématique devient encore plus complexe lorsqu'on pense aux organisations multi sites comme les FMN et qui, de surcroît, ne seraient pas des industries lourdes. Comment afficher une politique corporative de développement durable concrète et cohérente lorsqu'on est implanté dans une centaine de pays et que l'on produit des services ?

Phénomène international par essence, et aujourd'hui en plein essor, le tourisme est à cet égard emblématique du secteur tertiaire et de ses impacts sur le développement durable à l'échelle mondiale tant les enjeux sont importants et les parties prenantes nombreuses. Dans ce secteur, le concept de développement durable a trouvé son pendant dans celui de tourisme durable en réaction

notamment à la peur du tourisme de masse. Il s'agit pour les acteurs de ce secteur de lutter contre toutes les déviances et les externalités négatives liées au tourisme : destruction d'écosystèmes, gaspillage énergétique, tourisme sexuel, pollution visuelle, etc. Et parmi les différentes industries du tourisme, le secteur hôtelier tient sans contredit une grande responsabilité dans la durabilité du développement de cette activité. Rien qu'en France en 2004, 27 700 entreprises du secteur hôtelier ont généré 16,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit près du quart des quelques 66,8 milliards d'euros générés par le tourisme dans son ensemble¹. Au Canada, 16 000 établissements ont généré des recettes d'exploitation s'élevant à 13,2 milliards de dollars canadiens en 2004, soit près du quart également des 57,5 milliards de dollars dépensés par les touristes dans le pays².

C'est pourquoi nous avons jugé pertinent d'étudier la gestion du développement durable par un groupe hôtelier international qui, par la dissémination extrême de ses centres de production, peut symboliser la FMN du secteur tertiaire poussée à son paroxysme.

1.2. Démarche conceptuelle

Dans son mémoire de maîtrise, Gellert (2005) a proposé un modèle du comportement environnemental de la filiale de la FMN. Nous reprenons ici ses travaux en inversant son modèle et en élargissant le thème au développement durable. Nous allons ainsi nous placer du point de vue du siège social en étudiant l'influence d'une politique corporative de développement durable sur la filiale.

Pour ce faire, nous avons choisi de procéder par l'étude de cas de l'entreprise Accor, un des premiers groupes hôteliers internationaux. Avec 4 000 établissements et 168 500 employés répartis dans 140 pays, soit autant d'environnements et de communautés locales différents, ce sont quelques

¹ Source : Insee, enquête annuelle d'entreprise dans les services (2004)

² Source : Commission canadienne du tourisme, Rapport sur l'année 2004

120 millions de clients qui consomment chaque année l'équivalent d'une ville de 900 000 habitants en eau et de 400 000 habitants en énergie³. La seule vue de ces chiffres achève de convaincre le lecteur de l'importance de la responsabilité sociale et environnementale de Accor. La firme se vante d'ailleurs d'avoir été l'un des premiers groupes hôteliers à se donner les moyens d'une véritable politique environnementale.

Mais cette volonté du siège de se doter d'une politique globale de développement durable doit néanmoins être mise en perspective avec la structure organisationnelle du groupe et les différents modes d'exploitation des hôtels. Ce choix de fonctionnement n'est pas sans risque quant à la dilution des politiques corporatives. Ainsi en matière d'environnement peut-on observer des pratiques différentes selon les continents, la gestion des ressources naturelles revêtant sans surprise des particularités locales qui imposent une adaptation des exigences du siège social.

Il convient donc de se demander à quels facteurs sont dues ces disparités au sein d'une entreprise qui affiche pourtant une politique globale de développement durable. L'éloignement géographique par rapport au siège a-t-il un impact ? Ou bien est-ce l'indépendance opérationnelle de l'hôtel qui affecte l'application des directives du siège ? Y a-t-il une différence de traitement entre les différentes enseignes du groupe qui vont de l'hôtellerie de luxe à l'hébergement économique ? Et entre les hôtels détenus en propre et ceux laissés en franchise ? En bref, **quelle est l'influence réelle d'une politique corporative de développement durable dans un groupe hôtelier aussi diversifié que Accor ?**

Nous avons ainsi adopté une démarche hypothético-déductive à partir de la littérature disponible sur le tourisme durable dans le secteur hôtelier et le management environnemental hors frontière de la FMN, l'hôtel étant assimilé à la

³ Site internet de Accor : <http://www.accor.com>, dernière consultation le 10/10/2006

filiale. Après avoir construit notre cadre conceptuel, nous avons testé nos hypothèses de recherche en effectuant des entretiens auprès de cadres dirigeants de l'entreprise. Cela nous a permis d'appréhender le mode de gestion du développement durable selon quatre niveaux possibles de décisions : le siège social de Accor S.A., Accor North America, Accor Canada et l'hôtel Sofitel de Montréal. L'étude de la filiale de segment, Accor Thalassa, et de ses établissements viendra également corroborer nos analyses et nos recommandations qui concluent notre travail.

1.3. Contribution

Autant le secteur industriel et son impact sur l'environnement ont été largement couverts dans la littérature (Gellert, 2005), autant les services, ainsi que les autres piliers du développement durable – l'économique et le social – ont été peu étudiés. Au même titre que les industries lourdes, les entreprises de services ont une responsabilité face à l'environnement mais aussi dans le développement économique et l'équilibre social de leur sphère d'influence. Le premier intérêt de ce mémoire sera donc de tester l'ensemble des dimensions du développement durable avec les modèles de gestion existants.

D'autre part, cette étude de cas viendra compléter les quelques travaux traitant de la spécificité du développement durable au sein de l'industrie hôtelière. En rupture avec ces précédents écrits, nous verrons notamment qu'aujourd'hui la perception de ce principe connaît un réel changement dans le secteur hôtelier.

Enfin notre travail n'a pas pour objectif de décrire les pratiques de développement durable dans l'industrie hôtelière mais plutôt de montrer les facteurs d'influence d'une politique corporative sur ce thème. En ce sens, ce mémoire s'inscrit plus dans une problématique de management à l'intérieur de la FMN que dans une perspective d'audit environnemental. Nous avons ainsi relevé des solutions innovantes de gestion du développement durable au sein d'une FMN disséminée

comme l'est Accor, ce qui pourrait inspirer d'autres entreprises du secteur tertiaire. Par exemple, la grande distribution présente certaines similitudes quant aux difficultés rencontrées dans la diffusion d'une politique corporative non primordiale comme l'est encore souvent considéré le management du développement durable. Nous pensons que Accor a su intelligemment surmonter certaines de ces disparités et que ses pratiques de gestion pourraient s'exporter.

Chapitre 2 : Revue de littérature et cadre conceptuel

Pour bâtir nos hypothèses de recherche, nous nous sommes fondés sur une sélection d'articles scientifiques selon deux thèmes qui nous paraissaient pertinents pour notre propos.

Nous avons également consulté plusieurs thèses et mémoires d'étudiants comme celui de Gellert (2005) sur le comportement environnemental de la filiale, ainsi que celui de Lefebvre (2004) sur le tourisme durable. Nous reprenons donc ici en partie leurs revues de littérature respectives, le modèle que Gellert (2005) a développé étant source d'inspiration pour notre étude de cas. Par ailleurs, le mémoire de Désilets (1995), bien que datant un petit peu, nous a fourni une description assez complète des pratiques environnementales dans les hôtels de groupes hôteliers internationaux.

Dans un premier temps, nous allons faire un état des lieux de la place du développement durable dans l'hôtellerie à l'aide de la littérature la plus récente, puis dans un second temps, nous retracerons les grandes lignes de la théorie sur le management de la FMN et plus particulièrement le management environnemental hors frontière.

Le lecteur pourra s'étonner d'une certaine réduction du concept de développement durable à la seule problématique environnementale dans les propos qui vont suivre. Mais cela se justifie par le souci de simplifier la lecture et aussi car la plupart des études répertoriées se sont focalisées sur cette dimension qui recouvre une grande partie du développement durable. Cependant notre étude de cas, étant donné le domaine d'activités concerné, tâchera d'en étudier tous les aspects.

2.1. La place du développement durable dans l'hôtellerie

L'idée dans cette section est de voir si le développement durable est un concept spontané pour les acteurs du secteur hôtelier auquel cas l'implantation d'une politique corporative abordant ce thème s'en trouverait grandement facilitée.

2.1.1. La création d'un concept spécifique : le tourisme durable

Depuis le fameux rapport Brundtland de 1987⁴ qui définit pour la première fois le développement durable à travers ses trois piliers – développement économique, protection de l'environnement et équité sociale – des variantes de ce concept selon ses champs d'application lui ont succédé. C'est le cas notamment du tourisme durable dans le secteur des services qui illustre l'importance accordée au développement durable au sein de l'activité touristique. C'est en 1995 que l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) donne la première définition du tourisme durable ; elle met l'accent sur l'équilibre à trouver entre les besoins des touristes et la préservation des régions d'accueil. Mais il s'agit d'une définition trop générale relève Lefebvre (2004) qui y voit un trop grand nombre d'interprétations possibles. Selon que l'on veut mettre en avant la redistribution équitable que devrait apporter le tourisme ou bien la pérennité des régions d'accueil, les versions se sont multipliées.

Finalement, Beioley (1995) liste quatre conditions pour que le tourisme soit réellement durable :

1. il doit respecter la communauté d'accueil en la consultant et en la faisant participer ;

⁴ Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement (CNUED) de 1987.

2. il doit opérer tout en respectant l'environnement local et son rythme de régénération ;
3. il doit réduire son impact sur l'environnement global en termes de pollution et d'épuisement des ressources naturelles ;
4. et il doit proposer une expérience satisfaisante pour le visiteur.

La définition proposée par l'OMT en 2004 et que Lefebvre (2004) retient pour son étude de cas nous apparaît comme la plus complète :

Les principes de durabilité concernent les aspects environnemental, économique et socioculturel du développement du tourisme. Pour garantir sur le long terme la durabilité de ce dernier, il faut parvenir au bon équilibre sur ces trois aspects.

Par conséquent, le tourisme durable doit :

1. exploiter de façon optimum les ressources de l'environnement qui constituent un élément clé de la mise en valeur touristique, en préservant les processus écologiques essentiels et en aidant à sauvegarder les ressources naturelles et la biodiversité ;
2. respecter l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil, conserver leurs atouts culturels bâtis et vivants et leurs valeurs traditionnelles et contribuer à l'entente et à la tolérance interculturelles ;
3. assurer une activité économique viable sur le long terme offrant à toutes les parties prenantes des avantages socioéconomiques équitablement répartis, notamment des emplois stables, des possibilités de bénéfices et des services sociaux pour les communautés d'accueil, et contribuant ainsi à la réduction de la pauvreté.⁵

2.1.2. La difficile prise de conscience dans l'hôtellerie

Si le tourisme durable est plébiscité par les participants aux conférences internationales sur le tourisme, la réalité au niveau opérationnel semble être en décalage avec cette bonne volonté. En effet, le concept demeure l'apanage des associations du secteur, des gouvernements et de quelques sièges sociaux d'entreprises. Sur le terrain on parle plus volontiers de « bonnes pratiques » ou de

⁵ http://www.world-tourism.org/francais/frameset/frame_sustainable.html

« comportement responsable », expressions qui reflètent une adoption pratique du développement durable sans toutefois exprimer une vision de long terme.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la perception du développement durable dans le secteur des services. Nous recensons ici plusieurs études qui montrent le comportement de l'hôtelier face au développement durable. Eccles (1995) relève à cet effet que le tourisme durable a été l'un des cinq thèmes les plus abordés au cours de la période 1989-1994 dans les revues spécialisées traitant du tourisme. La plupart des auteurs soulignent ainsi la bonne volonté des hôteliers, quand ces derniers sont réellement capables d'appréhender le concept dans toutes ses dimensions. Car la mise en place de ces principes est trop souvent cantonnée à l'économie de lumière et de chauffage, la conservation de l'eau, le recyclage et l'achat local.

- Les obstacles au développement durable :

L'étude de Stabler et Goodall (1997) réalisée à Guernesey montre que l'inaction des hôtels est notamment due à une certaine complaisance dans le milieu qui est liée à une relative satisfaction quant à la performance environnementale du secteur, les hôteliers ne se sentant pas très concernés par le développement durable.

Par ailleurs, l'enquête de Hobson et Essex (2001), conduite dans la ville de Plymouth au Royaume-Uni, conclut que les principales raisons invoquées par les hôteliers pour justifier leur inertie quant à l'adoption de mesures de développement durable sont le manque de temps, le coût financier et le manque d'expertise. Les mêmes auteurs relèvent que les plus gros hôtels et ceux qui appartiennent à des chaînes sont ceux qui sont le plus avancés en la matière, principalement grâce aux directives de leurs maisons mères.

Le sondage réalisé par Bohdanowicz et Martinac (2003) au sein de l'industrie hôtelière européenne met surtout en avant le facteur financier comme principal obstacle au développement de normes environnementales. Selon les auteurs, un engagement du secteur public est souhaitable pour inciter les hôteliers.

Enfin, la frilosité des hôteliers face à la réaction de leur clientèle peut constituer un obstacle supplémentaire à l'adoption de pratiques durables. Aronsohn (2000) cite très justement l'ancien Directeur Environnement du groupe Accor, T. Mueth, « Notre métier est de vendre du service, il ne s'agit pas de rogner sur la prestation ». Ainsi, le développement durable semble s'arrêter là où commence le confort du client. Cela signifie que les hôteliers anticipent une réaction négative du client face à de trop grandes mesures durables. En effet, certains clients estiment que la prestation hôtelière qu'ils paient doit leur offrir un niveau de confort supérieur à celui qu'ils ont chez eux, quitte à ce que le client lui-même laisse à la porte de l'hôtel sa propre éthique de développement durable.

- La rentabilité du tourisme durable :

Plusieurs auteurs ont néanmoins tenté de lutter contre ces perceptions, qui pour beaucoup sont des préjugés, en relevant les bonnes pratiques qui commencent à voir le jour. Ces auteurs affirment ainsi que le tourisme durable peut être rentable pour l'industrie hôtelière. Dans ce sens, Swarbrooke (1994) estime qu'une réelle politique de développement durable peut à long terme apporter des bénéfices non négligeables : des économies sur les coûts, une réputation accrue, l'attraction de nouveaux clients, une impression favorable sur les investisseurs, de meilleures conditions de travail pour le personnel, la satisfaction des visiteurs et des bénéfices pour la communauté locale.

Plus concrètement et à court terme, Enz et Siguaw (1999) mettent en lumière les économies réalisées par des champions de la protection environnementale. L'Hôtel Bel Air, en Californie, a ainsi économisé 10 000 dollars américains en 10 mois

suite à l'instauration de leur programme global de gestion de l'environnement. Seulement avec un programme de recyclage, le Hyatt Regency de Chicago a évité une perte de 120 000 dollars en objets jetés à la poubelle par inadvertance comme l'argenterie.

Vargas Sanchez et al. (2004) démontrent que la perception qu'ont les hôteliers de la province de Huelva en Espagne à propos de l'environnement et des affaires est même positive. Mais malgré cela, la même étude ne parvient pas à montrer de lien entre cette vision positive et le degré de développement d'un système de gestion environnemental.

2.1.3. Les raisons de devenir « durable »

D'autres auteurs se sont intéressés aux raisons qui pouvaient pousser certains hôteliers à se lancer dans le développement durable ou *a minima* dans la gestion de l'environnement. Ces raisons peuvent aussi bien provenir de l'intérieur de l'hôtel (raisons commerciales, financières, etc) que de l'extérieur sous formes de pressions institutionnelles.

- *À l'initiative de l'hôtelier :*

L'étude de Tzschentke et al. (2004) liste les raisons qui ont poussé les hôteliers écossais à se lancer dans la protection de l'environnement et le processus de certification. Pour expliquer la motivation des petits établissements, les auteurs y voient deux raisons : l'une d'ordre économique et l'autre d'ordre éthique.

D'un point de vue économique, la réduction des coûts liés aux dépenses d'énergie, ainsi que les incitatifs publics expliquent l'engagement de certains hôteliers dans la protection de l'environnement. Ne pouvant par exemple contrôler le comportement du consommateur qui laisse la lumière allumée une fois sorti, ou bien qui laisse couler l'eau sans considération, certains gérants ont installé des

minuteries et des réducteurs de débit afin de réduire en amont leurs factures d'eau et d'électricité. De même, afin de faire diminuer leur contribution à la taxe publique sur les pollueurs, certains ont réduit leur production de déchets.

D'un point de vue éthique, l'obligation morale ou l'impression de contribuer au bien-être général ainsi que la responsabilité sociale constituent la seconde explication d'une telle implication de la part de ces hôteliers.

Dans cette même étude, les auteurs ont cherché à comprendre ce qui a poussé les hôtels à adhérer à une certification environnementale. La quête de cette certification peut répondre à trois raisons différentes : l'anticipation de retombées commerciales, le fait que cela n'implique guère de changements dans le mode de gestion et le fait que les conditions exigées par la certification étaient déjà réunies avant. Un autre motif de cette adhésion est la volonté de faire reconnaître publiquement ses efforts en tant qu'hôtelier responsable.

Lefebvre (2004) note également l'attrait que procure une certification verte dans la mesure où cela donne accès à un réseau d'experts.

- Sous le coup de pressions extérieures :

L'échantillon de l'étude de Vargas Sanchez et al. (2004) montre la perception généralisée que les facteurs de pression ont une influence importante dans l'adoption de mesures environnementales. Et cette influence provient avant tout de l'image et de la responsabilité sociale de l'entreprise, également des obligations légales et dans une moindre mesure de la demande du marché et de la quête d'efficacité. Les auteurs relèvent néanmoins le manque de pression de la part des associations professionnelles.

Selon Tzschentke et al. (2004), cette exposition aux pressions des parties prenantes serait proportionnelle à la taille de l'hôtel. En effet, les plus gros hôtels d'une ville peuvent compter un millier de chambres et plusieurs centaines d'employés. Ces

derniers vont être à même de témoigner des pratiques de l'hôtel. Pour attirer des clients, l'établissement va nécessairement faire de la publicité et donc accroître sa visibilité au sein de la communauté locale. L'ouverture sur l'extérieur d'une grosse enseigne contraste avec la discrétion que peut cultiver un hôtel indépendant qui comptera une dizaine de chambres et autant d'employés.

Les études citées plus haut se concentrent sur l'hôtellerie indépendante qui regroupe la majeure partie de l'offre d'hébergement. Il convient ici d'établir une distinction entre les hôtels indépendants et les groupes hôteliers qui constituent notre sujet d'étude. Autant pour les premiers la responsabilité environnementale est vue comme périphérique par rapport au cœur du métier ; autant les seconds, du fait de leur taille, ne peuvent nier les impacts de leur activité. Il s'agit maintenant de confronter les remarques sur le secteur hôtelier avec la théorie sur la FMN pour voir si cela peut influencer les perceptions et les pratiques que nous venons de décrire plus haut.

En effet, à la vue de ces arguments, il semblerait qu'un groupe hôtelier aurait plus de facilité et d'intérêts pour mettre en place une politique de développement durable qu'un hôtel indépendant : plus de facilité grâce notamment aux économies d'échelle réalisables lors de l'implantation de nouvelles technologies environnementales, et plus d'intérêts lorsqu'elle consolide les factures d'eau et d'électricité. Par ailleurs, elle permettrait de donner l'exemple aux plus petits hôtels en relevant le niveau d'exigence environnementale.

2.2. Théories sur le management du développement durable par la FMN

Un groupe hôtelier de la taille de Accor est sans contredit une FMN. Il nous a donc paru pertinent de consulter les diverses théories du management environnemental hors frontière de la FMN, les articles scientifiques abordant la gestion du développement durable dans sa globalité étant peu nombreux.

2.2.1. La « dualité institutionnelle »⁶

La plupart des auteurs s'entendent pour dire que la FMN est tiraillée entre deux tendances qui peuvent apparaître contradictoires : la prise en considération du contexte global dans la stratégie corporative d'une part, et la nécessaire adaptation au niveau local pour chaque unité. Ces phénomènes en apparence opposés – centralisation et adaptation, ou encore, intégration et diversification – se retrouvent fréquemment dans la littérature. Doz et Prahalad (1984) évoquent ainsi comment le besoin d'intégration de la FMN demande une gestion par métier, fondée sur la standardisation et la dépendance des filiales à l'égard du siège, alors que, parallèlement, le contexte spécifique de chaque filiale induit une responsabilité locale qui ne peut être assumée que grâce à la souplesse de la FMN et une relative indépendance des filiales dans leur réponse à la demande locale. Gladwin et Walter (1976) affirment également que la firme devra faire des compromis entre les politiques « fragmentées » et celles « unifiées » afin d'atteindre un équilibre satisfaisant.

- L'organisation stratégique de la FMN :

Ces tendances évoquées, certains auteurs dressent une typologie des filiales. Bartlett et Ghoshal (1991) établissent ainsi une catégorisation de la dépendance de la filiale en fonction de son poids stratégique et organisationnel :

1. le leader stratégique va jouir d'une compétence interne élevée et va travailler en légitime partenariat avec le siège social ;
2. le collaborateur exploite les avantages des installations et des ressources locales pour appliquer la stratégie corporative ;

⁶ Expression reprise de Tixier (2005)

3. l'exécutant, lui, se voit attribuer juste de quoi maintenir ses opérations locales dans un environnement non stratégique. Il ne contribue pas aux innovations de la FMN et génère simplement les ressources qui assurent le processus corporatif ;
4. enfin le trou noir ne fait que de la veille concurrentielle et ne dispose que du strict minimum telle une « antenne ».

Dans chacun de ces quatre cas, on fait varier le poids relatif des deux composantes de la double pression exercée sur la filiale, c'est-à-dire celle de la stratégie corporative et celle du contexte local. Plus le siège social va reconnaître l'importance du contexte local, plus la FMN aura tendance à être décentralisée.

- « *L'environnement tâche* »⁷ :

Cette variation de statut de la filiale découle notamment du contexte opérationnel dans lequel évolue la FMN. En effet, il convient de considérer l'impact des caractéristiques du secteur d'activité sur l'indépendance de la filiale. Ainsi, dépendamment des acteurs et des règles du jeu du marché propre à une industrie, une filiale sera plus ou moins libre de définir sa stratégie (Gellert, 2005). Plus les joueurs d'un marché seront locaux, plus la filiale sera indépendante dans ses choix de stratégie. A l'inverse, plus le secteur d'activité semblera être déterminé à un niveau global, plus la standardisation des filiales sera poussée.

Pour pallier le besoin de coordination qui peut se faire ressentir au niveau de la FMN, des méthodes simples sont mises en place par la maison-mère. Il s'agit par exemple de l'expatriation des cadres, des séminaires annuels, etc. Cette communication informelle a pour but d'insuffler une culture organisationnelle au sein de toutes les unités du groupe (Martinez et Jarillo, 1991). Mintzberg (1979) définit ainsi le concept de culture organisationnelle comme étant un « système

⁷ Concept emprunté à Dill (1958)

idéologique internalisé » qui équivaut à l'ensemble des pratiques et croyances de l'entreprise qui permettent l'identification et la loyauté des employés.

Pour résumer, nous pouvons supposer que, dans le cas de la FMN disséminée, la filiale pourra jouir d'une certaine autonomie sous condition que son poids stratégique soit suffisamment important et que le secteur d'activité de la FMN favorise le contexte local, comme c'est le cas avec l'hôtellerie internationale. Des liens avec le siège pourront néanmoins se créer grâce notamment à une politique de ressources humaines qui favorise la mobilité internationale.

2.2.2. Le management environnemental propre à la FMN

Dépassant la classification « apathie ou réactivité ou pro-activité » en vigueur dans la littérature sur la gestion environnementale, Hansen (1999) apporte une dimension internationale au sujet en proposant une typologie du management environnemental « hors frontières » au sein des FMN en fonction de leurs formes d'organisation :

1. l'organisation décentralisée, dans laquelle les filiales jouissent d'une totale autonomie, se caractérise par la quasi-absence de politique environnementale à l'échelle corporative. Chaque filiale est responsable de ses problématiques environnementales et choisit d'y répondre ou non avec ses propres moyens.
2. l'organisation conformiste, elle, est moins décentralisée que la précédente. Une déontologie corporative existe et chaque filiale est tenue de se conformer aux normes environnementales locales. Des audits environnementaux sont réalisés afin de surveiller les actions des filiales. Si le pays hôte n'a pas la capacité de contraindre la filiale à respecter les lois, la volonté du siège peut néanmoins influencer sur le respect des règles par la filiale.

3. l'organisation centralisée recherche l'efficacité à l'échelle mondiale en réduisant les risques et en faisant des économies d'échelle. Le siège va donc transposer les pratiques environnementales domestiques partout où la FMN opère. Il s'agit donc de standardiser les exigences de performance environnementale au lieu de s'adapter à chaque contexte local. C'est une organisation fortement hiérarchisée et intégrée verticalement.
4. l'organisation intégrée alloue une certaine autonomie à ses filiales dans la mesure où celles-ci respectent les grandes lignes directrices de la maison-mère. Cette organisation, intégrée horizontalement, laisse la filiale définir ses objectifs environnementaux du moment que celle-ci suit la philosophie de la FMN. Ses initiatives pourront, par la suite, être reprises par l'ensemble du réseau.

Autant les deux premiers types d'organisations se focalisent sur les exigences environnementales locales, autant les deux derniers suivent avant tout la politique corporative. D'un côté on va observer une disparité des politiques environnementales, de l'autre, on aura une standardisation des exigences et des moyens.

- L'impact de l'actionnariat de la filiale :

Parmi les autres facteurs contribuant à déterminer l'autonomie de la filiale en matière de politique environnementale, l'actionnariat de la filiale joue un rôle primordial. En effet, dans le cas où la FMN est actionnaire majoritaire de la filiale, cette dernière se fera imposer les vues du siège quant à la politique environnementale. En revanche, si la FMN est minoritaire, elle perd toute influence sur la prise de décision en matière de nouveaux investissements comme ceux liés au développement durable. Hansen (1999) précise même que, dans le cas où la FMN est majoritaire, l'actionnaire minoritaire peut refuser de suivre l'investissement et le laisser à la seule charge de la FMN.

- *Les moyens d'action du siège social :*

Concernant l'influence du siège sur la filiale en matière de management environnemental, il existe plusieurs moyens. Ruud (2002) évoque trois leviers : une politique explicite, des standards de performance et des procédures spécifiques. Hansen (1999), lui, en présente cinq : des principes généraux de gestion environnementale (charte verte), des programmes et politiques spécifiques (programme de gestion de l'énergie), des procédures de contrôle et de surveillance (audits environnementaux), des programmes de formation (séminaires d'information) et une organisation formelle (direction de l'environnement).

2.2.3. Les pressions extérieures

En ce qui a trait à l'influence du contexte local sur la filiale, deux catégories doivent être distinguées : les pressions institutionnelles et les pressions économiques.

- *Les pressions institutionnelles :*

Russo et Fouts (1997) montrent que les entreprises développent des politiques environnementales non seulement pour acquérir un avantage compétitif mais également pour satisfaire la société dans laquelle elles évoluent et ce, dans un but de légitimité sociale. Gellert (2005) va alors diviser ces pressions institutionnelles selon trois dimensions couramment admises en sciences sociales : le réglementaire, le normatif et le cognitif.

Les forces institutionnelles réglementaires sont représentées par l'Etat qui peut imposer des lois sur l'environnement. Nehrt (1998) propose une typologie des régimes de réglementation environnementale, chacun d'entre eux ayant une influence différente sur le comportement de la filiale :

1. dans le cas d'un régime caractérisé par des réglementations insuffisantes, la filiale sera peu encline à développer une stratégie environnementale ;
2. dans le régime de type « *command-and-control* », le taux de pollution est fixé par les autorités et la filiale a le choix dans les moyens d'y répondre ;
3. quant au régime de prévention de la pollution, les filiales vont être pro-actives devant l'incitation et le développement des technologies environnementales supportés par l'Etat ;
4. le régime basé sur les incitatifs (taxes sur la pollution) va contraindre la filiale à réagir d'un point de vue environnemental.

Gellert (2005) retient ainsi trois facteurs du contexte réglementaire qui vont inciter la filiale dans sa démarche environnementale : le niveau d'exigence fixé par les autorités, la vocation de l'Etat à encourager la prévention et enfin, la capacité des institutions à faire appliquer la loi.

Les forces institutionnelles normatives, elles, se situent au niveau du secteur d'activité comme les associations sectorielles par exemple. Elles peuvent notamment conduire à un engagement collectif de la part d'entreprises d'un certain secteur en faveur d'une meilleure protection de l'environnement. Ainsi, en 1996, le Conseil pour les voyages et le tourisme (WTTC) et l'OMT ont publié un rapport appelé Agenda 21 pour les voyages et le tourisme en réponse au Sommet de la Terre de Rio en 1992. Par ailleurs, Accor, qui fait l'objet de la présente étude de cas, a souscrit à *The International Hotel and Environment Initiative* qui regroupe les neuf plus gros joueurs du secteur hôtelier. Les programmes de certification comme la norme ISO 14001 contribuent à cette standardisation des pratiques environnementales. Gellert (2005) admet néanmoins que ces forces appartiennent plus volontiers au contexte corporatif plutôt qu'au contexte local.

Enfin, les forces institutionnelles cognitives sont représentées par les médias, les ONG et la culture locale. On pourrait les rassembler sous le terme générique d'opinion publique. Les firmes doivent ainsi prendre en considération le mouvement écologique du contexte local. Cela est d'autant plus vrai pour la FMN qui peut parfois être plus puissante qu'un Etat et qui se voit donc attribuer une certaine responsabilité sociale par la population qui estime que l'entreprise doit pallier les carences des autorités. Ce phénomène se traduit par des partenariats entre les FMN et des ONG, et également par l'étalage communicationnel en faveur de l'environnement exercé par les firmes.

- Les pressions économiques :

Les pressions d'ordre économique découlent du principe de l'avantage concurrentiel qui dégage des profits. Gellert (2005) distingue trois types de pression : celle des partenaires financiers ou commerciaux, celle de la rentabilité des investissements environnementaux et enfin, celle de la dynamique de l'industrie locale.

Tout d'abord, les clients et les consommateurs peuvent conduire la firme à adopter une attitude verte, non pas pour attirer de nouveaux prospects mais pour éviter la sanction des clients habituels. Ruud (2002) montre que le niveau économique du pays joue sur les préférences « vertes » des consommateurs. Ainsi, dans les pays à faibles revenus, les classes moyennes vont être plus sensibles au prix qu'à la vocation écologique du produit. Les clients corporatifs ou publics, eux, à travers des critères environnementaux dans leurs appels d'offres peuvent conduire l'entreprise à se montrer plus soucieuse de l'environnement.

En ce qui concerne les partenaires financiers, bien que leur objectif premier est de rentabiliser leur investissement, la performance environnementale de la firme semble compter de plus en plus comme l'affirment plusieurs auteurs (Laszlo, 2004; Wagner et al. (2002). Persais (1999), lui, prétend que les banques exercent

une pression relativement limitée. Les compagnies d'assurance, elles, vont être plus exigeantes quant à la gestion du risque environnemental par la firme.

Une autre dimension de la pression économique se retrouve dans la question de la rentabilité des dépenses environnementales. La littérature est assez partagée sur ce sujet comme le relève Gellert (2005). Il convient d'étudier ce point en fonction du secteur d'activité de la FMN comme nous l'avons vu plus haut pour l'hôtellerie.

Enfin, la dynamique de l'industrie locale peut également exercer une pression économique sur la filiale. La structure de la concurrence selon Hansen (1999) peut déterminer le comportement environnemental de la filiale. Ainsi, un secteur fortement concurrentiel va poser de façon plus aiguë la question de la rentabilité des dépenses environnementales alors qu'un oligopole aura intérêt à élever les standards environnementaux pour décourager les nouveaux entrants. La politique industrielle en vigueur dans le pays d'accueil de la filiale va également jouer sur les choix environnementaux de cette dernière, notamment en matière de coût d'accès aux technologies environnementales ou de propriété intellectuelle.

Pour résumer, la FMN éclatée telle qu'un groupe hôtelier pourra avoir des directives environnementales corporatives mais devra *a priori* laisser à ses filiales le choix de la politique environnementale tant les contextes locaux et les pressions exercées seront différents. Le siège pourra néanmoins proposer son expertise et son aide matérielle.

2.2.4. Les impacts environnementaux des différentes stratégies

Lorsque non imposé par le siège, la filiale peut avoir à faire un choix stratégique quant à la façon de percer le marché. Et ce choix peut tout à fait déterminer la politique environnementale de la filiale. Ainsi, les facteurs d'influence ne sont pas seulement extérieurs à la filiale comme nous venons de le voir mais ils peuvent également provenir de l'intérieur.

Gellert (2005) retient la distinction de Hamermesh (1986) entre la stratégie d'affaires et la stratégie directrice pour présenter cinq configurations stratégiques dans lesquelles le comportement environnemental peut varier.

- Les stratégies d'affaires :

La stratégie d'affaires touche à la décision du mode de concurrence sur un marché. Porter (1982) décrit deux attitudes possibles : la logique de leadership des coûts et la stratégie de différenciation.

Dans le cas d'une stratégie par les coûts, la problématique environnementale va être analysée du point de vue des coûts, l'entreprise cherchant à maximiser son profit. Gellert (2005) retient donc l'hypothèse suivante : « la filiale qui suit une stratégie de leadership de coût développera en premier lieu les comportements éco-responsables directement liés à une diminution des coûts, puis ceux n'affectant pas sa structure de coût ».

En ce qui concerne la stratégie de différenciation, la préservation de l'environnement peut représenter un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Tout dépendra de l'attitude du client comme le souligne Gellert (2005) et donc du produit et de l'industrie.

- Les stratégies directrices :

La stratégie directrice, elle, correspond au positionnement sur le marché désiré par l'entreprise. Ce peut être une stratégie de maintien, une stratégie de croissance ou encore une stratégie de retrait.

La stratégie de maintien va avoir comme implication de faire évoluer le comportement environnemental de la filiale au rythme des innovations sur le produit qui se font selon un processus incrémental.

La conséquence de la stratégie de croissance est résumée par l'hypothèse suivante : « Dans le cadre d'une stratégie de croissance, le comportement environnemental de la filiale est affecté au rythme des projets de modernisation, d'acquisitions, et dans le cadre du développement de nouveaux produits » (Gellert, 2005).

Enfin, dans le cadre d'une stratégie de retrait, Gellert (2005) suppose que les projets de modernisation seront retardés et que les investissements environnementaux seront minimales.

2.3. Construction d'un cadre conceptuel

De ces considérations théoriques, nous allons maintenant formuler nos hypothèses de travail (HT) ainsi que nos hypothèses de recherche (HR). Nous rappelons que notre intérêt se porte sur la politique corporative de développement durable d'un groupe hôtelier et son influence sur chacun de ses établissements répartis à travers le monde. Le groupe hôtelier est ainsi assimilé à la FMN et l'hôtel à la filiale.

2.3.1. Hypothèses de travail

Ce sont les éléments de départ que nous admettons *a priori* et qui vont nous servir à cheminer dans notre raisonnement.

HT1 : Les pratiques de développement durable ne peuvent se faire qu'au niveau de l'hôtel, seul niveau opérationnel dans un groupe hôtelier. Le siège social d'un groupe hôtelier ne peut mettre lui-même en application la politique de développement durable qu'il s'est fixée.

HT2 : Le développement durable n'est pas au cœur du rôle opérationnel de l'hôtelier comme ça peut l'être pour un directeur d'usine polluante. Le siège d'un groupe hôtelier a les moyens de développer une expertise dans ce domaine et d'influencer les pratiques de ses établissements via des politiques corporatives de développement durable.

HT3 : Le contexte de l'hôtel revêt deux dimensions : l'une d'origine locale et l'autre d'origine corporative.

HT4 : Le contexte corporatif influence l'hôtel via des politiques corporatives. L'existence d'outils explicites et concrets comme des principes corporatifs et des indicateurs, assortis d'une équipe dédiée disposant de moyens de diffusions, favorisera l'adoption de la politique du groupe par l'hôtel.

HT5 : Le contexte local influence l'hôtel via les pressions institutionnelles et économiques.

HT6 : La marge de manœuvre de l'hôtel est expliquée par trois facteurs :

- 1) l'organisation du groupe hôtelier et son degré de centralisation
- 2) les caractéristiques du secteur hôtelier
- 3) le mode d'exploitation de l'hôtel (i.e. son actionnariat)

HT7 : Les choix stratégiques de l'hôtel ont un impact sur son comportement environnemental.

2.3.2. Hypothèses de recherche

Nous regroupons ici les hypothèses de recherche qui détaillent notre problématique et qui nous serviront de support à notre raisonnement pour notre étude de cas.

- Le siège face à l'autonomie de l'hôtel :

HR1 : L'organisation décentralisée d'un groupe hôtelier ne favorise pas l'influence d'une politique corporative. En conséquence, les pratiques de développement durable de l'hôtel devraient davantage répondre aux pressions du contexte local qu'à celles émanant du contexte corporatif.

HR2 : La dimension locale de l'activité hôtelière ne favorise pas l'influence d'une politique corporative. En conséquence, les pratiques de développement durable de l'hôtel devraient davantage répondre aux pressions du contexte local qu'à celles émanant du contexte corporatif.

HR3 : Le mode d'exploitation de l'hôtel a une incidence sur l'influence de la politique corporative. Si l'hôtel est détenu en propre par le siège social, il devrait répondre plus volontiers aux pressions émanant du contexte corporatif. En revanche, si l'hôtel appartient à un franchisé, ses pratiques de développement durable répondront davantage aux pressions du contexte local.

- Les impacts des stratégies choisies par l'hôtel :

HR4 : La politique corporative de développement durable pourra trouver un écho dans la stratégie d'affaires choisie par l'hôtel :

- Si l'hôtel poursuit une stratégie de leadership par les coûts, il pourra d'abord développer des pratiques durables directement liées à une diminution des coûts puis celles n'affectant pas sa structure de coût.

- Si la clientèle de l'hôtel valorise le développement durable, une stratégie de différenciation va encourager l'hôtel à adopter des pratiques durables.

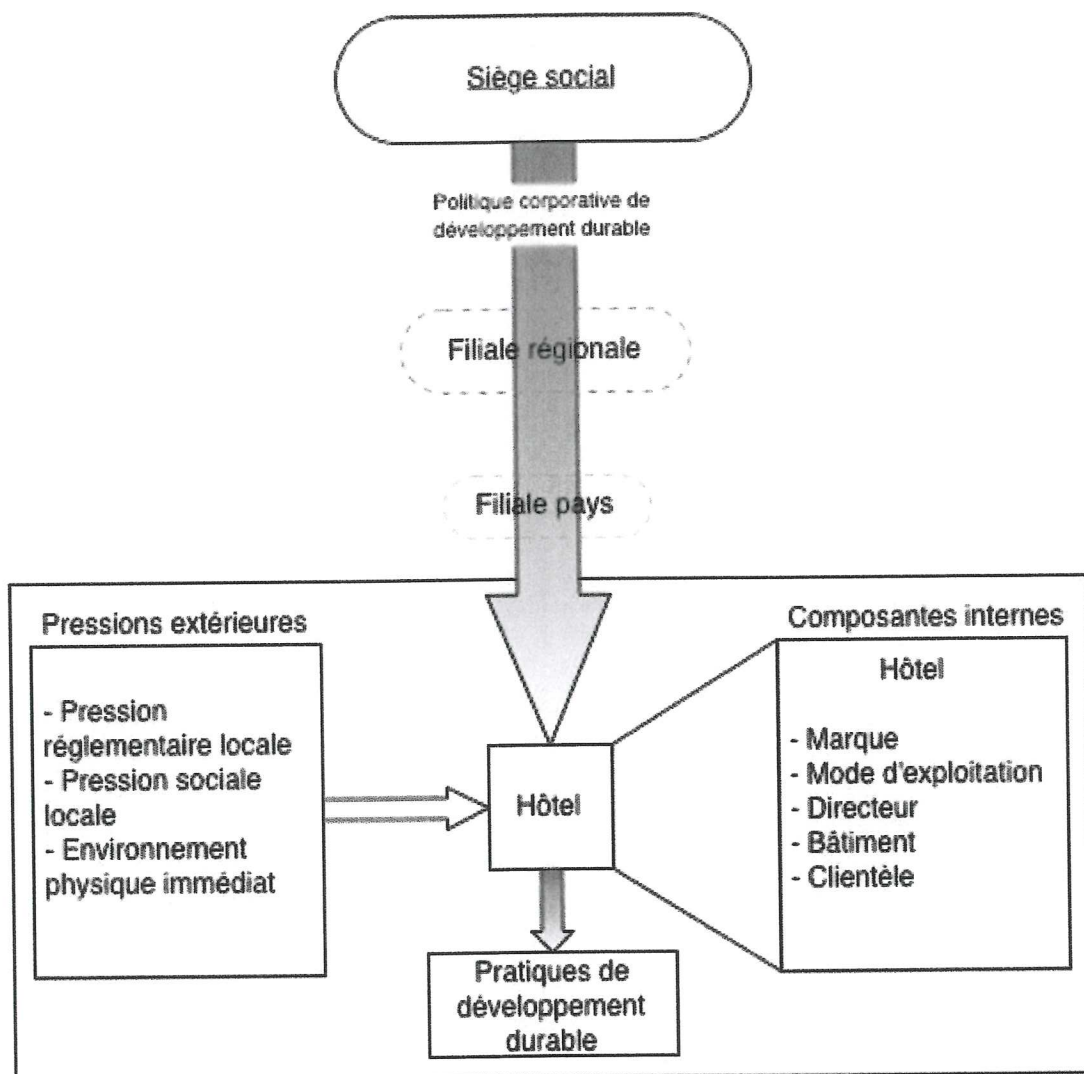
HR5 : La politique corporative de développement durable pourra trouver un écho dans la stratégie directrice dans laquelle évolue l'hôtel :

- Si l'hôtel s'inscrit dans une stratégie de maintien, les pratiques de développement durables de l'hôtel suivront les innovations imposées par le marché.
- Si l'hôtel s'inscrit dans une stratégie de croissance, ses projets de modernisation pourront répondre aux principes de développement durable et donc appliquer la politique corporative.
- Si l'hôtel s'inscrit dans une stratégie de retrait, ses investissements sont réduits à l'essentiel et son comportement durable évolue peu.

- *Les facteurs humains :*

HR6 : La politique corporative de développement durable pourra trouver un écho dans l'éthique personnelle des cadres dirigeants. Plus ces derniers seront animés par les principes de développement durable, plus l'expertise du siège dans le développement durable sera sollicitée.

Figure 1. Cadre d'analyse



Chapitre 3 : Méthodologie

3.1. Approche globale de la recherche

Afin de répondre à notre problématique sur l'influence d'une politique corporative de développement durable sur la filiale, une étude qualitative de nature descriptive nous a semblé le plus approprié. À travers le langage du discours, les données qualitatives présentent l'intérêt de contenir plus de richesse que des données quantitatives.

Il a néanmoins été envisagé de constituer une matrice présentant les caractéristiques de chaque hôtel ainsi que sa performance en développement durable. Deux problèmes se sont alors très vite posés. D'un point de vue méthodologique il aurait fallu établir un tableau regroupant plusieurs milliers d'établissements que peuvent détenir un groupe hôtelier international. Or cette charge de travail ne peut être envisagée pour un mémoire de maîtrise. D'autre part, nous allions rencontrer un problème éthique en demandant des informations confidentielles à une entreprise, informations qu'elle nous aurait refusées. Nous avons cependant demandé à l'organisation étudiée si eux-mêmes avaient pensé à croiser les performances en matière de développement durable des hôtels avec leurs caractéristiques comme la marque, la taille, le pays d'implantation, le mode d'exploitation, etc. La direction du développement durable avait effectivement amorcé une telle approche mais très vite ils ont conclu à l'inutilité pratique d'une telle approche dans la mesure où ils avaient dégagés 25 modèles de gestion différents qu'ils auraient dû considérer dans leur politique. Donc plutôt que d'avoir cette analyse statistique qui aurait permis d'établir une approche systématique en réponse à la question de recherche, nous avons souhaité nous impliquer en profondeur sur l'approche globale effectuée par l'organisation elle-même.

Enfin, nous avons choisi de suivre une démarche hypothético-déductive ; c'est-à-dire que la littérature que nous venons de passer en revue et les hypothèses de recherche qui en ont découlé vont nous guider dans l'analyse de ces données qualitatives.

3.2. La méthode des cas

Nous avons choisi l'étude de cas comme méthode d'analyse qualitative. En effet, pour comprendre une pratique de gestion comme celle d'une politique corporative de développement durable cette méthode est celle qu'il convient de privilégier selon Yin (1994). Notre cadre d'analyse cherche à comprendre l'influence d'une politique globale de développement durable au sein d'une FMN selon différents facteurs locaux venant perturber sa résonance. Chaque secteur d'activité ayant ses propres caractéristiques et ses propres défis en matière de développement durable, nous devons replacer notre objet d'étude dans le contexte qui est le sien. Notre approche est ainsi éminemment contingente ; c'est-à-dire que nous accordons beaucoup d'importance au contexte de l'organisation étudiée. Et au travers du cas particulier que nous allons aborder, c'est tout une organisation et une industrie que nous allons étudier.

3.3. Le choix de l'organisation étudiée

3.3.1. Pertinence du secteur d'activité

La combinaison de la complexité organisationnelle de la FMN et de l'application concrète du développement durable dans ce secteur de services qu'est l'industrie hôtelière nous a paru intéressante à plusieurs égards au plan managérial.

Tout d'abord, avec la grande distribution, l'hôtellerie internationale fait partie de ce type d'industrie extrêmement disséminée géographiquement d'un point de vue

des centres de production. En effet, contrairement aux grandes FMN du secteur industriel qui peuvent compter jusqu'à plusieurs centaines d'usines à travers le monde, les groupes hôteliers internationaux doivent gérer plusieurs milliers d'établissements qui sont autant de centres de production autonomes. Et cette dispersion se complexifie lorsqu'on sait qu'il existe plusieurs modes d'exploitation des hôtels.

Par ailleurs, alors que la grande distribution peut facilement rendre homogène ses magasins tant dans leur conception architecturale dans les zones commerciales que dans l'offre des produits, l'industrie hôtelière revêt une dimension éminemment locale tant dans les infrastructures que dans le service rendu au client.

Enfin, la coexistence de différentes marques au sein d'un même groupe hôtelier rend la problématique de cohérence d'une politique corporative encore plus intéressante, notamment du point de vue du marketing.

3.3.2. Pertinence de l'entreprise

Quatrième groupe hôtelier mondial, l'entreprise française Accor s'est imposée de manière assez logique comme choix. Historiquement l'entreprise est l'un des tout premiers groupes hôteliers de cette envergure à avoir pris conscience de l'importance du développement durable dans le secteur de l'hôtellerie. Cela s'est très vite traduit dans son organisation et son discours comme nous le verrons plus loin. Par ailleurs, la législation française est venue renforcer leur politique de communication et donc en faire un objet d'étude assez transparent pour le chercheur, la transparence faisant même partie des cinq valeurs-clé de l'entreprise.

Enfin, outre la plus grande facilité de contacter une entreprise issue de notre propre culture, nous avons la chance de bénéficier de contacts au sein de cette organisation, atout non négligeable pour la collecte de données. Ainsi, nous

présentons ici le cas de la direction Développement durable du groupe Accor et son influence sur deux filiales : Accor North America et Accor Thalassa.

3.4. La collecte de données

Deux types de données sont venues étayer notre analyse. D'une part nous nous sommes consacrés à la collecte de documents publics et de données secondaires pour appréhender l'organisation étudiée et sa politique de développement durable. Et d'autre part nous sommes allés chercher l'information manquante à la source sur les pratiques de gestion en place au sein de l'organisation.

3.4.1. Recherche documentaire

Nous avons donc dans un premier temps consulté les rapports annuels des cinq dernières années de Accor ainsi que son site Internet qui présente de manière assez complète la politique de développement durable du groupe illustrée d'exemples concrets parmi les 4 000 établissements de Accor.

Nous avons également eu accès à des numéros de journaux internes à l'entreprise ou aux hôtels portant sur le thème de l'environnement ou du développement durable. Le guide de la Charte Environnement de l'hôtelier distribué à tous les établissements Accor nous a aussi été gracieusement remis.

Des articles de presse sur Accor et son engagement environnemental sont venus compléter ces données secondaires. On a pu y lire notamment des extraits d'entrevue accordées par les dirigeants du groupe.

3.4.2. Entrevues semi-dirigées

Afin de compléter l'information qui nous manquait, nous avons récolté des données auprès de cadres dirigeants de l'entreprise Accor lors d'entretiens semi-dirigés. Cette forme d'entretien nous autorisait à avoir plus d'interaction avec notre interlocuteur, nous permettant de rebondir sur des éléments non anticipés et ainsi gagner en profondeur. Un guide d'entrevue avec un plan thématique nous a néanmoins aidé à orienter la discussion.

Ces entrevues ont été effectuées en deux temps : d'abord en France pour le siège social et la filiale de thalassothérapie, puis au Canada pour la filiale nord-américaine. Avant chaque entretien nous avons au préalable envoyé notre guide d'entrevue accompagné d'un formulaire de consentement.

À Paris, nous avons rencontré deux personnes de la direction Développement durable dont la directrice. Nous y avons également interrogé le responsable de la mise en place de la norme ISO 14 001 au sein de la filiale Accor Thalassa.

À Montréal, nous avons discuté avec le Vice-président de Accor Canada et le directeur de l'hôtel Sofitel de Montréal.

D'une durée approximative d'une heure, les entrevues se sont concentrées sur la perception de l'influence du siège sur la politique de développement durable développée selon les deux niveaux inférieurs de décision : celui de la filiale et celui de l'hôtel. Chaque entretien a été enregistré et par la suite retranscrit.

Chapitre 4 : Contexte de l'étude

4.1. Le secteur de l'hôtellerie

4.1.1. L'évolution du tourisme mondial

Pour l'année 2005, l'OMT a recensé 808 millions de touristes internationaux⁸. Avec une croissance annuelle moyenne de 4,1%, l'organisation prévoit 1,56 milliard de touristes internationaux pour l'année 2020. À ces estimations s'ajoutent les chiffres du tourisme national de chaque pays pour bien saisir l'ampleur du phénomène. L'industrie touristique va donc permettre à certains secteurs, comme ceux des transports et de l'hébergement, de connaître une croissance sans précédent dans un futur proche.

Des mutations dans le secteur sont attendues. Les destinations Europe et Amérique du Nord qui représentent encore aujourd'hui les deux tiers des arrivées touristiques mondiales stagnent, alors que la Chine est appelée à devenir la première destination touristique du monde en 2020 avec 130 millions de visiteurs, contre 42 millions en 2004. Ce pays sera aussi l'un des plus importants pays émetteurs avec 120 millions de touristes chinois qui devraient voyager hors de leurs frontières en 2020 contre 16 millions en 2003.

4.1.2. L'évolution du secteur de l'hôtellerie et des groupes hôteliers

Forte de la croissance du tourisme, l'offre hôtelière mondiale continue de progresser. Ainsi, entre 1995 et 2005, le nombre de chambres des dix premiers groupes mondiaux a augmenté de 85%, les grands groupes asseyant leur

⁸ Site internet de l'OMT : <http://www.unwto.org/facts/menu.html>, dernière consultation le 2 novembre 2006.

domination sur le marché international. En effet, la part de marché des cinq premiers groupes (InterContinental, Cendant, Marriott International, Accor, Choice Hotels Intl) atteint 46%.

Tableau 1: Évolution des groupes leaders en nombre de chambres entre 1995 et 2005

<i>Rang</i>	<i>Groupe</i>	<i>Chambres 2005</i>	<i>Hôtels 2005</i>	<i>Chambres 1995</i>	<i>Hôtels 1995</i>	<i>Évolution Chambres</i>
1	InterContinental.	532 701	3 532	356 800	1 925	+49%
2	Cendant	520 860	6 396	413 891	4 208	+26%
3	Marriott	469 218	2 564	184 995	874	+154%
4	Accor	463 427	3 973	256 607	2 265	+81%
5	Choice	403 806	4 987	293 706	3 358	+37%
6	Hilton Corp.	354 312	2 226	92 452	226	+283%
7	Best Western	308 131	4 097	280 144	3 409	+10%
8	Starwood	230 667	733	132 477	425	+74%
9	Carlson	147 093	890	79 482	349	+85%
10	Global Hyatt	111 651	355	77 512	167	+44%
11	Hilton Int.	99 527	395	55 005	162	+80%

Source : base de données de MKG Consulting - octobre 2005

Parallèlement à ces croissances internes, un nombre important de fusions-acquisitions a été relevé ces dernières années dans le secteur, des groupes hôteliers se faisant racheter par les groupes leaders. Ces absorptions ont même été le moyen de croissance privilégié des grands groupes internationaux, la plus grosse vague ayant eu lieu entre 1997 et 2002. Le phénomène de concentration a été très intense entre les groupes américains. Les hôtels-casinos se sont ainsi retrouvés concentrés en quelques années seulement dans les mains de deux géants : MGM Mirage et Harrah's Entertainment. Depuis 2002, les leaders semblent stabiliser leur offre en misant sur la croissance organique des marques existantes.

95% des chambres des cent premiers groupes hôteliers dans le monde sont originaires des six pays suivants : Etats-Unis (60%), Royaume-Uni (15%), France (11%), Espagne (5%), Allemagne (2%) et Japon (2%). Huit des dix premiers groupes mondiaux sont ainsi originaires des Etats-Unis. La Grande-Bretagne et surtout l'Espagne ont vu leur part augmenter. Le nombre de groupes français et allemands, lui, semble stagner, les groupes en place ne facilitant pas l'émergence de la concurrence.

Les mouvements de concentration des groupes impactent beaucoup moins le classement des enseignes qui, lui, a très peu évolué. En général, les enseignes gardent leur intégrité même en changeant de propriétaire. La marque Le Méridien a ainsi changé cinq fois de propriétaire en dix ans. Il arrive aussi qu'une enseigne rachetée soit supprimée pour intégrer ses hôtels à une marque existante plus connue, ou que l'on crée une nouvelle enseigne pour remplacer deux anciennes entités.

Les États-Unis ont été incontestablement le marché porteur de ces dix dernières années, l'hôtellerie économique américaine ayant été le secteur le plus dynamique. L'Europe et les Etats-Unis concentrent encore 90% du développement hôtelier mondial mais l'émergence de la Chine, l'Inde et de la Russie laisse présager de nouveaux développements et nouvelles stratégies dans l'industrie hôtelière mondiale. Et la saison des concentrations ne semble pas vouloir s'achever.

4.1.3. Les impacts de l'hôtellerie sur le développement durable

Exploiter des structures d'hébergement, pour une clientèle touristique comme pour une clientèle d'affaires, n'est pas une activité neutre pour l'environnement. Acteur majeur du tourisme mondial, l'hôtellerie est l'un des premiers secteurs à être confronté à la problématique du développement durable dans les pays en voie de développement (Anonyme, 1998). En effet, ces derniers voient dans la manne touristique un moyen rapide de procurer de l'emploi à leurs populations et

d'améliorer l'infrastructure locale. Or le problème se pose quand ce développement se fait trop vite. L'attrait touristique de ces pays peut alors se volatiliser face à la dégradation de l'environnement. On assiste ainsi à la détérioration de sites très populaires comme Phuket et Pattaya en Thaïlande face à la demande croissante des touristes (Anonyme, 1998). Dans ce cas de figure, où l'environnement fait justement partie intégrante du produit, le concept du développement durable prend tout son sens, du moins un sens immédiat et tangible. A court terme, la construction des infrastructures hôtelières dans des environnements fragiles comporte de graves risques pour l'écosystème d'accueil, ses sols et son système hydrographique : opérations de bulldozers, fuites d'essence, enfouissement des gravats, etc. L'accroissement de la demande de main d'œuvre peut aussi accentuer la pression sur les phénomènes migratoires et exacerber les tensions sociales. À long terme, les opérations quotidiennes des hôtels requièrent un certain niveau d'infrastructures publiques qui ne sont pas toujours présentes dans les régions d'accueil. La demande en canalisations, en eau, en électricité et pour la collecte des déchets augmente de manière souvent trop rapide pour le système existant. Enfin, l'émission de gaz à effet de serre due notamment aux systèmes de climatisation impacte sur l'environnement.

Les pays développés ne sont pas en reste vis-à-vis du développement durable et, là encore, le secteur hôtelier a un impact non négligeable au regard de la consommation d'eau et d'énergie, de la gestion des déchets et même des émissions de gaz à effet de serre. Le secteur étant en pleine expansion, chaque construction d'un nouvel hôtel, ou même la rénovation d'un établissement existant, pose un défi au niveau du développement durable. La chaîne d'approvisionnement des groupes hôteliers peut également jouer un rôle selon que les achats se font localement ou sont centralisés par la maison-mère qui négocie uniquement en gros auprès de quelques fournisseurs mondiaux.

Enfin, l'hôtellerie, en confrontant ses clients avec les populations locales, a une pleine responsabilité sociale sur des problématiques comme les chocs culturels ou encore le tourisme sexuel.

Face au constat des dégradations imputables au secteur hôtelier, des normes et des labels ont été développés dans le but d'identifier les joueurs responsables et ainsi guider le touriste dans ses choix.

4.1.4. La prolifération des normes et écolabels

Comme nous l'avons vu dans notre revue de littérature, une certaine conscience des dommages causés par le secteur hôtelier s'est développée. Conjointement à cette prise en considération on a assisté à la multiplication de chartes, de guides d'initiatives environnementales ou encore de normes de contrôle et ce, à tous les niveaux de décision : du siège social jusqu'à l'hôtel. Le groupe Accor adhère ainsi aux différents programmes qui suivent.

Au niveau du siège social, on retrouve le Pacte Mondial proposé par les Nations Unies en 1999. En engageant leurs signatures, les dirigeants d'entreprises sont appelés à promouvoir dans leurs firmes les dix principes qui composent le pacte et qui ont trait aux droits de l'Homme, au travail et à l'environnement. Ils doivent également soutenir les politiques publiques appropriées.

Toujours au niveau corporatif, l'adhésion au programme de *Green Globe*, qui œuvre à la promotion du tourisme durable depuis 1994, est très répandue parmi les acteurs du tourisme.

Enfin, entre gros joueurs de ce même secteur a été souscrit l'*International Hotels Environmental Initiative* qui est présenté comme un véritable catalyseur pour l'action par ses membres fondateurs.

En plus de la norme internationale ISO 14 001, de nombreuses certifications vertes locales pour l'hôtellerie et autres initiatives se développent à l'intérieur de chaque

pays. Les hôtels qui y adhèrent y voient ainsi une reconnaissance tangible et immédiate de leurs efforts mais aussi un outil marketing local.

En Europe, on peut retenir les autres écolabels suivants :

- le système DEHOGA en Allemagne
- le label hôtelier en Autriche
- l'Ecolabel pour hébergement touristique au Luxembourg
- les Clefs Vertes au Danemark qui ont beaucoup été adaptées dans les autres pays
- l'Ecolabel Nordique dans les pays scandinaves
- le Catalan Emblem en Catalogne

En 2005, l'Association des hôtels du Canada (AHC) a annoncé que les hôteliers pourraient adhérer au Programme d'éco-évaluation Green Key (Green Key ECOMmodation) qui s'inspire du programme danois en délivrant 1 à 5 clefs vertes selon l'engagement de l'hôtel. Quant au Québec, l'Association des Hôteliers du Québec (AHQ) a cherché à établir son propre système québécois de certification sur le modèle d'ISO en raison des normes spécifiques en la matière de la province.

Par ailleurs, Accor maintient sa présence dans les quatre indices majeurs d'investissement socialement responsable que sont le Dow Jones SI, le FTSE4good, l'Aspi Eurozone et l'Ethibel Sustainability Index.

4.2. Le groupe Accor

4.2.1. Présentation générale du groupe

Créé en 1967, Accor est aujourd'hui une entreprise multinationale dont le siège se situe à Évry en France et qui a deux activités principales : l'hôtellerie et les services aux entreprises et aux collectivités. Le groupe emploie ainsi 168 500

personnes dans 140 pays. Il est aujourd'hui le quatrième groupe hôtelier mondial et le leader européen du secteur⁹.

En 2005, son chiffre d'affaires était de 7,622 milliards d'euros (+7,9% par rapport à 2004) pour un résultat net de 333 millions d'euros. 66% du chiffre d'affaires est réalisé hors de France.

- L'organisation de Accor :

Jusqu'en 2005, Accor était organisé en tant que Société Anonyme à Conseil de Surveillance et Directoire. Depuis, le groupe est devenu une Société Anonyme à Conseil d'Administration avec une dissociation entre les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Ce nouveau mode de gouvernance s'inscrit dans la mouvance législative française quant aux bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise (rapport Bouton, rapports AFEP/MEDEF). Les fonctions exécutive et non-exécutive sont clairement identifiées et des administrateurs indépendants sont plus étroitement associés aux grandes décisions du groupe.

La direction du groupe suit une répartition géographique. Ainsi, il n'existe pas une seule direction centrale des activités mais plusieurs filiales géographiques : Accor Brasil, Accor Italia, Accor Asie-Pacifique et Accor North America, l'activité hôtelière en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique étant rattachée au siège à Paris. Chaque grande région géographique est désormais placée sous une responsabilité unique sans distinction entre hôtellerie d'affaires et hôtellerie de loisirs, ce qui n'était pas le cas encore récemment. Dans un avenir proche, Accor veut pousser plus en avant les marques du groupe qui vont prendre une plus grande place au niveau organisationnel.

- Les activités de Accor :

⁹ source : MKG Consulting

La principale activité du groupe est l'hôtellerie, à travers notamment ses dix marques détenues en propre. Par ailleurs, un segment consacré à la thalassothérapie est dévolu à la filiale Accor Thalassa qui utilise les marques hôtelières du groupe pour héberger ses clients. Nous y reviendrons plus en détail dans la section suivante.

La seconde activité de Accor concerne les services aux entreprises et aux collectivités publiques : ressources humaines, motivation/fidélisation, programmes sociaux et les tickets-restaurants.

Accor détient également en filiales plusieurs marques de restauration dont Lenôtre (restauration très haut de gamme) et la Compagnie des Wagons-Lits (hôtellerie à bord des trains).

Enfin, le groupe est partenaire de Carlson Wagonlit à hauteur de 50% (agence de voyages), du Club Méditerranée à hauteur de 28,9% (villages de vacances) et du groupe Lucien Barrière à hauteur de 34% (hôtellerie de luxe).

4.2.2. La branche hôtellerie

Elle représente 68% du chiffre d'affaires et emploie 121 400 personnes. Ce sont 4 065 hôtels, soit 475 433 chambres, qui se répartissent dans 90 pays. Le parc hôtelier se répartit essentiellement de la manière suivante : 26% en France, 26% dans le reste de l'Europe, 29% en Amérique du nord et 19% dans le reste du monde. En 2005, 182 ouvertures ont eu lieu.

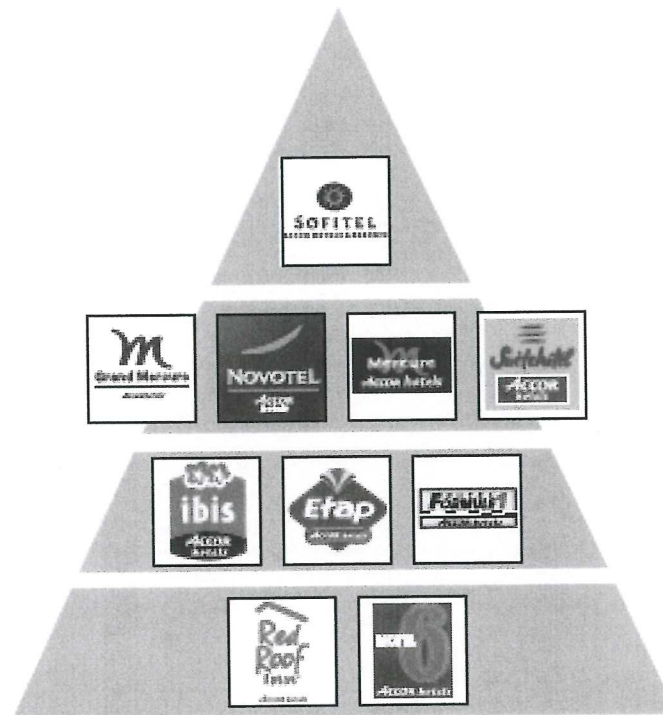
- Les différentes marques d'hôtels :

D'un point de vue sémantique, on parle de « groupe hôtelier » pour qualifier l'entreprise Accor mais on parle de « chaîne hôtelière » pour désigner une des

marques détenues par Accor (i.e. un groupe hôtelier peut détenir plusieurs chaînes hôtelières).

Chez Accor, plusieurs marques se déclinent selon la gamme de l'établissement. Certaines ne sont présentes que dans quelques pays, les marque réellement internationales étant Sofitel, Novotel, Mercure, Suitehotel, Ibis, Etap Hotel et Formule 1.

Figure 2: La segmentation par marques chez Accor¹⁰



Sofitel représente l'hôtellerie très haut de gamme chez Accor. Elle est la cinquième chaîne de sa catégorie dans le monde et la deuxième en Europe. Sa clientèle est composée à 62% de gens d'affaires et 38% de touristes. 192 établissements Sofitel se répartissent dans 52 pays.

Suivent Novotel, Mercure et Suitehotel pour l'hôtellerie haut et milieu de gamme.

¹⁰ Rapport annuel 2003 de Accor

Créé en 1967 pour offrir aux hommes d'affaires des prestations homogènes partout dans le monde, Novotel compte aujourd'hui 398 hôtels dans 56 pays. La clientèle d'affaires représente 65% et celle de loisirs 35%.

Deuxième chaîne hôtelière européenne tous marchés confondus et première sur le marché « milieu de gamme », Mercure compte 738 hôtels répartis dans 49 pays pour une clientèle majoritairement d'affaires (64% contre 36% en loisirs). Il s'agit d'une chaîne non standardisée dans laquelle chaque établissement s'inscrit dans son environnement local.

Enfin, Suitehotel, nouveau produit qui vise les séjours prolongés des hommes d'affaires (80% de la clientèle), regroupe 18 résidences hôtelières dans quatre pays.

Le segment économique est représenté par les marques Ibis et Red Roof Inn.

Créée en 1974, la chaîne Ibis, grâce à sa forte uniformisation, réussit à proposer à ses clients (50% de gens d'affaires, 50% de loisirs) un très bon rapport service/qualité/prix. Il s'agit du premier réseau d'hôtels économiques en Europe (720 hôtels pour 36 pays). Et toujours grâce à son homogénéisation très poussée, Ibis a été la première marque hôtelière à être certifiée ISO 9001 pour l'ensemble de son réseau. Depuis juillet 2004, ce sont 108 établissements Ibis qui sont certifiés ISO 14001.

Racheté par Accor en 1999, Red Roof Inn n'existe qu'aux États-Unis où elle compte 344 hôtels pour une clientèle à 55% d'affaires et à 45% en loisirs.

Enfin, le segment très économique, fer de lance du groupe Accor, est constitué par les marques Etap Hotel, Formule 1, Motel 6 et Studio 6.

Etap Hotel regroupe 331 établissements répartis en Europe et en Israël. Les gens d'affaires représentent 60% de la clientèle, les 40% restant regroupant la clientèle de loisirs.

Inventé en 1984, le concept Formule 1 recouvre désormais 12 pays (377 hôtels). 55% de la clientèle sont des gens d'affaires, les autres 45% étant une clientèle de loisirs.

Motel 6 et Studio 6 ne sont présents qu'aux États-Unis et au Canada. Motel 6 (862 hôtels) est la première chaîne américaine de motels économiques ; elle existe depuis 1962 et a été rachetée par Accor il y a quelques années. Studio 6 a été créé en 1999 par Accor et dispose maintenant de 43 établissements. Les deux chaînes voient leur clientèle se répartir de la façon suivante : 60% en affaires et 40% en loisirs.

- Les différentes formes d'exploitation d'un hôtel selon son contexte local :

Il existe quatre modes possibles d'exploitation d'un hôtel chez Accor selon la marque utilisée et le pays d'implantation :

- En propriété, Accor est propriétaire des terrains et des murs ; cette formule est utilisée dans les zones économiquement les plus stables selon les critères de l'entreprise. On parle plus volontiers d' « hôtel-filiale » dans ce cas de figure.
- En location, Accor ne possède pas les murs et paye un loyer à un investisseur ; cette option est choisie pour l'hôtellerie milieu de gamme et économique dans les pays économiquement stables. Le loyer est en fait considéré comme un simple coût financier mais cela n'affecte en rien l'autonomie de Accor dans la gestion de l'hôtel.
- En gestion, Accor gère, pour le compte d'un propriétaire indépendant, un hôtel sous l'une des enseignes du groupe moyennant le versement d'une redevance. Ce mode d'exploitation est privilégié dans les pays émergents. Le Sofitel de Montréal est ainsi géré dans le cadre d'un contrat de management.
- Enfin, en franchise, l'établissement est exploité par son propriétaire qui utilise l'une des marques de Accor en échange d'une redevance et du respect de certaines

règles. La marque Formule 1 en France est ainsi très exploitée selon ce modèle et est beaucoup plébiscitée par de jeunes couples désireux d'ouvrir leur propre hôtel.

Dans les perspectives 2010 du dernier rapport annuel, il est dit que Accor va privilégier les contrats de gestion dans le très haut de gamme et les loyers variables dans le milieu de gamme. En Europe, les loyers variables et fixes ainsi que les franchises vont être plébiscités dans le segment économique. Aux États-Unis, toute la gamme économique devra fonctionner en franchises.

4.2.3. Le cadre législatif français des grandes entreprises

Entreprise française, le siège de Accor doit se conformer à certaines règles en matière de divulgation des informations dans son rapport annuel. C'est pourquoi nous passons ici en revue les obligations de Accor qui sont une source directe d'influence sur sa politique corporative de développement durable.

Avec les Nouvelles régulations économiques (NRE) en vigueur en France depuis mai 2001, les entreprises françaises cotées en bourse se sont vues dans l'obligation de produire dans leur rapport annuel un chapitre sur le développement durable. Les services de communication des entreprises ont alors compilé pêle-mêle les données sociales, quelques informations sur leurs impacts environnementaux et la liste des différents mécénats qu'elles pouvaient avoir en espérant que cela suffirait, comme si, finalement, elles avaient toujours fait du développement durable. Certaines entreprises ont su saisir, plus que d'autres, ce qu'impliquait réellement le soutien du développement durable en créant notamment un service dédié et en se fixant des objectifs cohérents.

L'article 116 de la loi sur les NRE entraîne, de la part des entreprises, une formalisation des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux :

Le rapport visé à l'article L. 225-102 comprend des informations, dont la liste est fixée par décret en Conseil d'Etat, sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité. Le présent alinéa ne s'applique pas aux sociétés dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé.¹¹

La loi NRE étant exclusivement française, la question de l'étendue géographique des informations fournies dans les rapports se pose pour les entreprises internationales comme Accor. Dans ce domaine, deux stratégies s'opposent. Des groupes tels que Michelin, PSA Peugeot Citroën ou Valeo n'hésitent pas à sortir des limites de l'Hexagone dans les informations fournies, certains intégrant même les pratiques de leurs prestataires. A l'inverse, Altran, Publicis ou Cap Gemini restent discrets sur leur dimension internationale, qui représente pourtant, dans certains cas, plus de 50 % de leur activité. En communiquant sur l'ensemble de ces établissements, tant en France qu'à l'étranger, Accor s'inscrit plutôt dans la première stratégie de divulgation, la transparence étant d'ailleurs une des cinq valeurs-clé prônées par l'entreprise.

4.2.4. La direction Développement durable

Accor consomme chaque année l'équivalent d'une ville de 900 000 habitants en eau et de 400 000 habitants en énergie¹². En 2005, 182 établissements se sont ouverts, soit presque un hôtel tous les deux jours. Face à ces responsabilités, le groupe se vante d'avoir été l'un des premiers groupes hôteliers à prendre conscience de l'impact de ses activités et à vouloir se donner les moyens d'une véritable politique environnementale.

- *Une organisation formelle :*

¹¹ Loi NRE, le Journal Officiel, mai 2001.

¹² Site internet de Accor : <http://www.accor.com>, dernière consultation le 10/10/2006

Dès 1994, Accor s'est doté d'une organisation dédiée et a créé la fonction de Responsable Environnement qui, en 1997, est devenue la direction Environnement avec 70 correspondants internationaux. Ces derniers ont pour mission d'intégrer les enjeux des politiques internationales et nationales liées à l'environnement, participer à leur adaptation au secteur du tourisme et définir une politique opérationnelle pour le groupe. Le titre de correspondant Environnement n'est pas une fonction en soit mais une double casquette que portent des directeurs techniques ou des employés très motivés par la démarche environnementale. Depuis 2002, la direction Environnement est devenue la direction Développement durable.

- Des principes généraux de gestion environnementale :

Accor s'est fixé neuf principes d'actions pour sa démarche environnementale :

1. Améliorer de façon continue les performances environnementales de nos produits et services sur l'ensemble du cycle de vie, en se fixant des objectifs.
2. Veiller au respect des réglementations locales et internationales en matière d'environnement et diffuser ces informations dans les marques hôtelières.
3. Evaluer localement l'impact de nos activités sur l'environnement avant de réaliser nos implantations.
4. Sensibiliser et former nos collaborateurs aux bonnes pratiques environnementales, à tout niveau hiérarchique et dans l'ensemble des métiers et fonctions du Groupe.
5. Participer, à travers nos activités, à l'amélioration des conditions environnementales des régions ou pays d'implantation.
6. Sensibiliser nos clients au respect de l'environnement.
7. Associer et entraîner nos fournisseurs et sociétés prestataires de service dans notre démarche en les aidant à définir et mettre en œuvre des standards environnementaux conformes à nos exigences.

8. Collaborer avec les pouvoirs publics, les clients, les fournisseurs et l'ensemble des acteurs du tourisme pour définir et mettre en œuvre les conditions d'un développement touristique durable.

9. Communiquer en toute transparence sur les conséquences environnementales de nos activités en mettant en place un reporting régulier et objectif sur nos performances environnementales.¹³

- La Charte Environnement de l'hôtelier, un programme environnemental spécifique :

Un des principaux outils mis en place par le siège pour faire appliquer ces principes au niveau de l'hôtel est la Charte Environnement de l'hôtelier qui est le programme-phare de la direction Développement durable.

Initiée en 1998 dans 1 500 établissements européens du groupe, cette charte était à l'origine composée de 15 actions à mettre en place dans les hôtels¹⁴. En 2006, elle a été entièrement revue, le nombre d'actions augmentant à 65 et son périmètre d'action s'étendant à quatre continents. Cette évolution traduit notamment la volonté de diffuser les actions environnementales déjà réalisées par certains hôtels et de tenir compte des spécificités locales en élargissant le choix d'actions. Par ailleurs, l'accent est mis sur la certification ISO 14 001 qui concerne de plus en plus d'établissements.

La Charte Environnement ne peut être affichée que dans les hôtels qui s'engagent à remplir un certain nombre d'actions : 15 actions pour les hôtels Formule 1, Etap hotel, Red Roof Inns, Motel 6 et Studio 6 et 20 actions pour les hôtels Ibis, Suitehotel, Novotel, Mercure et Sofitel. À l'intérieur de ce quota, certaines sont

¹³ Site internet de Accor : <http://www.accor.com>, dernière consultation le 10/10/2006

¹⁴ Site internet de Accor : <http://www.accor.com>, dernière consultation le 10/10/2006

obligatoires : la sensibilisation des collaborateurs, la définition d'objectifs de maîtrise des consommations d'eau et d'énergie et l'analyse de celles-ci. *A minima*, une action doit être visible par le client.

L'Outil de Pilotage Environnemental Interne (OPEN) développé sur l'intranet de Accor permet d'imprimer la liste actualisée des actions réalisées par l'hôtelier pour un client qui la demanderait.

- *Les partenariats sociaux :*

« Le soutien aux communautés locales constitue l'un des fondements du développement durable Accor » peut-on lire sur le site Internet du groupe. Aujourd'hui, au niveau *corporate*, deux thèmes majeurs ont été retenus dans le recentrage de la politique de mécénat du groupe Accor : le parrainage d'enfants et l'aide de proximité. L'entreprise a donc choisi de s'engager aux côtés de deux organisations internationales : Plan et la Croix-Rouge.

Plan est une ONG de développement communautaire centré sur l'enfant. L'objectif de Accor est d'aider Plan à recruter plus de parrains grâce à la densité et au dynamisme de son réseau.

Par son engagement envers la Croix-Rouge, Accor cherche à contribuer au développement des actions sociales de cette organisation, à l'assistance d'urgence, ainsi qu'à la promotion des « gestes qui sauvent ».

Par ailleurs, Accor étant un acteur responsable de l'industrie du tourisme international, la direction Développement durable a développé un partenariat avec l'ONG ECPAT (*End Child Prostitution, Child Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes*) qui lutte contre le tourisme sexuel impliquant des enfants. Le groupe a signé le « Code de Conduite pour la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle » dans huit pays : au Brésil, au Cambodge, en France, en Indonésie, au Laos, en République Dominicaine, en Roumanie et en Thaïlande. L'objectif est d'élargir l'engagement de Accor, pays par pays, qu'ils

soient « émetteurs » ou « récepteurs » de touristes en sensibilisant les employés et les clients.

4.3. La filiale géographique : Accor North America

4.3.1. Présentation de la filiale

En Amérique du Nord, Accor détient 1 266 hôtels dont 33 ont été ouverts en 2005¹⁵.

En concordance avec l'organisation géographique du groupe, Accor North America se trouve dans cet entonnoir et chapeaute les marques de l'hôtellerie en termes opérationnels. La filiale, qui est détenue à 100% par Accor S.A., se définit en trois pays : les Etats-Unis, le Mexique et le Canada. Tout ce qui est fonctionnel comme le marketing, la comptabilité, la direction financière, le service juridique et les achats, est centralisé à Dallas au Texas. Le développement durable y est également placé sous la responsabilité du département Qualité. Quant à la veille réglementaire, elle est organisée par pays et déléguée aux responsables Environnement locaux.

4.3.2. Accor Canada et le Sofitel de Montréal

En descendant dans l'entonnoir, on trouve Accor Canada qui regroupe une seule division opérationnelle pour les marques Novotel, Sofitel et Motel 6. Bien que filiale à 100% de Accor S.A. pour des raisons juridiques, cette entité est dépendante opérationnellement de Accor North America. On y trouve également une sous-structure locale en termes de comptabilité et de ressources humaines. Cette organisation est elle-même déclinée au niveau de l'hôtel et varie selon la taille et la marque. Un Motel 6 aura une structure d'encadrement composée d'un

¹⁵ Rapport annuel 2005 de Accor

directeur essentiellement alors qu'un Sofitel aura un directeur général et une dizaine de cadres pour l'épauler dans sa mission, avec un directeur technique et un directeur des ressources humaines. Le développement durable fait partie des responsabilités opérationnelles du vice-président de Accor Canada.

Le Sofitel de Montréal compte 258 chambres et se situe parmi les hôtels d'affaires les plus réputés en Amérique du Nord. L'hôtel appartient à un propriétaire extérieur à 100% et Accor ne fait que gérer l'établissement. L'hôtel est leader dans la gestion de l'environnement chez Accor Canada. En mai 2006, Tourisme Québec lui a même décerné le titre de Lauréat National Or dans la catégorie hébergement 150 chambres ou plus¹⁶.

4.4. La filiale de segment : Accor Thalassa

Accor privilégie la certification ISO 14 001 comme outil de management de l'environnement le plus pertinent, notamment du fait de la présence à l'international de ses établissements. Les activités hôtelières de Accor engagées à ce jour dans une démarche de certification ISO 14 001 concernent l'enseigne Ibis et la thalassothérapie avec l'institut et les hôtels de Accor Thalassa. Le site Thalassa de Quiberon a été certifié en 2004 et deux autres instituts se sont engagés dans la démarche en 2005. À court terme, tous les établissements français de Accor Thalassa devraient être certifiés ISO 14 001. Il y a 20 sites Thalassa dans le monde dont 15 en France qui reste donc le principal marché¹⁷.

Un site Thalassa est composé d'un institut de thalassothérapie et d'un ou de deux hôtels. Plusieurs marques hôtelières sont associées à Thalassa pour assurer l'hébergement : Sofitel, Mercure, Novotel et Ibis. Donc un site répond à deux marques : celle de l'hôtel et Accor Thalassa. Il s'agit pour chaque site de trouver

¹⁶ Source : « Ta Bernache !!! », journal interne du Sofitel de Montréal, numéro 4

¹⁷ Entrevue avec P. Fillon, Responsable de la mise en place de la norme ISO 14 001, Accor Thalassa, enregistrée le 16/08/2006

un compromis entre les deux. La certification ISO 14 001 s'applique au site dans sa globalité : l'institut de thalassothérapie et l'hôtel.

Établissement fleuron du groupe Accor, le site de Quiberon a été le premier site certifié ISO 14 001 chez Accor Thalassa. Il faut compter à peu près un an pour qu'un site obtienne la certification. Selon le responsable de la mise en place de la norme ISO 14001 chez Accor Thalassa, un site qui démarre le processus de certification n'est jamais conforme totalement à la réglementation. C'est seulement au bout de ce processus qui peut durer un ou deux ans que le site respecte toute la réglementation.

Aujourd'hui plusieurs projets de certification sont menés en parallèle. Seuls deux sites en France n'ont démarré la certification qu'à l'automne 2006. Les quatre sites Thalassa à l'étranger ne sont pas certifiés¹⁸.

- Les étapes du processus de certification :

Il convient tout d'abord de lister tous les impacts que le site peut avoir sur l'environnement. Puis Accor Thalassa fait un état des lieux de la réglementation environnementale du site concerné afin de vérifier sa conformité. Suit un plan d'action de mise en conformité et de veille réglementaire qui est le point de départ de la certification. Une série de procédures est alors mise en place ; quinze points expliquent comment gérer les documents, les formations, les compétences des gens dans le but de s'améliorer par rapport à l'environnement. Enfin, il y a toute une organisation à mettre en place par rapport au management et à l'environnement. Ce système structuré permet donc de s'améliorer par rapport à l'environnement ou du moins de rester dans les rails. Une fois ces procédures mises en place, des audits annuels internes sont effectués pour vérifier la conformité à la norme.

¹⁸ Entrevue avec P. Fillon, Responsable de la mise en place de la norme ISO 14 001, Accor Thalassa, enregistrée le 16/08/2006

Chapitre 5 : Analyses

Du chapitre précédent, nous comprenons que la direction Développement durable doit jongler avec un certain nombre de disparités existant entre les 4 000 hôtels du groupe : les différentes enseignes, les modes d'exploitation, les cultures et les réglementations locales, les différences topographiques et l'état des infrastructures. De plus, elle doit s'accommoder de la hiérarchie géographique et du peu de moyens dont elle dispose.

La direction Développement durable n'a pas pu adopter une seule stratégie de fonctionnement applicable à l'ensemble du groupe Accor. Nous allons donc comprendre comment le siège adapte sa politique de développement durable en fonction de ses cibles et des opportunités qui s'offrent à lui.

D'abord, nous montrerons que la décentralisation de l'organisation, la dimension locale de l'activité et certains modes d'exploitation expliquent l'autonomie de l'hôtel. Ses pratiques de développement durable vont donc être influencées en priorité par son contexte local. Néanmoins nous verrons que des opportunités s'offrent à la direction Développement durable pour influencer les pratiques des hôteliers.

5.1. La décentralisation de l'entreprise

5.1.1. L'hôtel : une entreprise à part entière

Isolé géographiquement des 4 000 hôtels du groupe, le siège doit nécessairement déléguer les responsabilités et les niveaux de décision. L'hôtel est ainsi le dernier maillon de la chaîne de décision. De fait, la viabilité du groupe repose sur l'activité des hôtels qui sont responsabilisés du fait de leur trop grand nombre.

- Le seul niveau opérationnel du groupe :

L'hôtel est le seul niveau opérationnel de la branche hôtellerie du groupe Accor. Le chiffre d'affaires n'est réalisé qu'à ce niveau-là. L'hôtel peut notamment décider d'appliquer ou non la politique corporative de développement durable du siège en fonction de ses opérations. Si une initiative ne lui semble pas adaptée à ses activités, l'hôtel est libre de ne pas l'appliquer. Dans sa gestion au quotidien, il a donc tendance à réagir davantage aux pressions du contexte local qu'à celles émanant du contexte corporatif.

- L'autonomie financière :

Les hôtels jouissent d'une importante marge de manœuvre dans la mesure où ils sont assimilés à des entreprises indépendantes. Ils sont notamment responsables de l'équilibre de leurs comptes. Un hôtel qui génère des bénéfices ne peut servir à éponger les dettes d'un autre établissement comme nous l'a indiqué le Vice-président de Accor Canada. Un hôtel qui ne devient pas rentable au bout de quelques années n'a pas sa place dans le groupe Accor. C'est un hôtel qui sera condamné à la fermeture. De même, les zones géographiques en filiales comme Accor North America sont indépendantes financièrement. Ce sont elles qui vont financer les nouveaux projets à l'aide de bénéfices réalisés dans leur périmètre d'activité ou avec des emprunts contractés en leur nom.

En conséquence, les pratiques de développement durable sont limitées aux ressources financières de la zone et même de l'hôtel. Ces décisions d'investissement ne vont se faire qu'en fonction du contexte local. Par exemple, le recyclage et le traitement des eaux apparaissent comme des problèmes moins défendus au Canada tant l'approvisionnement en eau est peu coûteux. Comme nous l'a confirmé le Vice-président de Accor Canada, mettre en place un système de recyclage des eaux coûterait très cher et il serait difficile de convaincre les

propriétaires d'hôtels externes. Tout comme les panneaux solaires, les coûts fixes sont élevés et sont difficiles à présenter dans le contexte canadien et *a fortiori* québécois. Dans le même souci d'économie, le Sofitel de Montréal a procédé à des réajustements électriques pour pouvoir changer les ampoules et ainsi réaliser des économies d'énergie. Cette rénovation a notamment été possible car le propriétaire externe y trouvait un intérêt financier avec les prêts gratuits que délivrait le gouvernement.

5.1.2. Le rôle de coordonnateur du siège

Le siège social détient plus un rôle de coordonnateur qu'autre chose. Il s'agit d'utiliser au mieux les ressources du groupe pour assurer le succès des hôtels. L'objectif pour le siège est donc de mettre à la disposition des hôtels des outils et des processus communs plus que de leur donner des directives. Il centralise notamment l'information et la diffuse au sein du réseau du groupe comme nous l'a révélé la Directrice Développement durable.

Dans cette même perspective, la direction Développement durable n'impose pas ses vues à un hôtelier. Jouant sur cette décentralisation du groupe, elle a établi des relais à travers le monde avec notamment les 70 correspondants Environnement qu'elle a nommés. Cependant elle ne peut pas se reposer sur une cascade de délégations comme peut avoir la direction Marketing ou celle des Achats. Ses moyens sont beaucoup plus limités et sont concentrés à Paris. En fait, comme nous l'avons appris en entretien, la direction Développement durable détecte les meilleures pratiques et les met en avant au sein du réseau. Elle peut jouer également le rôle de plateforme de dialogue entre les sites.

Le siège veille également à l'homogénéisation des différents produits. À titre d'exemple, le siège a décidé de lancer un audit mondial de ses quelques 200 établissements Sofitel (très haut de gamme) afin de les aligner tous sur un certain

niveau de qualité. Selon un employé du Sofitel de Montréal, les hôtels qui ne répondront plus aux critères de la marque seront ainsi vendus ou rénovés.

De même que la direction Marketing veille au respect des normes de chaque marque, la direction Développement durable s'est lancée dans la rationalisation des partenariats corporatifs il y a quelques années. Lors d'un recensement réalisé en 2002 auprès des établissements du groupe, plus de 1 200 initiatives locales à caractère social et humanitaire avaient été dénombrées par Accor. Après plusieurs mois de concertation, la direction Développement durable a retenu les deux thèmes que nous avons évoqués plus haut (le parrainage d'enfants et l'aide de proximité) pour recentrer sa politique de mécénat.

5.1.3. Le rôle de filtre des filiales régionale et nationale

Entre le siège et l'hôtel s'intercalent d'autres niveaux de décision. Juridiquement, Accor est obligé d'établir une filiale dans chaque pays où il compte des hôtels ; c'est la filiale nationale qui peut parfois s'apparenter à une simple formalité administrative. Mais selon l'importance de la région d'implantation, Accor peut décider d'y implanter une vraie filiale d'un point de vue du gestionnaire. Et on peut compter dans ce cas jusqu'à deux niveaux de décision comme Accor North America et Accor Canada. Chacune de ces deux entités peut développer des politiques de développement durable et les imposer aux hôtels dont ils sont responsables.

- *Accor North America* :

Parmi les initiatives au niveau de la région, Accor North America a par exemple instauré une journée verte pour tous ses hôtels ; cette activité est même un standard pour tous les établissements. Cette journée sert à informer et à sensibiliser les employés à l'environnement. Chacun des hôtels des trois pays – Mexique, Etats-Unis et Canada – doit organiser une activité de son choix en encourageant la collaboration de ses employés.

- *Accor Canada*

S'il doit suivre un produit, le Vi opérationnelle su ainsi qu'une resp des opinions ex proviennent sou de filtre entre l questions soulev derniers ne sont parisien.

Selon toutes le autonome par rap d'appliquer certa s'est tout de mêr siège à Paris, qu développement l'environnement l'environnement également adhér CH2M Hill qui e hôtels canadiens une certification clés.

Comme aux Eta de développeme

canadienne et cela concerne aussi bien la clientèle que le management des équipes. Sujet brûlant aux Etats-Unis où les minorités ont un accès juridique important, le Canada n'est pas en reste et Accor Canada se sent parfaitement en conformité sur ce sujet. L'environnement et la diversité sont donc deux angles du développement durable qui ont été mis en avant naturellement chez Accor Canada. Selon le dirigeant de la filiale, le Canada est beaucoup plus sensible à l'environnement que peuvent l'être les États-Unis en tant que pays. De même, des différences entre états ou provinces peuvent être relevées. Au Canada, l'Ontario serait très sensible à l'environnement, le Québec, un peu moins. Aux Etats-Unis, les États du sud se préoccupent beaucoup moins de l'environnement que les États du nord. Donc Accor Canada a inévitablement reproduit des applications locales qui varient d'une province à l'autre. Cependant le dirigeant de Accor Canada a eu une volonté nationale parce qu'au travers de l'évolution du Canada s'est développée une volonté de la part du gouvernement et de sa population de protéger l'environnement. Déjà il y a vingt ans, les *blue bins* existaient dans les chambres d'hôtels en Ontario avant même que le service Environnement chez Accor ne soit créé et avant même que le développement durable ne soit affiché dans tous les établissements du monde.

- *Accor Thalassa* :

C'est à l'initiative du service Environnement de l'époque – devenu aujourd'hui la direction Développement durable – qu'a été lancé le projet de certification ISO 14 001 de façon assez large au niveau du siège. La filiale Accor Thalassa s'est alors portée volontaire pour commencer et a relayé la proposition auprès de ses établissements. Et sur la même base volontaire, le site de Quiberon a décidé de devenir le site pilote. À partir du moment où la certification fonctionnait pour le site de Quiberon réputé difficile du point de vue du gestionnaire, aucun obstacle ne pouvait rester insurmontable au niveau des autres sites. La certification a alors été imposée à tous les sites Thalassa France par la filiale qui ne fait que soutenir ses

établissements grâce à l'envoi d'experts sur le terrain comme nous l'a confié le responsable de la mise en place de la norme ISO 14 001 chez Accor Thalassa.

Accor Thalassa et la direction Développement durable travaillent de concert ; il y a une réciprocité d'échanges d'informations entre les deux entités. Accor Thalassa va ainsi communiquer les faits marquants et les bonnes pratiques de ses sites à la direction Développement durable. Dans l'autre sens, Accor Thalassa va se renseigner auprès du siège pour avoir des renseignements sur les fournisseurs par exemple.

5.1.4. Le rôle prépondérant des marques dans le proche avenir

Cette décentralisation au profit de l'hôtel se fait aujourd'hui sur une base géographique. Mais la nouvelle direction du groupe Accor va modifier quelque peu ce système en mettant notamment plus en avant les enseignes de l'entreprise. En effet, la décentralisation verticale s'était accompagnée de la volonté il y a quelques années de mettre plus en avant le nom « Accor » dans chaque hôtel et ce, au détriment des marques selon le Vice-président de Accor Canada :

« En voulant renforcer la synergie Accor, on a peut-être été un peu trop loin en mettant Accor en avant et en effaçant la marque en elle-même. Donc pour redonner ses propriétés et son identité à la marque, il est important qu'on la détache un petit peu, pas vraiment de l'appartenance à Accor mais ne pas mettre autant Accor en avant comme on a pu le faire par le passé. » D. Obeuf, Vice-président de Accor Canada.

Le directeur du Sofitel confirme cette adaptation nécessaire de l'identité de l'hôtel au contexte local :

« Vous parlez de Accor dans la rue, personne ne connaît. Vous parlez de Sofitel, oui. » J.-C. Gras, Directeur du Sofitel de Montréal.

En conséquence, au niveau de l'organisation matricielle, il y a des liens qui vont se faire entre le marketing opérationnel du pays et le marketing de marque qui est centralisé à Paris. Le siège va demeurer responsable du marketing de la marque et, dans chaque région du monde, on va trouver des directeurs de marketing locaux qui vont adapter le produit en fonction des réalités locales.

Ainsi, l'organisation décentralisée du groupe Accor accorde à l'hôtel une grande autonomie de fonctionnement. L'hôtel va donc davantage réagir aux pressions du contexte local qu'à celles émanant du contexte corporatif dans ses choix de développement durable. Cela conforte notre hypothèse HR1 :

HR1 : L'organisation décentralisée d'un groupe hôtelier ne favorise pas l'influence d'une politique corporative. En conséquence, les pratiques de développement durable de l'hôtel devraient davantage répondre aux pressions du contexte local qu'à celles émanant du contexte corporatif.

5.2. La dimension locale de l'activité

L'activité hôtelière est, par essence, une activité à dimension locale. C'est le client qui vient au centre de production bénéficier d'un service rendu sur place. Il n'est pas possible d'exporter cette transaction ou de la rendre virtuelle. L'enjeu est donc local. Chaque hôtel étant responsable de ses opérations et de son bilan comme nous l'avons vu plus haut, il va être tenté de maximiser son occupation en se focalisant sur ses propres opportunités qui sont déterminées par son environnement immédiat : positionnement par rapport aux autres hôtels de la ville, possibilités d'approvisionnement rapide en produits frais, etc.

De plus, bien que le client attende d'une certaine chaîne hôtelière un standard de confort prédéfini, il entend profiter de l'expérience locale tant au niveau de l'accueil que de la restauration ou même de l'architecture de l'hôtel. Comme la

plupart des Sofitel dans le monde, celui de Montréal propose le même concept de literie haut de gamme « *My Bed* » et propose une expérience de glamour à la française. Néanmoins le service rendu est bien empreint de la culture locale, conformément aux vœux des clients.

Suivant cette prise en considération du client, la dimension locale de l'hôtellerie ne signifie pas que l'établissement doit seulement épouser les mœurs et les coutumes du pays ou même de la ville d'implantation. En effet, les clients sont bien souvent originaires de l'extérieur de cette sphère d'influence. Ainsi l'hôtel doit-il composer avec la culture d'origine des clients tout en intégrant la culture locale que ces derniers viennent expérimenter. Et cette réalité a un impact sur les pratiques de développement durable comme nous l'a indiqué la directrice Développement durable du groupe :

« Un Allemand en vacances trouve anormal qu'on ne trie pas les déchets dans sa chambre d'hôtel. En même temps, s'il va dans un hôtel en Espagne et que nous, nous n'avons pas formé la femme de chambre espagnole au tri des déchets, ou que nous n'avons pas formé les directeurs d'hôtels afin qu'ils mettent en place ce tri, on a un problème. Alors qu'il n'y a pas de problème avec le voyageur d'affaires espagnol qui irait en voyages d'affaires Allemagne et qui trouverait deux poubelles dans sa chambre d'hôtel. On n'a pas le problème dans les deux sens. On a donc évidemment un degré de priorité qui est très différent en fonction des clients. » H. Roques, Directrice Développement durable.

Cette prise en considération des données locales dans la production du service a bien un impact sur les pratiques durables. Donc nous pouvons valider l'hypothèse suivante :

HR2 : La dimension locale de l'activité hôtelière ne favorise pas l'influence d'une politique corporative. En conséquence, les pratiques de développement durable de

l'hôtel devraient davantage répondre aux pressions du contexte local qu'à celles émanant du contexte corporatif.

5.3. Le rôle du mode d'exploitation

En plus de la décentralisation et de la dimension locale du produit offert, la marge de manœuvre de l'hôtel peut être expliquée également par son mode d'exploitation qui peut s'apparenter à son actionnariat. Nous avons vu dans le contexte de l'étude que les établissements Accor bénéficiaient de quatre modes d'exploitation distincts : en propriété totale, en location, en gestion ou en franchise. Il est certain qu'en propriété totale, c'est-à-dire lorsque Accor S.A. détient les murs de l'hôtel et est le seul responsable opérationnel, il est plus facile de faire appliquer une politique corporative comme nous le démontre le Vice-président de Accor Canada :

« C'est clair que le plus simple c'est la filiale, vous êtes chez vous, vous faites ce que vous voulez. Quand vous êtes en contrat de management, vous n'êtes pas chez vous mais vous avez un contrat qui dit que vous gérez l'actif d'une tierce partie. D'une manière générale, on n'a pas de résistance. [...] Je n'ai pas rencontré à ce jour d'obstacle ou de résistance de la part de propriétaire par rapport au développement durable dans la mesure où nous restons logique et réaliste financièrement. Alors après la franchise, c'est un peu plus difficile. La franchise vous n'êtes pas propriétaire, vous n'êtes pas l'opérateur, vous vous contentez de prêter votre marque. Dans la mesure où le contrat de franchise a bien été établi et que le franchisé accepte de se plier aux règles de développement durable de la marque, il y a des standards à respecter, comme chez MacDonald's, et c'est sûr que les normes sont respectées. Mais si ça ne fait pas partie du contrat, vous prenez le risque que ce ne soit pas appliqué. » D. Obeuf, Vice-président de Accor Canada.

La mise en place de la norme ISO 14 001 chez Accor Thalassa a également suivi cette logique. Les hôtels en propriété totale ont constitué la première vague du

processus de certification, leurs résultats devant servir à achever de convaincre les hôtels avec un propriétaire externe.

Par ailleurs, le statut des salariés de l'établissement et la culture d'entreprise qui y prévaut a une incidence non négligeable sur l'influence du contexte corporatif :

« La différence essentielle par rapport au mode d'exploitation, c'est que dans les hôtels-filiales ce sont nos collaborateurs, et que dans les autres hôtels, le personnel ne l'est pas. » H. Roques, Directrice Développement durable.

À la vue de ces éléments, nous estimons pouvoir valider notre troisième hypothèse de recherche concernant l'autonomie de l'hôtel :

HR3 : Le mode d'exploitation de l'hôtel a une incidence sur l'influence de la politique corporative. Si l'hôtel est détenu en propre par le siège social, il devrait répondre plus volontiers aux pressions émanant du contexte corporatif. En revanche, si l'hôtel appartient à un franchisé, ses pratiques de développement durable répondront davantage aux pressions du contexte local.

5.4. L'opportunité de la stratégie d'affaires

Nous venons de voir que l'hôtel jouissait d'une grande marge de manœuvre et que donc il était plus tenté de répondre aux pressions du contexte local qu'à celles émanant du contexte corporatif. La direction Développement durable a conscience de ces difficultés et a donc su s'adapter à cette réalité du terrain. Nous allons voir dans cette section qu'elle a su s'insérer différemment selon les stratégies d'affaires de chaque enseigne du groupe, chaque marque ayant ses propres normes de produit.

- Deux stratégies d'affaires pour une même certification :

Accor Thalassa et Ibis se sont tous les deux lancés dans la même démarche de certification. Néanmoins ils ne travaillent pas ensemble, sinon uniquement sur la veille réglementaire. La principale raison de cette indépendance vient du fait que Ibis et Thalassa ne sont pas organisés de la même façon. Thalassa n'est pas standardisé comme l'est la chaîne Ibis. Chez Ibis, quand un hôtel met en place une procédure, il est très facile de la reproduire dans les autres établissements, d'autant que ISO 14 001 s'emboîte très facilement sur ISO 9 001 qu'ils ont déjà obtenue. Contrairement à Ibis qui a un système global pour tous les hôtels et qui donc travaillent de la même façon dans le processus ISO 14001, chaque site de Accor Thalassa est indépendant vis-à-vis de la certification. Les procédures sont expliquées par des experts de Accor Thalassa mais chaque site est autorisé à les aménager selon ses contraintes.

Si l'idée de la certification ISO 14 001 remonte aux mêmes personnes au niveau du conseil exécutif du groupe Accor et de la direction Développement durable, la motivation du directeur de Thalassa et celle du directeur de Ibis sont certainement différentes. Pour Thalassa, le produit vendu au client provient de la mer qui représente l'environnement par excellence pour le consommateur. Les sites Thalassa sont situés en bord de mer, ils puisent l'eau de mer et la rejettent. Les responsabilités environnementales sont évidentes. Une stratégie de différenciation par le développement durable s'imposait donc pour Accor Thalassa qui se devait d'être en adéquation avec le produit offert. Le marketing local – propre à la clientèle de l'hôtel – va également influencer sur les pratiques environnementales de certains établissements qui vont s'afficher plus « verts ».

Pour Ibis, on peut imaginer que la certification ISO 14 001 s'inscrivait dans la droite ligne de la norme ISO 9 001 déjà acquise. Leur motivation est clairement tournée vers la qualité du service offert à clientèle avec une rationalisation des coûts. La dimension marketing de la certification est moins importante pour Ibis que pour Accor Thalassa qui s'y est engagé plus par acquis de conscience et pour son image à l'extérieur. En effet, autant la communication interne chez Accor Thalassa la fait percevoir comme une filiale « verte » par ses employés, autant tous

les efforts de la filiale ne semblent pas être assez connus de l'extérieur. Ibis communique ainsi beaucoup plus que Thalassa sur leur démarche de certification ISO 14 001. Beaucoup d'hôteliers ont intégré les démarches de développement durable dans leur gestion au quotidien et en oublient de communiquer là-dessus tellement cela leur permet normal. Accor Thalassa a ainsi cherché à d'abord sensibiliser ses collaborateurs avant de communiquer avec la clientèle. La communication n'est donc pas à la base de l'engagement de Accor Thalassa dans le tourisme durable. Le déterminant majeur aura sans doute été la volonté de devenir conforme à la réglementation et ainsi faciliter les relations avec les administrations.

On observe ainsi différentes stratégies d'affaires selon les marques qui convergent vers le développement durable : une économie de coûts pour Ibis et la différenciation pour Accor Thalassa. On peut donc valider notre quatrième hypothèse de recherche sur l'adaptation du siège aux différentes stratégies d'affaires des marques :

HR4 : La politique corporative de développement durable pourra trouver un écho dans la stratégie d'affaires choisie par l'hôtel :

- *Si l'hôtel poursuit une stratégie de leadership par les coûts, il pourra d'abord développer des pratiques durable directement liés à une diminution des coûts puis celles n'affectant pas sa structure de coût.*
- *Si la clientèle de l'hôtel valorise le développement durable, une stratégie de différenciation va encourager l'hôtel à adopter des pratiques durables.*

5.5. L'opportunité de la stratégie directrice

Accor est une entreprise en croissance sur tous les continents. Un hôtel Accor ouvre tous les deux jours dans le monde. Une ouverture signifie une rénovation ou la construction d'infrastructures. Dans cette perspective, la direction Développement durable parvient à influencer les pratiques du futur hôtel en prônant certains types de construction et l'utilisation de certains matériaux et ce, en partenariat avec la direction des Achats.

Le site Internet de Accor présente les initiatives du groupe en matière de construction. Le groupe Accor est ainsi membre fondateur d'un groupe de travail sur la construction durable. Une dizaine d'entreprises françaises y participe (ADP, BNP Paribas, Bouygues Construction, GDF, Lafarge, Pierre et Vacances, PPR, Conforama, Schneider Electric). Dans cette logique, Accor soutient la Haute Qualité Environnementale (HQE). Il s'agit d'une démarche française visant à limiter les impacts d'une opération de construction ou de réhabilitation sur l'environnement, tout en assurant à l'intérieur du bâtiment des conditions de vie saines et confortables. Cette démarche insiste sur le choix des matériaux de construction mais aussi la prise en compte de la gestion et de la maintenance du bâtiment. Des diagnostics HQE réalisés sur les marques Ibis et Suitehotel ont souligné les bonnes performances atteintes sur certaines cibles (énergie, acoustique) et ont permis d'identifier des pistes d'améliorations (assurer une meilleure prise en compte du site environnant, avoir recours à des solutions passives d'économie d'énergie, etc.).¹⁹

Accor poursuit également une réflexion de fond quant à son impact sur le territoire sur lequel l'entreprise décide de se développer. Cette réflexion va au-delà de la seule considération de la beauté du paysage et de la préservation de l'esthétique des sites pour s'élargir à l'analyse globale et exhaustive des pollutions et des impacts environnementaux possibles engendrés par l'activité : production de déchets, utilisation de ressources locales naturelles et artisanales, consommation d'énergie, répercussions sociales. En 2003, une évaluation d'impact

¹⁹ Site Internet de Accor, consulté le 10/02/2006.

environnemental a été menée au Sofitel Taba Heights en Egypte. Cette étude complète sur la préservation de la vie marine aux abords de l'hôtel a été réalisée en collaboration avec l'EEAA (*Egyptian Environmental Affairs Agency*) et l'agence locale des parcs nationaux (*Red Sea Protectorate*). Ce projet a permis d'identifier un site sans coraux pour construire une jetée et des actions spécifiques pour préserver le milieu marin aux abords de l'hôtel.²⁰

De plus, lorsqu'il n'existe pas de station d'épuration collective, ou si celle-ci ne remplit pas son rôle, Accor étudie, au cas par cas, les possibilités d'installer une station d'épuration dédiée à l'hôtel. Le Sofitel Essaouira et l'Ibis de Meknes (Maroc), construits en 2000 et en 2001, sont ainsi autonomes en terme de gestion d'effluents.

Nous validons ainsi notre hypothèse de recherche sur les opportunités données par la croissance du groupe :

HR5 : La politique corporative de développement durable pourra trouver un écho dans la stratégie directrice dans laquelle évolue l'hôtel :

- *Si l'hôtel s'inscrit dans une stratégie de maintien, les pratiques de développement durables de l'hôtel suivront les innovations imposées par le marché.*
- *Si l'hôtel s'inscrit dans une stratégie de croissance, ses projets de modernisation pourront répondre aux principes de développement durable et donc appliquer la politique corporative.*
- *Si l'hôtel s'inscrit dans une stratégie de retrait, ses investissements sont réduits à l'essentiel et son comportement durable évolue peu.*

²⁰ idem.

5.6. Le facteur humain comme renfort de la direction Développement durable

Enfin, la plupart des entrevues soulignent l'importance de la personnalité des décideurs dans la mise en place de pratiques durables. Que ce soit des patrons de marque ou bien des directeurs d'hôtels ou encore des directeurs techniques au sein des établissements, leur éthique plus ou moins « durable » va énormément jouer sur le comportement des hôtels et la résonance que la direction Développement durable pourra y trouver :

« Moi-même je suis un amoureux de la nature, je suis un chasseur et pratique d'autres activités. Donc j'ai vu qu'il y avait une volonté et quelque part j'ai embrassé cette volonté. » D. Obeuf, Vice-président de Accor Canada.

« J'étais formé pour construire des stations d'épuration mais, au bilan, j'avais plus envie de faire de l'environnement, d'aller sur le terrain, de faire de la sensibilisation et de la formation. » P. Fillon, Responsable de la mise en place de la norme ISO 14 001, Accor Thalassa.

Le choix des correspondants Environnement par la direction Développement durable s'est également fait sur la base de leur motivation personnelle :

« Ça peut être des personnes très différentes, ça peut être des directeurs d'hôtel, des directeurs techniques. Ils ont été choisis soit parce qu'ils avaient la fibre, soit parce qu'ils ont senti que c'était à eux de le faire. » N. Mathieu, Direction Développement durable.

Nous validons ainsi notre dernière hypothèse de recherche :

HR6 : La politique corporative de développement durable pourra trouver un écho dans l'éthique personnelle des cadres dirigeants. Plus ces derniers seront animés par les principes de développement durable, plus l'expertise du siège dans le développement durable sera sollicitée.

5.7. Les solutions innovantes de gestion

Nous venons de voir que la direction Développement durable peut profiter des opportunités qui s'offrent à elle pour gérer la diversité du groupe Accor. Elle a ainsi mis en place des solutions innovantes applicables par toutes les cibles dans la mesure où elles laissent une grande marge de manœuvre aux hôteliers.

- *L'approche choisie par la direction Développement durable :*

Nous qualifierons la stratégie de la direction Développement durable comme étant une approche « bottom-up-down » pour compiler les expressions contradictoires utilisées par des collaborateurs de cette même direction :

« *[Il s'agit] plutôt d'une politique qui est " top-down".* » H. Roques, Directrice Développement durable.

« *On essaie le plus possible d'avoir une approche " bottom-up".* » N. Mathieu, Direction Développement durable.

En fait, il s'agit pour Accor de récupérer ce qui a été fait au niveau local pour le mettre en avant au niveau du groupe et inciter les hôtels qui ne se sont pas encore lancés dans le développement durable. Cette contradiction au sein de la même équipe traduit en fait les deux temps du flux d'informations : de la base vers le siège, puis, une fois remaniées, du siège vers la base.

À ce mouvement ascendant puis descendant s'ajoute un ordre géographique. En effet, cette diffusion à l'échelle du groupe semble se faire depuis la France même si cette zone n'est pas consciemment privilégiée par le siège. Il s'agirait plutôt d'un phénomène naturel qui prend son origine dans l'historique de l'implantation

du groupe et dans le fait que les équipes de la direction Développement durable sont basées à Paris. La proximité culturelle joue ainsi de manière inconsciente.

« C'est plus facile pour nous de piloter, de lancer des textes sur la France, de lancer des projets environnementaux sur la France, ça ne veut pas dire qu'on néglige les autres pays pour autant. [...] Disons qu'en France on a les remontées les plus précises. » N. Mathieu, Direction Développement durable.

La France fait ainsi figure de chef de file en termes de certification ISO 14 001 puisqu'elle regroupe la majeure partie des 138 sites certifiés dans le monde. Dans la même lignée, le rapport annuel de 2004 distingue trois périmètres d'application dans son tableau de pilotage du développement durable : France (niveau 1), Europe (niveau 2) et Monde (niveau 3)²¹. Cette classification peut laisser sous-entendre que toute pratique est d'abord mise en œuvre en France avant de se répandre en Europe, puis dans le monde.

Les filiales régionales et nationales qui peuvent s'intercaler entre le siège et l'hôtel ne constituent pas des obstacles pour la transmission du message de la direction dans la mesure où ce message, comme la Charte Environnement, a été élaborée avec eux :

« Le problème n'est pas du tout d'arriver à une perfection ou d'imposer, ou d'avoir du mal à imposer, ce n'est pas du tout ça. Le principe de la direction développement durable consiste à être un centre de ressources pour les opérationnels. [...] Nous, on ne pourrait pas survivre, une semaine ou plus, si on n'écrivait pas, si on ne validait pas tout ce qu'on faisait avec les directions générales des zones géographiques. C'est qu'on leur demande ce qu'il faut mettre. Ce n'est même pas ça, c'est que simplement on a consulté pendant 6 mois pour choisir les 65 actions de la Charte [Environnement], on a consulté 100 personnes pendant 6 mois pour vérifier avec chacune de ces 100 personnes, qu'elles soient

²¹ Rapport annuel de Accor, 1994, p.94 .

décisionnaires ou en relation avec les clients, que là d'accord, telle action, la maîtrise de l'énergie convient à tout le monde. Et si elle ne convient pas, on l'enlève. Si elle ne convient pas du tout, on peut entendre dire [d'un hôtelier] : " elle ne convient pas chez moi mais que ça ne me gêne pas qu'elle soit sur le poster parce qu'elle n'est pas le contraire de ma philosophie ". Donc on ne peut pas du tout avoir de problème avec les filiales puisque nous sommes ensemble. »

H. Roques, Directrice Développement durable.

Donc la direction Développement durable propose en fait un cadre d'action avec la Charte Environnement. Elle n'impose rien aux hôtels qui vont choisir eux-mêmes :

« Ce n'est pas imposé et ça n'aurait aucun sens. C'est comme si vous donniez la même crème solaire à quelqu'un qui a la peau mate et à quelqu'un qui a la peau claire ; il y en a un qui a besoin d'un indice 5 et l'autre d'un indice 50. C'est complètement ridicule d'avoir la même politique de gestion de l'eau en Afrique dans les pays où on manque d'eau et, sur le même continent africain, dans les pays où il y a trop d'eau. Donc on ne peut pas demander par exemple à un hôtel de proposer aux clients de ne pas laver les serviettes tous les jours dans un pays où l'humidité est très forte car ça crée un inconfort terrible pour les clients. Ça n'a absolument aucun sens d'imposer quelque chose qui ne soit pas adapté au contexte local. »

H. Roques, Directrice Développement durable.

- *L'approche Ressources Humaines :*

La direction Développement durable s'appuie également sur la mobilité du personnel et la formation pour provoquer des pratiques durables au sein de chaque hôtel. Ainsi, le responsable de la mise en place de la norme ISO 14 001 chez Accor Thalassa a lui-même été recruté et formé par la responsable Environnement de la direction Développement durable. Par la suite, cet employé a lui-même formé l'animatrice Environnement du site Thalassa de Quiberon. Donc il y a bien une

logique RH dans la cascade des compétences depuis la direction Développement durable.

À ce transfert de savoirs s'ajoute un croisement des expériences comme le montre la procédure d'audit interne chez Accor Thalassa. La responsable Environnement de Quiberon est ainsi allée à Porticcio pour aider ce site à préparer son audit interne. Dans le même ordre d'idées, Oléron audite Les Sables d'Olonne et les Sables d'Olonne audite Biarritz, et ainsi de suite.

La direction Développement durable peut également envoyer directement dans les hôtels des formateurs. Ainsi, sur la problématique saillante du sida en Afrique, la direction a organisé une tournée continentale de sensibilisation pour tous les hôtels africains du groupe.

- La diffusion des bonnes pratiques :

Par ailleurs, la direction Développement durable va s'attacher à diffuser les bonnes pratiques à l'ensemble du réseau Accor et ce, essentiellement grâce à l'Intranet. La direction mise ainsi sur un effet tache d'huile depuis les établissements les plus avancés en la matière, et notamment les français où la norme ISO 14 001 est la plus utilisée.

Sur l'Intranet, les hôteliers vont pouvoir trouver des statistiques de performance environnementale par marque et par pays :

« L'idée c'est justement qu'en fonction de leur reporting, ils puissent après aller dans l'outil, voir où ils en sont et se situer par rapport aux autres hôtels. Donc, pour eux, même en termes économiques, c'est intéressant parce qu'ils vont pouvoir, rien que sur l'eau ou l'énergie, se situer par rapport à d'autres hôtels qui ont à peu près le même nombre de chambres, qui sont à peu près sous le même climat et se dire là je suis bon, là je ne suis pas bon. S'il n'est pas bon, il va

essayer d'appeler l'autre hôtel pour savoir quel système il a mis en place, pour savoir s'il n'y a pas quelque chose à faire pour faire baisser sa note parce que, lui, ça va l'intéresser aussi, même s'il ne fait pas partie des directeurs les plus environnementaux. Il aura forcément des critères économiques assez forts. » N. Mathieu, Direction Développement durable.

Et cette méthode par l'émulation semble porter ses fruits comme nous le confirme P. Fillon, Responsable de la mise en place de la norme ISO 14 001 chez Accor Thalassa :

« Il y avait des sites avec des personnes qui n'en avaient absolument rien à faire au départ. Mais en tout cas, même les gens ultra-sceptiques sur les objectifs, à 99%, je pense qu'au bout d'un an ou de deux ans, quand ils s'aperçoivent que c'est vraiment un vrai projet, que ça part de plein de choses, et bien les convictions arrivent et après ça devient moteur. »

- L'approche par la direction des Achats :

L'hôtelier est celui qui prend la décision finale concernant les applications pratiques. Mais il arrive que le siège puisse imposer certains choix notamment grâce à la centralisation des achats par marque ou par zone géographique. La seule fois où Accor Thalassa a imposé une mesure environnementale concrète à ses sites, c'était pour des raisons économiques de négociations avec un fournisseur. Cela concernait le film plastique qui est utilisé en thalassothérapie pour les soins comme les enveloppements aux algues. Un site voulait utiliser un film biodégradable et, pour des raisons de coût, Accor Thalassa, qui approuvait l'initiative, a demandé à tous les sites de commander ce film plastique.

Dans le même esprit, des listings de fournisseurs référencés respectant des standards de développement durable comme l'interdiction du travail des enfants sont disponibles pour chaque direction des Achats.

- *Synthèse* :

Nous avons cherché à montrer quelle était l'influence d'une politique corporative de développement durable au sein d'un groupe hôtelier international. Il nous est apparu que la direction Développement durable d'une telle organisation devait composer avec de nombreuses disparités existant entre les milliers d'hôtels du groupe. Plutôt que de les considérer comme autant d'obstacles à surmonter pour faire appliquer une politique unique décidée depuis le siège social, cette direction a su intégrer les opérationnels dans la définition des actions de développement durable, les responsabilisant ainsi face à leurs propres choix et réflexions. Les nombreuses initiatives locales qui existaient déjà à travers le réseau n'ont pas été bridées ou ignorées mais elles ont fait l'objet d'une récupération par le siège qui y a vu une mine de bonnes pratiques à promouvoir à l'ensemble des hôteliers. Certes les filiales régionales, nationales et surtout les hôtels restent autonomes dans leurs pratiques de développement durable et la réglementation locale demeure leur principal incitatif. Mais cela n'empêche pas le siège, via la direction Développement durable et son réseau de correspondants, d'influencer ces pratiques en fournissant une expertise, des outils et des contacts en espérant que le principe de contamination graduelle fasse son effet à l'intérieur du système.

Chapitre 6 : Conclusions

6.1. Un modèle de prévision de l'influence de la politique corporative de développement durable

Reprenant le schéma d'analyse proposé par Gellert (2005), nous avons résumé sur un même graphique les facteurs influençant les pratiques de développement durable au sein de deux établissements du groupe Accor issus de deux filiales distinctes : le Sofitel de Montréal et le site Thalassa de Quiberon. Pour chacun des deux hôtels, on observe une distribution différente des deux types d'influence (local vs. corporatif) sur leurs pratiques de développement durable. Une typologie des hôtels selon leur degré d'écoute de la politique de développement durable pourrait se dessiner si l'on disposait des données pour l'ensemble du parc hôtelier. On comprend déjà que la politique corporative de développement durable sera plus suivie lorsque l'hôtel répond aux conditions suivantes :

- Le mode d'exploitation de l'hôtel laisse Accor maître de ses décisions.
- Le pays d'implantation de l'hôtel a une culture imprégnée du concept de développement durable. Sa réglementation est prescriptive ou proactive et les infrastructures publiques sont développées.
- La clientèle de l'hôtel est soucieuse du respect du développement durable.
- Les infrastructures de l'hôtel sont à construire ou vont subir des rénovations.
- L'écosystème dans lequel est construit l'hôtel est fragile et représente un facteur de choix pour les clients.
- La marque de l'hôtel suit une stratégie d'affaires favorable à la prise en compte du développement durable (différenciation ou économie de coûts opérationnels).

Figure 3. Détermination des facteurs influençant les pratiques de développement durable du Sofitel de Montréal

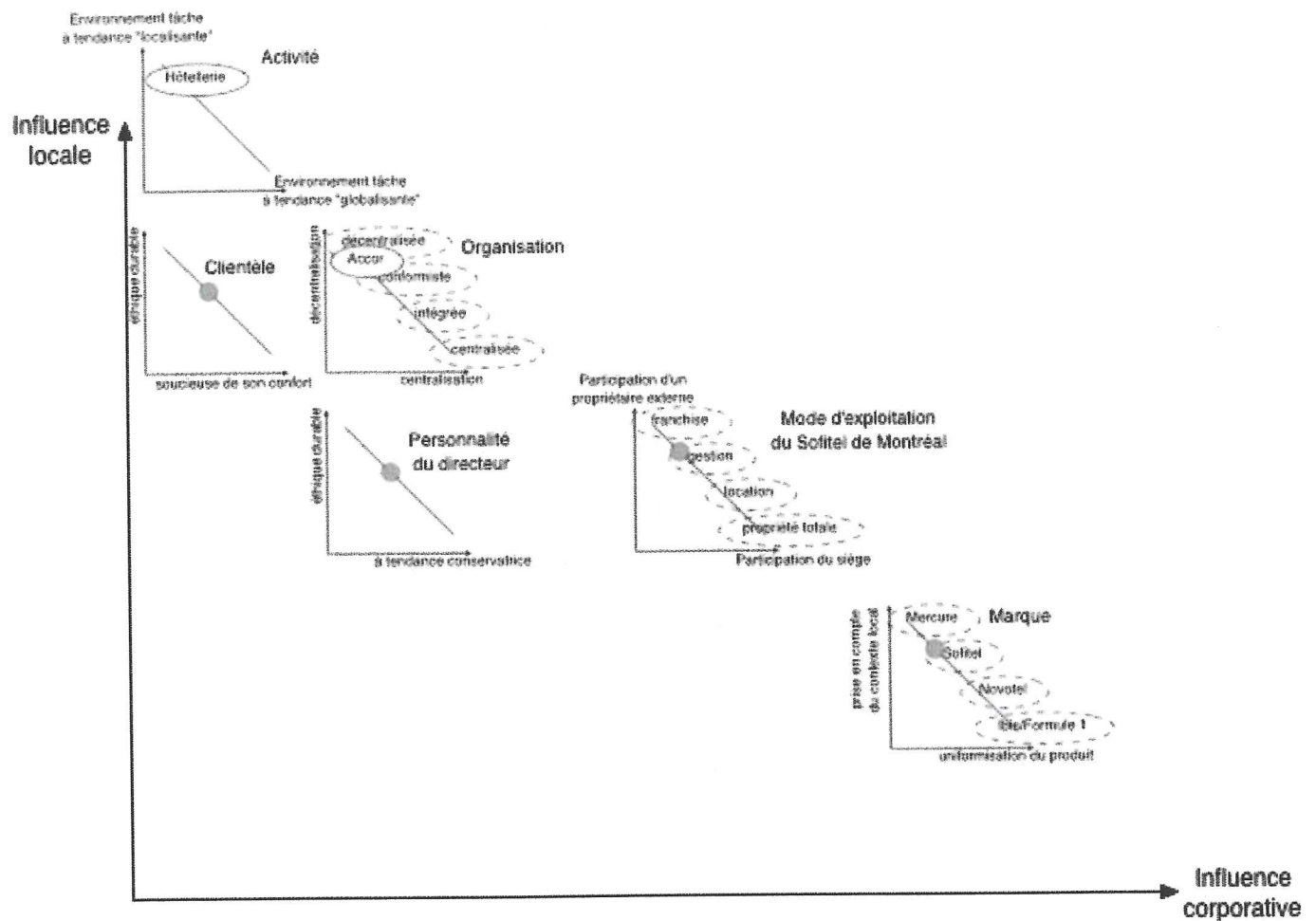
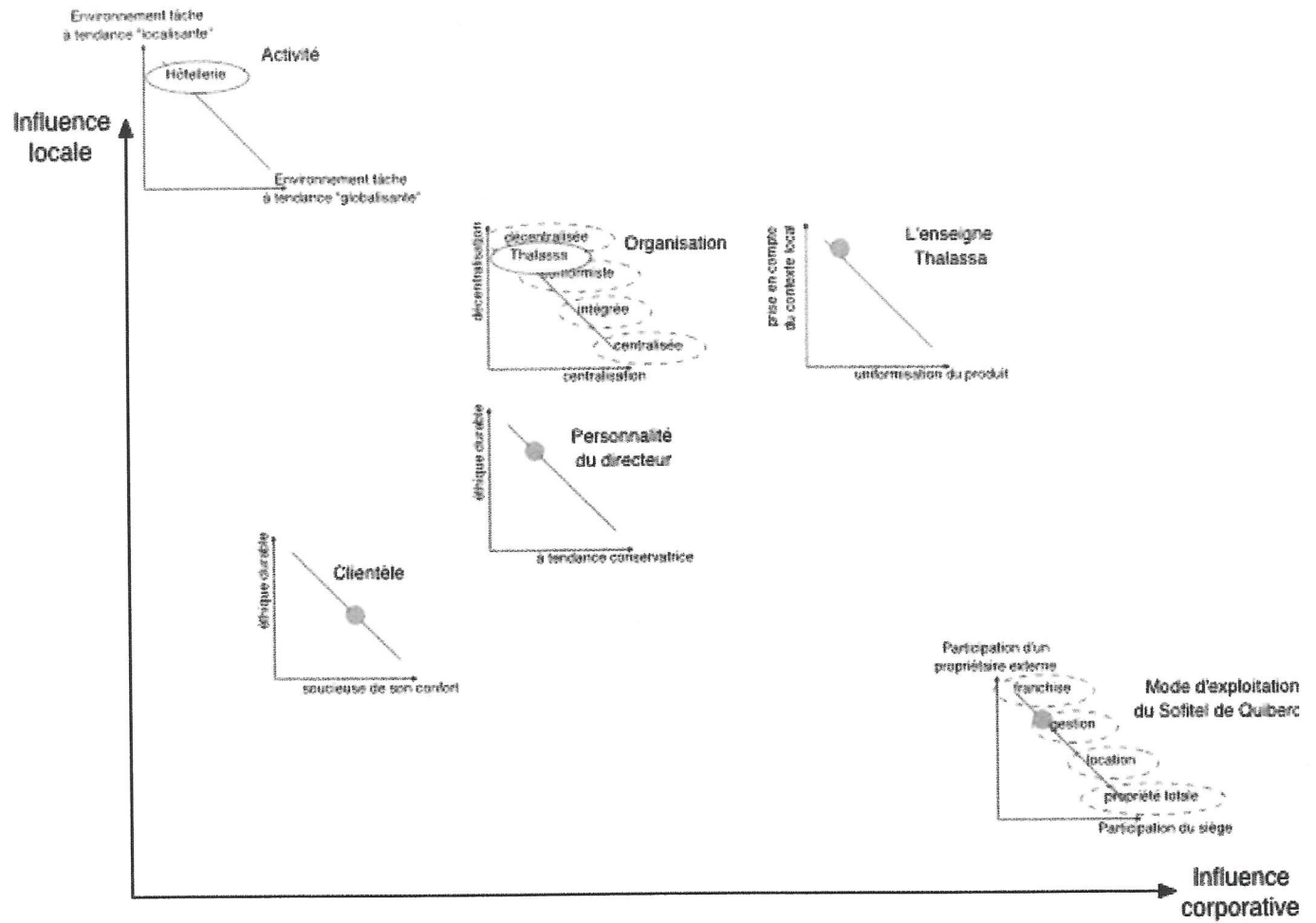


Figure 4. Détermination des facteurs influençant les pratiques de développement durable du site Thalassa de Quiberon



6.2. Des recommandations

Le développement durable est de plus en plus présent dans la gestion au quotidien des hôtels du groupe Accor. Néanmoins, on peut déplorer une vision partielle et non globale du développement durable dans la mesure où chacun pense au développement durable en fonction de son environnement immédiat et de ses priorités. En fait, il n'y a pas d'agrégation des impacts des hôtels dans le monde. La préservation de l'eau n'apparaît pas comme une priorité pour Accor Canada alors qu'elle l'est pour les hôtels du groupe situés en Afrique. Or le système hydrographique est bien mondial et non national ; ce qui est consommé au Nord a nécessairement un impact sur les réserves du Sud.

Par ailleurs, l'environnement occupe la majeure partie de la politique de développement durable du groupe, laissant sous-entendre que les autres piliers ont du mal à être traduits en application concrète. Deux raisons peuvent être avancées pour expliquer ce recentrage. D'une part le concept de développement durable reste assez mal compris du grand public et est très souvent assimilé à l'environnement qui présente les impacts les plus visibles. D'autre part, une entreprise telle que Accor peut surtout jouer sur la dimension environnementale du développement durable, plus que sur les conditions sociales et économiques qui prévalent dans le pays.

D'ailleurs, une politique efficace de développement durable ne peut être mise en place seulement à l'intérieur des murs d'un hôtel ; cela demande également un réel engagement de tous les acteurs locaux, y compris les clients et notamment le secteur public.

Selon Caire (2003), trois limites se posent pour une approche du développement durable à l'entière initiative d'un groupe privé : la pression de l'actionnariat, la dimension multisectorielle et sociétale du développement durable et enfin, le discours libéral dominant.

6.3. Nos limites

Grâce à notre meilleure appréhension du secteur hôtelier au terme de ce travail, nous souhaitons remettre en cause une hypothèse de travail qui nous avait pourtant paru légitime au vu de la littérature existante : celle sur le fait que le développement durable ne serait pas au cœur du métier de l'hôtelier mais simplement une activité annexe, voire « une contrainte arbitraire qu'on se refuse à intégrer » (Gendron et Provost, 1996). Une prise en considération du développement durable dans l'activité quotidienne de l'hôtelier s'est dessinée dans le secteur, du moins dans les grands groupes comme Accor qui bénéficient de formations spécifiques. En ce sens, le travail de la direction Développement durable a joué son rôle de catalyseur pour la conscientisation collective.

Par ailleurs, nous avons conscience que nous n'avons pas étudié toutes les activités du groupe Accor et notamment la branche des services qui, du point de vue opérationnel, reste une activité essentiellement de bureau. Or la politique de développement durable de Accor y trouve également des applications comme les ressources humaines ou encore la promotion d'une alimentation saine à travers l'offre de tickets restaurant. Notre propos s'est concentré sur le secteur hôtelier plus que sur la diversification de la FMN en général. Ce dernier thème serait intéressant à traiter afin de saisir toutes les disparités avec lesquelles doit jongler la direction Développement durable du groupe Accor pour afficher une politique cohérente.

Notre revue de la littérature nous amène à proposer de nouvelles pistes de réflexion pour de futures études. Notamment de plus amples recherches devraient être faites sur les entreprises multi-éclatées comme l'hôtellerie internationale ou la grande distribution. En effet, l'uniformisation du produit ne semble pas être la seule réponse à une complexité organisationnelle comme nous venons de le voir avec le groupe Accor.

Bibliographie

Anonyme (1998), "Environmental Management in Thai Hotel Industry": Canadian University Consortium, Asian Institute of Technology, Urban Environmental Management, Private Sector Initiative, 26 p.

Aronsohn, D. (2000), "Le Difficile Mariage de l'Écologie et du Tertiaire", in Alternatives Économiques Vol. 178. Paris.

Bartlett, C. A. et S. Ghoshal (1991). *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Boston: HBS Press, 25 p.

Beioley, S. (1995). "Green Tourism: Soft or Sustainable?" Insights, B-75-89.

Bohdanowicz, P. et I. Martinac (2003), "Attitudes Towards Sustainability in Chain Hotels - Results of a European Survey", in *The CIB 2003 International Conference on Smart and Sustainable Built Environment*. Brisbane, 10 p.

Caire, G. (2003), "Une Évaluation Critique de la Politique de Développement Durable de Accor", in *5èmes Journées françaises de l'Évaluation "Évaluation et développement durable"*. Limoges.

Dill, W. R. (1958). "Environment as an Influence on Managerial Autonomy", *Administrative Science Quarterly*, 2 (4), 409-43.

Doz, Y. et C. K. Prahalad (1984). "Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, 15 (2), 55-72.

Désilets, L. (1995). "Influence et Mesure de l'Engagement Environnemental dans les Multinationales Hôtelières", HEC Montréal, 144 p.

Eccles, G. (1995). "Marketing, Sustainable Development and International Tourism", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (7), 20-26.

Enz, C. A. et J. A. Siguaw (1999). "Best Hotel Environmental Practices", *Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 72-77.

Gellert, A. (2005). "Le Comportement Environnemental de la Filiale: Un Cadre d'Analyse", HEC Montréal, 138 p.

Gendron, C. et M. Provost (1996). *Entreprise et Développement Durable*. Montréal: Les Cahiers scientifiques, 316 p.

- Gladwin, T. N. et I. Walter (1976). "Multinational Enterprise, Social Responsiveness, and Pollution Control", *Journal of International Business Studies*, 7 (2).
- Hamermesh, R. G. (1986). *Making Strategy Work - How Senior Managers Produce Results*. New York: Wiley, 246 p.
- Hansen, M. W. (1999), "Cross Border Environmental Management in Transnational Corporations: An Analytical Framework": UNCTAD/CBS project, 41 p.
- Hobson, K. et S. Essex (2001). "Sustainable Tourism: A View from Accommodation Businesses", *The Service Industries Journal*, 21 (4), 133-46.
- Laszlo, C. (2004). *The Sustainable Company*: Island Press, 216 p.
- Lefebvre, C. (2004). "Intégration des Principes de Développement Durable dans la Gestion Touristique: Comparaison de Deux Stratégies", HEC Montréal, 128 p.
- Martinez, J. I. et C. Jarillo (1991). "Coordination Demands of International Strategies", *Journal of International Business Studies*, 22 (3), 429-444.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Incorporated, 512 p.
- Nehrt, C. (1998). "Maintainability of First Mover Advantages When Environmental Regulations Differ between Countries", *The Academy of Management Review*, 23 (1).
- Persais, E. (1999). "La Stratégie Des Entreprises À L'égard De L'environnement Naturel", IAE-CEREGE, 174.
- Porter, M. (1982). *Choix Stratégiques et Concurrence*: Economica, 426 p.
- Russo, M. V. et A. Fouts (1997). "A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", *Academy of Management Journal*, 40 (3).
- Ruud, A. (2002). "Environmental Management of Transnational Corporations in India - Are Tncs Creating Islands of Environmental Excellence in a Sea of Dirt?" *Business Strategy and the Environment*, 11 (2), 103-18.
- Stabler, M. J. et B. Goodall (1997). "Environmental Awareness, Action and Performance in the Guernsey Hospitality Sector", *Tourism Management*, 18 (1).
- Swarbrooke, J. (1994). "Greening and Competitive Advantage", *Insights*, D-43-50.

Tixier, J. (2005), "Les Relations Filiales - Maison-Mère au Travers d'un Système d'Information Ressources Humaines: Une Illustration du Concept de Dualité Institutionnelle", in XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS (Ed.). Pays de la Loire, Angers, 28 p.

Tzschentke, N., D. Kirk, et P. A. Lynch (2004). "Reasons for Going Green in Serviced Accomodation Establishments", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16 (2), 116-24.

Vargas Sanchez, A., R. M. Vaca Acosta, et E. Garcia de Soto Camacho (2004), "Environmental Management in Hotel Units of the Province of Huelva (Spain)": GEIDETUR - Spanish University of Huelva, 23 p.

Wagner, M. et al. (2002). "The Relationship between the Environmental and Economic Performance of Firms", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 9 (3), 133-46.

Yin, R. K. (1994). Case Study Research, Design and Methods: Sage Publications, 161 p.

Annexes

ANNEXE A : Guide d'entrevue

ANNEXE B : La charte Environnement de l'hôtelier

ANNEXE C : Tableau de pilotage du développement durable

ANNEXE A

Guide d'entrevue

Titre du mémoire :

« L'influence d'une stratégie corporative de développement durable sur les filiales : le cas du Groupe Accor. »

Description du projet :

Le présent projet de recherche s'intéresse à la mise en œuvre d'une politique de développement durable au sein de la filiale de la firme multinationale. Il s'agit d'identifier les déterminants endogènes et exogènes qui pourraient expliquer l'application ou non de cette politique décidée par le siège. De nombreux chercheurs ont montré qu'il y a souvent des déviations (positives ou négatives) dans les pratiques locales par rapport aux intentions et aux engagements de la maison-mère. Cela peut être attribué à des facteurs externes locaux d'ordre politique, culturel, ou encore économique. On peut aussi trouver des explications dans le management des ressources propre à la filiale.

Je suis donc venu au siège social de Accor à Paris, France, afin d'obtenir le point de vue sur cette question des personnes responsables de la politique corporative de développement durable.

Le résultat de ce questionnaire sera utilisé pour mon mémoire de M. Sc. L'entretien sera enregistré. Soyez assuré que l'information collectée sera traitée de manière confidentielle.

Introduction :

Que pouvez-vous me dire à votre sujet et votre rôle dans l'organisation ?

Comment expliquez-vous le succès de Accor en tant que 4^{ème} chaîne hôtelière internationale ? quelle est la stratégie d'affaires ?

Thème 1 : La politique corporative développement durable

Comment et par qui est formulée la politique corporative de développement durable ?

Certains critères du développement durable sont-ils privilégiés par rapport à d'autres dans cette formulation ?

Dans votre rapport annuel, il existe des tableaux de performance de développement durable. Comment avez-vous choisi ces instruments de mesure ? En quoi le *Global Reporting Initiative* a pu vous aider ?

Votre site Web détaille assez bien les divers supports diffusés auprès des hôteliers concernant le développement durable. Identifiez-vous d'autres facteurs de diffusion non mentionnés sur le site Internet ?

Quelles sont les exigences du siège vis-à-vis des hôtels quant à l'application des principes corporatifs ?

Comment est exercé le contrôle de cette application par le siège ?

Thème 2 : L'organisation du groupe

Comment se justifie l'existence de filiales pour certaines zones géographique ?

Quel rôle joue la filiale dans l'application de la politique corporative de développement durable ? De quelle autonomie jouit-elle ?

Selon vous, y a-t-il des filiales plus « vertes » que d'autres ? Si oui, pouvez-vous identifier les déterminants d'un tel engagement ?

Thème 3 : Les différents modes d'exploitation des hôtels

Selon le rapport annuel de la compagnie, il existe quatre types d'exploitation d'un hôtel : en propriété totale, en location, en gestion pour le compte d'un propriétaire privé ou encore en franchise. Il est également mentionné que certaines zones géographiques imposent un certain type d'exploitation. Comment est choisi le mode d'exploitation d'un hôtel ?

Existe-t-il un mode d'exploitation plus favorable à l'application d'une politique de développement durable qu'un autre ?

Thème 4 : Les différentes marques de Accor

A chaque gamme d'hôtels semble correspondre une clientèle bien spécifique, estimez-vous que certaines marques adoptent des comportements « éco-responsables » pour satisfaire leur clientèle ?

Existe-t-il une ligne budgétaire dédiée au développement durable au sein de chaque hôtel ? Si oui, la part du budget allouée au développement durable est-elle la même pour les différentes catégories d'hôtels ?

Thème 5 : Les différences nationales

Pour chaque pays existe-t-il une clientèle bien spécifique ou bien estimez-vous que votre clientèle, qui est essentiellement composée de gens d'affaires, est plutôt homogène sur une base mondiale ?

Si certains hôtels accueillent plutôt certaines nationalités, estimez-vous que certaines clientèles sont plus sensibles à la problématique du développement durable que d'autres ?

Par ailleurs, la réglementation du pays où est installé l'hôtel a-t-elle une influence sur les pratiques de développement durable de l'établissement ou bien vous estimez devoir appliquer la même politique partout indépendamment de la législation en vigueur ?

Thème 6 : Les différents emplacements des hôtels

Voyez-vous une différence de priorité par rapport aux principes de développement durable entre les hôtels en milieu urbain et ceux dits « en milieu naturel » ?

Les hôtels installés dans les pays en voie de développement sont-ils plus attentifs aux principes du développement durable que ceux situés dans les pays industrialisés où les disparités économiques et la rareté des ressources peuvent être moins visibles ?

Une attention particulière est-elle portée aux hôtels construits dans un écosystème fragile qui peut constituer l'attrait principal de ces établissements ?

Thème 7 : La construction de nouveaux établissements

Estimez-vous que les hôtels construits récemment sont plus « verts » que les anciens hôtels ?

Vous êtes-vous imposés certaines normes de construction qui répondraient au développement durable pour les futurs établissements ?

Le siège assiste-t-il matériellement un hôtelier désireux de rénover son établissement pour répondre aux principes de développement durable ?

Thème 8 : La norme ISO 14001

Quels sont les critères que doivent remplir les hôtels pour être certifiés ISO 14001 ?

Qui, du siège ou de l'hôtelier, décide de demander une telle certification ?

Thème 9 : Les partenariats

Quelles sont vos obligations par rapport au Pacte Mondial que vous avez signé ?

Comment choisissez-vous vos partenariats corporatifs tels que WWF ? Quels bénéfices en retirez-vous ?

ANNEXE B

La charte Environnement de l'hôtelier



la terre nous accueille, nous accueillons le monde

CHARTRE ENVIRONNEMENT DE L'HÔTELIER

Accor est engagé pour l'environnement et agit pour sa préservation.
Et nous, dans notre hôtel, que faisons-nous ? Nous...

INFORMATION ET SENSIBILISATION

- 01. Sensibilisons les collaborateurs à l'environnement
- 02. Intégrons la préservation de l'environnement dans tous nos métiers
- 03. Sensibilisons nos clients à l'environnement
- 04. Proposons à nos clients des modes de transport peu polluants

Nos clients Nos collaborateurs

ÉNERGIE

- 05. Définissons des objectifs de maîtrise des consommations
- 06. Suivons et analysons chaque mois nos consommations
- 07. Testons les améliorations techniques possibles
- 08. Organisons la maintenance préventive
- 09. Assurons une utilisation optimale des installations techniques
- 10. Réalisons un éclairage efficace des façades
- 11. Utilisons des spots fluocompacts pour les éclairages 24 h/24
- 12. Utilisons des ampoules fluocompacts dans les chambres
- 13. Utilisons des LEDs pour les enseignes extérieures lumineuses
- 14. Utilisons des LEDs pour la signalisation des issues de secours
- 15. Utilisons des réfrigérateurs économes dans les chambres
- 16. Isolons les canalisations transportant des fluides chauds/froids
- 17. Utilisons des chaudières économes
- 18. Récupérons l'énergie du système de ventilation
- 19. Utilisons un système de climatisation économe en énergie
- 20. Récupérons l'énergie du système de climatisation
- 21. Utilisons des panneaux solaires pour la production d'eau chaude sanitaire
- 22. Utilisons des panneaux solaires pour le chauffage des piscines
- 23. Favorisons l'énergie verte

Nos clients Nos collaborateurs

EAU

- 24. Définissons des objectifs de maîtrise des consommations
- 25. Suivons et analysons chaque mois nos consommations
- 26. Utilisons des régulateurs de débit sur les robinets
- 27. Utilisons des régulateurs de débit sur les douches
- 28. Utilisons des toilettes économes en eau
- 29. Utilisons une blanchisserie économe en eau
- 30. Proposons une réutilisation des serviettes
- 31. Proposons une réutilisation des draps
- 32. Filtrons les systèmes de réfrigération à eau perdue
- 33. Utilisons les eaux de pluie

Nos clients Nos collaborateurs

CERTIFICATION ISO 14001

EAUX USÉES

- 34. Collectons les huiles de cuisson
- 35. Collectons les graisses alimentaires
- 36. Traitons ou faisons traiter les eaux usées
- 37. Recyclons les eaux grises

Nos clients Nos collaborateurs

DÉCHETS

- 38. Recyclons les emballages en papier/carton
- 39. Recyclons les papiers, journaux et magazines
- 40. Limitons les emballages jetables pour l'approvisionnement de l'hôtel
- 41. Recyclons les emballages en verre
- 42. Recyclons les emballages plastiques
- 43. Recyclons les emballages métalliques
- 44. Organisons le tri dans les chambres
- 45. Limitons le conditionnement individuel des produits d'hygiène
- 46. Recyclons les déchets organiques du restaurant
- 47. Recyclons les déchets verts des jardins
- 48. Traitons les piles/accumulateurs de l'hôtel
- 49. Traitons les piles/accumulateurs des clients
- 50. Recyclons les équipements électriques et électroniques
- 51. Recyclons les cartouches d'encre
- 52. Traitons les tubes/ampoules fluocompacts

Nos clients Nos collaborateurs

COUCHE D'OZONE

- 53. Supprimons les installations contenant des CFC
- 54. Vérifions l'absence de réfrigérateurs contenant des CFC, HCFC ou HFC

Nos clients Nos collaborateurs

BIODIVERSITÉ

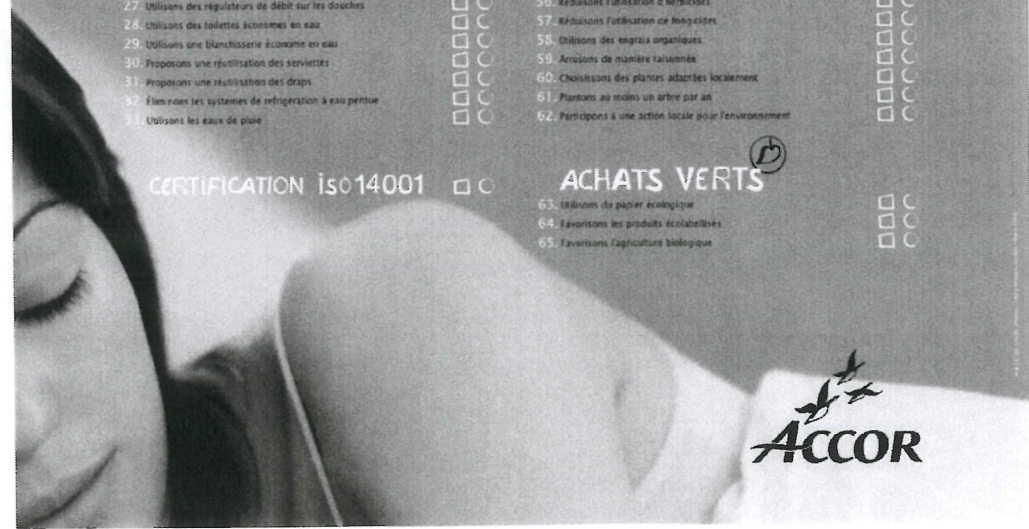
- 55. Réduisons l'utilisation d'insecticides
- 56. Réduisons l'utilisation d'herbicides
- 57. Réduisons l'utilisation de fongicides
- 58. Utilisons des engrais organiques
- 59. Arrosons de manière raisonnée
- 60. Choisissons des plantes adaptées localement
- 61. Plantons au moins un arbre par an
- 62. Participons à une action locale pour l'environnement

Nos clients Nos collaborateurs

ACHATS VERTS

- 63. Utilisons du papier écologique
- 64. Favorisons les produits écolabellés
- 65. Favorisons l'agriculture biologique

Nos clients Nos collaborateurs



ANNEXE C

Tableau de pilotage du développement durable

Tableau de pilotage

Parties prenantes	Objectifs	Correspondance avec les 10 principes du Pacte Mondial (Nations Unies)	
ACTIONNAIRES	Assurer la conformité de l'entreprise avec les meilleures pratiques de la gouvernance d'entreprise.	1. Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence.	
	Assurer la transparence des données financières de l'entreprise.		
	Séparer les pouvoirs et les responsabilités.		
CLIENTS	Satisfaire les demandes et les exigences de nos clients.		
	Garantir un service de qualité.		
	Assurer la sécurité et la sûreté pour nos clients.		
	Assurer l'accès aux personnes handicapées.		
COLLABORATEURS	Favoriser la diversité des parcours, et des profils et lutter contre la discrimination.		1. Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence. 3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective. 4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire. 5. L'abolition effective du travail des enfants. 6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.
	Se situer dans les bonnes pratiques du pays en termes de rémunération.		
	Faire progresser par la formation.		
	Favoriser la mobilité professionnelle et faire vivre la notion d'escalier professionnel.		
	Promouvoir le dialogue social et l'action sociale.		
	Assurer la santé et la sécurité des salariés.		
FOURNISSEURS	Accroître la reconnaissance et la satisfaction des employés.		
	Prendre en compte les risques sociaux et environnementaux liés à nos fournisseurs.		
ENVIRONNEMENT	Soutenir le commerce équitable.	7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement. 8. Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement. 9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.	
	Appliquer la Charte Environnement comme système de management.		
	Développer la certification ISO 14001.		
	Maîtriser les consommations d'eau.		
	Maîtriser les consommations d'énergie.		
	Promouvoir les énergies renouvelables.		
	Maîtriser nos déchets.		
	Sensibiliser les collaborateurs.		
	Protéger la biodiversité.		
	Appliquer l'étude d'intégration.		
COMMUNAUTÉS LOCALES	Déployer une politique de mécénat humanitaire.	2. Veiller à ce que leurs propres sociétés ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme. 10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.	
	Lutter contre le tourisme sexuel impliquant des enfants.		
	Soutenir le développement économique local.		
	Prévenir les risques de corruption.		
	Intégrer les cultures locales.		

* La Global Reporting Initiative (GRI) est une institution soutenue par l'ONU et fournit un cadre homogène de 90 indicateurs développement durable pour les entreprises.