

**La protection de l'environnement comme moyen de responsabiliser le personnel du groupe Accor et consolider la place de ses enseignes dans l'hôtellerie (1994-2005)**

*Protecting the Environment: A Credo to Make Staff Aware of his Responsibilities and to Reinforce Federate Partners of the Accor Catering Business (1994-2005)*

**Bernard GUILLON**

*Maître de conférences en Sciences de gestion*  
IUT de Bayonne

**La protection de l'environnement comme moyen de responsabiliser le personnel du groupe Accor et consolider la place de ses enseignes dans l'hôtellerie (1994-2005)**

***Protecting the Environment: A Credo to Make Staff Aware of his Responsibilities and to Reinforce Federate Partners of the Accor Catering Business (1994-2005)***

**Résumé**

Parler d'une responsabilité intégrant les atteintes à l'environnement suppose la volonté d'analyser cette variable dans le long terme. Autrement dit, il s'agit de dépasser le stade de l'étude préalable pour adopter les outils adéquats sans oublier d'en faire la publicité. C'est ce qu'a choisi de développer le groupe Accor dans le domaine de l'hôtellerie, en adoptant une politique de responsabilisation adaptée (Ibis, Novotel, Mercure, Sofitel...). L'adoption d'attitudes managériales significatives, notamment dans l'univers du marketing, montre comment les acteurs se sentent motivés par la durabilité écologique du secteur.

**Abstract**

Responsibility Management with an environmental line implies the will to work on a long-term basis. Going beyond a pre-study, implementing marketing tools and advertising about it are decisive steps that the Accor group has adopted in the catering field (Ibis, Novotel, Mercure, Sofitel...). A solid marketing-oriented management entails a deep motivation when sustainability-prone schemes are met.

**Mots clés**

Charte, environnement, hôtel, marketing, stratégie

**Key Words**

Commitment, environment, hotel, marketing, strategy.

Dans un univers soumis à des évolutions rapides (durée des séjours, développement des thématiques dans le tourisme, nouveau pays accueillant l'immobilier touristique comme c'est le cas en Croatie, concurrence entre les croisiéristes et l'hôtellerie haut de gamme en bord de mer...), le secteur de l'hôtellerie reste toutefois une composante significative de l'univers touristique mondial : en ce début de siècle, 636,5 millions de touristes, 192 millions de salariés concernés par ce secteur, sans oublier une contribution au Produit Intérieur Brut de 3.500 milliards de dollars (soit 11 % du PIB total) et un investissement annuel de l'ordre de 800 milliards de dollars américains (Carbone, 2000, p. 36). De plus, il faut prendre en considération le statut particulier du tourisme qui est un puissant vecteur d'échanges sociaux et d'attractivité de la région pour des populations nouvelles, ce qui permet de dégager des ressources nouvelles pour les collectivités locales.

La profession hôtelière est, bien entendu, au centre de cet univers et ses liens avec les autres composantes (restauration, parcs d'attraction, centres sportifs, thalassothérapie et centres de remise en forme...) permettent d'observer une évolution que l'on pourra peut être qualifier de fondamentale dans l'avenir. Il s'agit ici de la compréhension du phénomène environnemental par les professionnels. Et, c'est d'autant plus important que « chacun de ces acteurs peut ensuite avoir une offre de service qui nécessite d'autres acteurs », d'où un emboîtement gigogne que l'on peut vérifier sur le terrain (Tannery, 1999). Il n'en reste pas moins que, pour les hôteliers, l'adoption d'une politique intégrant la variable écologique ne va pas de soi. Cela suppose l'adoption de méthodes de travail qui consistent à mieux saisir l'importance de cette « dépendance naturelle » qu'est l'écologie et ne pas s'étonner de l'apparition de demandes de clientèles plus sensibles à la variable écologique. Or, très peu d'acteurs publics ou associations spécialisées (Union européenne, Etats, IHRA, PNUE, FEEE, IHEI, WTTC, Green Globe 21...) remettent en cause ce phénomène. D'où, leur rôle particulièrement actif et leur fonction de « missionnaire » auprès des groupes ou des entreprises individuelles que l'on rencontre au sein de l'hôtellerie.

Ce qui va être développé, dans cette étude historique, porte sur la prise en compte croissante de la responsabilisation environnementale et la forme que prend l'apprentissage environnemental au sein du groupe Accor en étudiant les différents documents diffusés par ce dernier (rapports annuels, documents de référence, plaquettes diffusées en interne, informations sur les sites Internet de ses enseignes, dossiers thématiques). Comme on va le voir, la démarche proactive du groupe Accor, notamment sur la période 1999-2005 (7,622 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 333 millions de résultat net et 168.500 collaborateurs pour 4065 hôtels en 2005), met en relief :

- une première phase, qui montre la diffusion de la « responsabilisation environnementale » au sein de l'univers touristique et la place qu'occupent les institutions publiques et surtout professionnelles en la matière,
- puis, les choix effectués par le groupe Accor afin de développer « l'apprentissage environnemental » au sein de l'ensemble de ses enseignes et montrer les actions entreprises avec les parties prenantes publiques et professionnelles
- et enfin la politique mise en place par cette société pour contrôler l'impact de la responsabilisation environnementale et en faire la promotion auprès de sa clientèle.

Cela permet d'évaluer la manière dont l'apprentissage « environnemental » et plus généralement la responsabilisation environnementale se sont cristallisés au sein des enseignes et, plus encore, ont pu être pérennisés.

## TITRE 1 : A L'ORIGINE DE LA POLITIQUE DE RESPONSABILISATION ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE ACCOR

L'étude chronologique des événements montre le rôle « initiateur » des instances publiques et supranationales dans la constitution d'une responsabilisation environnementale. Et, l'attitude de ces instances consiste, en quelque sorte, à promouvoir une logique « win-win » (Theys, 1992) et à marier une présentation pédagogique des atteintes à l'environnement avec les avantages procurés par la prise en compte « anticipée du phénomène écologique » (par rapport, bien sûr, à ceux qui l'ignorent). Ce phénomène a été progressif au cours des vingt dernières années.

A partir de 1985, on a ainsi vu fleurir une première initiative baptisée *Pavillons bleus* par la Fédération Européenne d'Education pour l'Environnement (FEEE), qui se proposait de faire un bilan annuel sur trois séries de critères : gestion de l'eau (assainissement et qualité des eaux de baignade), éducation à l'environnement (information et sensibilisation) et gestion de l'environnement au sens large. Toutefois, la tenue de la conférence de Rio de 1992 a permis de franchir une nouvelle étape, puisque 182 Etats ont alors choisi d'adopter l'*Agenda 21*, qui est un programme d'action comportant un chapitre spécifiquement consacré « à l'industrie des voyages et du tourisme » : développement économique sain et harmonieux pour les pays d'accueil ; préservation et restauration des écosystèmes ; modes de production et de consommation durables ; fin du protectionnisme commercial en matière de voyages et de tourisme ; participation des populations d'accueil... (Père, 1999, pp. 305-306). Sur le plan territorial, on trouve symétriquement des *Agendas locaux 21*. Des programmes comme *Green Globe 21* (voir l'encadré 1) s'articulent avec les démarches de l'*Agenda 21*, notamment pour l'hôtellerie.

### Encadré 1 - Actions environnementales relatives à Green Globe 21

Green Globe 21 est un programme de gestion de l'environnement créé en 1994 et piloté par l'industrie du tourisme. En 1999, le programme a été relancé en s'associant à des partenaires comme le Conseil mondial du tourisme et des voyages (WTTC). On distingue deux étapes, l'une concernant l'adhésion et l'autre le label ou certificat pour les plus motivés (Easy, 2000, p. 13). C'est à ce second stade que l'on cherche à établir un Système de Management de l'Environnement (SME). L'adhésion à Green Globe 21 permet au titulaire d'accéder à une marque « Green Globe 21 ». Green Globe 21 offre également des conseils et des supports sur la façon d'améliorer les performances environnementales et sur les pratiques à mettre en œuvre. Mais, le programme Green Globe 21 est, plus encore, à l'origine de la création d'un label international en matière d'environnement intéressant les entreprises touristiques et les destinations. C'est un peu « le système standard en matière de gestion de l'environnement dans le domaine du tourisme au plan international » (ibid., p. 14). Il faut dire que la « certification Green Globe 21 » est applicable à l'ensemble des infrastructures touristiques : aux hôtels, résidences et hébergements à caractère hôtelier, à l'hôtellerie de plein air, aux services de restauration, aux aéroports et compagnies aériennes, aux lignes de croisières, aux ports de plaisance, aux services de location de voitures, aux centres de conférences et d'expositions, aux centres d'attractions et équipements de loisirs...

Peu après, l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) a diffusé un guide méthodologique sur le développement du tourisme durable à usage des opérateurs et décideurs locaux, qui fournit un cadre de référence pour l'ensemble des étapes et des aspects à prendre en considération dans une démarche de planification touristique intégrée et durable<sup>1</sup>. Le mouvement est dès lors allé croissant, notamment dans le domaine hôtelier<sup>2</sup>, où

<sup>1</sup> Voir les développements, par la suite, dans *National and Regional Tourism Planning: methodologies and cases studies* (OMT, 1994) et *Agenda 21 for the Travel & Tourism Industry: towards environmentally Sustainable Development* (OMT/WTTC/Conseil de la Terre, 1995).

<sup>2</sup> « En 1995, la Commission des Communautés Européennes a soumis au Conseil un *Livre vert* sur le rôle de l'Union en matière de tourisme, en application du traité sur l'Union européenne signé en février 1992 à Maastricht (article 3t du traité) et suite à une réunion des ministres du tourisme en 1994. Ce Livre vert insiste sur l'importance des facteurs d'environnement

l'environnement doit s'intégrer dans la « pratique touristique ». Cela implique d'initier un véritable « processus d'apprentissage cumulatif » (comportement de l'individu vis-à-vis de certains achats ou du tri des déchets au Nord, puis au Sud de l'Europe), puisque l'on retrouve « une étape d'essai et de découverte, suivie d'une étape de renforcement et de confirmation » (Amine, 1999, p. 90). Ceci est voisin du principe de développement durable qui, en aucun cas, ne « contrevient à l'objectif de création de valeur d'une entreprise. Il est acceptable par l'entreprise » (Gabriel, 2003, p. 71). Et, pour ceux qui intégreront en priorité ces concepts, il sera possible de parler de développement de clientèle (aussi internationale que solvable d'ailleurs), variable qui a d'autant plus d'importance que le chiffre d'affaires est souvent saisonnier !

Toujours en vue de favoriser cette tendance, les instances européennes, ont travaillé, de leur côté, sur deux projets en parallèle. Le premier, intitulé FEMATOUR, a comme ambition « d'étudier les modalités d'élargissement de l'écolabel européen aux activités touristiques, en particulier aux structures d'hébergement » (Stimmer, 2000, p. 31). Ce projet prend la suite des travaux préparatoires de la Direction Générale « Environnement » et des autorités compétentes pour l'écolabel (AFNOR en France). Il est question d'étendre le champ d'application de l'écolabel aux activités de service et notamment aux activités touristiques. De son côté, l'ADEME (Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) a œuvré, en collaboration, dans le domaine du programme de développement futur de l'écolabel pour les hôtels (voir l'encadré 2), à partir des recherches faites... par le groupe Accor.

Encadré 2 - Les programmes d'action de l'ADEME

Cette agence est à l'initiative d'un programme européen de « démonstration » d'un projet d'écolabel applicable au secteur hôtelier. C'est le programme « Pavillon vert pour les hôtels respectueux de l'environnement » (*Green Flag for Hotel*, financé sur fonds LIFE 1998-2001). L'objectif est ici de réfléchir à la révision de la réglementation concernant l'écolabel européen, « dans le cadre de laquelle la Commission Européenne envisage de lancer une initiative d'écolabel applicable au secteur du tourisme » (Aufaure, 2000, p. 25). Se fondant sur les travaux déjà effectués par le groupe hôtelier Accor (dans le cadre d'un accord de coopération de trois ans, signé le 13 janvier 1999, entre les deux instances), l'ADEME assure la coordination d'un programme associant cinq autres pays européens : Allemagne (IER), Autriche (ARCS), Espagne (ICAEN), Grèce (CRES) et Italie (SOFTECH). Il y a plusieurs étapes : mise au point d'une méthode d'analyse environnementale des établissements hôteliers (consommations d'eau et rejets d'eaux usées...) ; phase de test de cette méthode d'analyse auprès d'un échantillon d'établissements ; élaboration d'une procédure volontaire annuelle de labellisation ; analyse de l'acceptabilité de la procédure de label sur un échantillon plus large ; formulation de recommandations et élaboration d'un rapport de synthèse. Les premiers résultats montrent que la délivrance de l'écolabel devrait reposer « sur le respect des exigences obligatoires ET le respect des valeurs de référence ou le respect de 80 % des exigences optionnelles » (ibid., p. 27). L'étude a été remise en 2001.

Le nom de l'enseigne Accor est donc associé à l'action des instances publiques de renom, mais aussi professionnelles, puisque ce groupe (dont la date de création remonte à 1967, avant l'adoption de l'appellation officielle Accor en 1983) est membre fondateur de deux institutions internationales consacrées au tourisme, à l'hôtellerie et à l'environnement que sont l'IHEI (International Hotel Environment Initiative)<sup>3</sup> et le Green Globe, émanation du WTTC. Depuis 1995, le groupe Accor est associé à la création du Corporate Social

---

pour l'avenir de l'industrie touristique européenne, en s'appuyant notamment sur les orientations du cinquième programme d'action communautaire en matière d'environnement et sur la mise en œuvre d'une politique intégrée de développement d'un tourisme durable. (...) (En 1995), le premier Grand prix européen « Tourisme et environnement » a été lancé par la Commission Européenne (DG XXIII), auquel ont participé 17 pays de l'espace économique européen et 269 porteurs de projet » (Père, 1999, p. 309).

<sup>3</sup> IHEI International Council (2005) : Accor, Carlson Hotels & Resorts, Fairmont Hotels & Resorts, Four Seasons Hotels & Resorts, Hilton International, Marco Polo Hotels, Marriott International Inc., Radisson SAS Hotels & Resorts, Intercontinental Hotels Group, Starwood Hotels & Resorts Worldwide, TUI Beteiligungsgesellschaft, Taj Group of hotels.

Responsability Europe<sup>4</sup>. Dans la pratique, cela lui permet de participer à la constitution du marché d'un tourisme « plus écologique », en façonnant les marchés futurs de l'hôtellerie<sup>5</sup>. Comme l'ont montré Latour et Woolgar (1993), l'information – disponible pour la prise de décision – est « construite par les acteurs » et donc plus ou moins « orientée vers leurs désirs »<sup>6</sup>. D'ailleurs, les « processus de négociation et de construction d'un accord volontaire entre les parties intéressées » prennent appui sur des arrangements coopératifs entre les agents (Foray, 2002). Ce qui est aussi un bon moyen « de créer une différenciation par rapport à la concurrence » (Jallais, 1999, p. 265), ici représentée par les trop nombreuses chaînes hôtelières encore peu sensibles à l'argumentation écologique en France.

De son côté, l'IHRA (Association Internationale des Hôtels et Restaurants), qui rassemble 700.000 hôtels et restaurants dans 150 pays (dont les principales chaînes ou groupements du secteur, leurs organisations nationales, mais aussi les écoles hôtelières), a élaboré - avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et l'IHEI - un guide (adopté par plusieurs chaînes hôtelières et certaines associations professionnelles nationales) « destiné à faciliter la mise en œuvre progressive d'un programme de gestion de l'environnement dans les hôtels » (Nowlis, 2000, p. 10). L'idéal serait que tous les acteurs contribuent au débat plutôt que de choisir la fuite devant les difficultés, ce qui les conduirait irrémédiablement à des comportements managériaux risqués, voire à la survie à moyen terme (l'épée de Damoclès juridique n'est, dans ce cas, plus à exclure).

Cette action professionnelle répond aussi à une évolution assez récente de la clientèle hôtelière. Comme l'a énoncé la Maison de la France (1998, p. 29), « la quasi-totalité des pays émetteurs de touristes vers la France » est sensible à l'argumentation écologique. Les clientèles scandinave et germanophone (Allemagne, Suisse, Autriche, Danemark, Suède...) arrivent en tête : elles se montrent « majoritairement prêtes à changer leurs modes de consommation et leurs pratiques touristiques pour respecter l'environnement ». Détail qui n'est pas sans importance, l'association des agences de voyages et tour-opérateurs allemands (*Deutscher Reisebüro Verband*, DRV) a même organisé des programmes de soutien aux destinations étrangères de la clientèle allemande pour lui permettre de développer un « *tourisme non perturbant* » (Espagne, Tunisie...). La situation est légèrement différente avec les clientèles anglophones (Grande-Bretagne, Etats-Unis, Canada, Australie...) qui prennent la forme d'une demande « un peu moins forte, mais (qui) reste réelle ». Les Américains prêtent attention à l'élimination des déchets et aux contenants des gaz dangereux pour l'atmosphère (Maison de la France, 1998, p. 31). Plus généralement, l'oubli du « plus écologique » a toutes les chances d'être sanctionné<sup>7</sup>. De plus, chaque désastre écologique contribue « peu à peu à forger une conscience écologique chez tous les habitants de la planète » (Mikol, 2003, p. 155). Et il importe d'éviter cette cause de non-qualité qu'est « l'ignorance des attentes de la clientèle » (comme « le manquement aux promesses » d'ailleurs ; Zeithaml, Parasuraman et Berry, 1990).

---

<sup>4</sup> Réseau regroupant 65 grandes entreprises européennes et 18 organisations nationales partenaires.

<sup>5</sup> « A ce jour, les mesures (méritoires) enregistrées concernent pour l'essentiel le nettoyage (plages, rues, sites) et les efforts pour obtenir certains labels comme le Pavillon bleu. A l'avenir, cet effort va devoir s'amplifier avec des mesures telles que : la gestion des hébergements de façon « éthique » (ce qui « déculpabilise » le touriste) ; les mesures régulières de qualité de l'air, de l'eau, du bruit ; la suppression d'une partie des circulations automobiles, dans les centres-villes anciens, les fronts de mer, les départs des pistes de ski, les abords de sites naturels... » (Secrétariat d'Etat au tourisme et Conseil national du tourisme, 2000, p. 219).

<sup>6</sup> Plus généralement, on retrouve les principes de Swanson (1995) pour qui les entreprises, convaincues de leurs propres valeurs en matière de responsabilité sociale (devoir positif), tentent d'optimiser leur contribution à la société.

<sup>7</sup> Ce qui revient à dire que l'on se situe plus ou moins dans le cadre du modèle de Porter (Porter, 1991 ; Porter et Van Der Linde, 1995). « Le renforcement des contraintes réglementaires, dans certains pays, loin de freiner la compétitivité des entreprises par rapport à des concurrents qui ne sont pas aux mêmes normes, la stimule et tend à améliorer la position concurrentielle des firmes les moins polluantes sur les marchés internationaux » (Boiral, 2005, p. 169).

## TITRE 2 : LA MISE EN PRATIQUE DE LA POLITIQUE DE RESPONSABILISATION ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE ACCOR

La responsabilisation préconisée par le groupe Accor implique aussi bien des actions en interne concernant l'apprentissage environnemental que des mesures en coopération avec des institutions européennes. Ici, on ne peut parler strictement d'*enactment* (et donc d'*activation* au sens de Weick), mais plus d'une bonne « compréhension des ressources disponibles » – ici écologiques – comme on l'avait vu chez Pfeffer et Salancik (1978), renforcée par un « pouvoir de persuasion » véritable (Bourgeois et Nizet, 1995).

Comme l'indiquent les dirigeants d'Accor, il faut « croître en préservant l'avenir » dans 140 pays ; c'est pourquoi l'entreprise certifie, tout d'abord, « appliquer les recommandations du Code mondial d'éthique du tourisme adopté par l'Organisation mondiale du tourisme » et apporter « un soutien actif à l'élaboration de la Charte éthique du tourisme en France ». Puis, elle met en avant sa notation attribuée par l'ARESE (Agence française de rating social et environnemental, future Vigeo), sa bonne place au sein des indices socialement responsables baptisés *ASPI Eurozone* et *FTSE4Good*, mais aussi le fait qu'elle soit le seul groupe français participant au TOI (Tour Operator Initiative for Sustainable Tourism Development) (rapport d'activité 2001 Accor, p. 53). Enfin, Accor a signé en 2003 le Pacte mondial<sup>8</sup>, qui marie les préoccupations environnementales et sociales<sup>9</sup>. On observe cependant que les neuf engagements pris par Accor dès 2002 vont « encore plus loin » sur l'aspect environnemental (voir encadré 3) et justifient leur place de pionnier en France.

### Encadré 3 - Les neuf engagements d'Accor (2002)

« Améliorer de façon continue les performances environnementales de nos produits et services sur l'ensemble du cycle de vie ; veiller au respect des réglementations locales et internationales en matière d'environnement et diffuser ces informations dans les marques hôtelières ; évaluer localement l'impact de nos activités sur l'environnement avant de réaliser nos implantations ; sensibiliser et former nos collaborateurs aux bonnes pratiques environnementales, à tout niveau hiérarchique et dans l'ensemble des métiers et fonctions du Groupe ; participer, au travers de nos activités, à l'amélioration des conditions environnementales des régions ou pays d'implantation ; sensibiliser nos clients au respect de l'environnement ; associer et entraîner nos fournisseurs et sociétés prestataires de services dans notre démarche en les aidant à définir et à mettre en œuvre des standards environnementaux conformes à nos exigences ; 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 ; communiquer en toute transparence sur les conséquences environnementales de nos activités, en mettant en place un reporting régulier et objectif sur nos performances environnementales » (rapport d'activité 2003, p. 90).

Ce souci de s'engager vis-à-vis des parties prenantes comme les institutions publiques ou le grand public peut aussi s'observer dans la valorisation du chapitre relatif au « développement durable », au sein des rapports d'activité. En 2000, on y évoque les thèmes suivants : ressources humaines, formation, fidélisation et patrimoine environnemental. En 2001, le chapitre s'étoffe avec l'évocation du gouvernement d'entreprise, la responsabilité

<sup>8</sup> Avant de signer en 2004 la Charte de la diversité (comme 40 autres grandes entreprises).

<sup>9</sup> « Global Compact » : promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence ; veiller à ce que leurs propres sociétés ne se rendent complices de violations des droits de l'homme ; respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective ; éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ; abolir de façon effective le travail des enfants ; éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession ; appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ; entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement (rapport d'activité Accor 2003, p. 76).

environnementale et la responsabilité sociale. Et, en 2004, le chapitre compte pas moins de 37 pages !

La démonstration de la volonté de l'entreprise en matière de responsabilisation environnementale implique une forte implication qui implique une démarche interne faisant d'elle une *organisation apprenante* au sens de Garvin (1993) sur le thème de l'environnement. Il a donc fallu mettre en place des procédures systématiques de résolution des problèmes, tester des programmes d'actions spécifiques, tenir compte des erreurs passées, observer les concurrents (techniques de *benchmarking*) et diffuser son savoir (cité par Loilier et Tellier ; 1999, pp. 106-107). En ce sens, l'entreprise Accor a permis un « certaine » *transilience* (Abernathy et Clark, 1985), puisque l'on a été capable de redéfinir les ressources, les compétences et les savoir-faire de l'entreprise (Loilier et Tellier, 1999, p. 26).

L'apprentissage environnemental se décline de trois manières : une reconnaissance de la nécessité de protéger l'environnement en créant une structure pérenne, une véritable application des 15 actions de la « Charte Environnement de l'hôtelier », et un strict respect de la « Charte Achats durables » proposée par l'entreprise.

La première initiative consiste en la création d'une fonction de « Responsable Environnement » dès 1994, puis, trois ans plus tard, d'une « Direction Environnement » (épaulée par un réseau de 70 correspondants internationaux en 2004). Ce département est « l'un des plus transversaux du groupe » (Mueth, 1998, p. 35), car il est international, multi-métiers (hôteliers, loueurs de voitures, prestataires de tickets-restaurants), multi-enseignes (Novotel, Ibis, Mercure...) et concerne tous les échelons hiérarchiques.

Cet apprentissage se retrouve, en 1998, avec la mise en place de la « Charte Environnement de l'hôtelier » (qui présente une liste de 15 actions réparties en quatre chapitres (voir encadré 4) : gestion des déchets et recyclage ; audit des consommations d'énergie et d'eau ; architecture et paysage ; sensibilisation et formation). De plus, le guide pratique intitulé *A l'hôtel comme à la maison*, et publié à 100.000 exemplaires, est destiné aux collaborateurs d'Accor « pour les sensibiliser à la bonne utilisation des énergies » (Mueth, 1998, p. 55). Cela fait suite à la réalisation d'une bande dessinée (1995) intitulée « Triaera bien qui triera le dernier ! » distribuée au personnel.

Encadré 4 – La « Charte Environnement » du groupe Accor (source : site Internet Accor)

Notre hôtel s'engage en faveur de l'environnement et applique les actions suivantes :

**Gestion des déchets et recyclage**

1. Nous organisons la collecte sélective des papiers des bureaux, des journaux et magazines, pour qu'ils soient recyclés.
2. Nous organisons la collecte sélective du carton, pour qu'il soit recyclé.
3. Nous organisons la collecte sélective du verre, pour qu'il soit recyclé.
4. Nous organisons la collecte sélective des cartouches d'encre des imprimantes et des photocopieurs, pour qu'elles soient recyclées.
5. Nous organisons la collecte sélective des huiles de friture usagées, pour qu'elles soient recyclées.
6. Nous utilisons en priorité du papier recyclé.

**Contrôle technique**

7. Nous réalisons un autocontrôle des consommations d'énergie.
8. Nous réalisons un autocontrôle des consommations d'eau.
9. Notre hôtel a été déclaré bâtiment sans risque d'amiante.

**Architecture et paysage**

10. Nous respectons la charte esthétique Accor sur les enseignes et la pré-signalisation de notre hôtel.
11. Nous entretenons et mettons en valeur les espaces verts de notre hôtel.
12. Chaque année, nous plantons au moins un arbre aux abords de l'hôtel.

**Sensibilisation et formation**

13. L'ensemble du personnel a participé au moins une fois dans l'année à une réunion de sensibilisation sur notre politique de prise en compte de l'environnement.
14. Nous sommes partenaires d'une association ou d'une collectivité dans le cadre d'une action en faveur de la



protection de l'environnement.

15. Nous informons nos clients des actions menées en faveur de la prise en compte de l'environnement dans notre hôtel.

Comme on le voit, les mesures sont fort diverses et leur application ne demande souvent que de faibles aménagements ou peu d'investissements. De plus, les économies en matière d'économie d'eau ou d'énergie (pour ne citer que ces deux exemples) se traduisent rapidement par une diminution des coûts significative (argument à mettre en relief lorsque l'on croit que la responsabilité environnementale se limite à la recherche d'un « impact médiatique »). Le groupe Accor rappelle, en outre, qu'il a initié, dès 1998, un programme d'étude sur l'utilisation d'énergie solaire pour la production d'eau chaude sanitaire. Idée dont on a entrepris la généralisation dans les hôtels bénéficiant de bonnes conditions d'ensoleillement (France, Afrique du Nord...) en partenariat avec l'ADEME et EDF<sup>10</sup>.

Mais, si les efforts du groupe Accor et de ses enseignes sont réels, d'autres acteurs, qui lui sont liés, sont mis à contribution. Depuis 2002 existe une « Charte Achats durables » (encadré 5), qui conditionne les relations avec les fournisseurs (diffusion auprès de 137 fournisseurs référencés du Groupe au cours de l'année 2003). Et ce n'est pas une simple vue de l'esprit, puisque le référencement de ces derniers dans l'avenir en dépend !

Encadré 5 – La « Charte Achats durables » du groupe Accor (source : site Internet Accor)

#### **Pratiques sociales**

Selon les circonstances, les législations, les modes de production des biens ou des services, Accor s'attachera à publier, recommander et promouvoir les pratiques sociales équitables suivantes :

- 1.1 Respecter les principes des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).
- 1.2 Pratiquer la non-discrimination de sexe, de race, de religion ou d'appartenance politique.
- 1.3 Assurer les conditions d'hygiène et de sécurité légales sur le lieu de travail.
- 1.4 Pour la durée du travail : respecter la loi nationale, et en tout état de cause, respecter le non-dépassement des durées hebdomadaires de travail autorisées par les conventions internationales.
- 1.5 Assurer un niveau de salaire minimum permettant des conditions de vie décentes aux employés, compte tenu du coût de la vie existant sur le lieu d'implantation.
- 1.6 Refuser les pratiques avilissantes telles que le harcèlement moral et sexuel, etc.
- 1.7 Respecter la liberté d'association, et d'activité syndicale dans le cadre de la législation des pays concernés et de l'accord conclu à Genève par Accor, avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA).

#### **Pratiques environnementales**

Selon les circonstances, les produits, les pays, Accor s'attachera à connaître, encourager, promouvoir et contrôler, les bonnes pratiques environnementales suivantes :

- 1.1 Mise en place par le fournisseur d'une politique environnementale, visant à se rapprocher des meilleures pratiques de la profession en matière d'environnement.
- 1.2 Respect de la réglementation environnementale internationale, nationale et locale, en matière d'interdiction de certains produits et procédés.
- 1.3 Maîtrise des impacts environnementaux des sites et produits du fournisseur (connaissance des impacts, process d'analyse et publication des résultats).
- 1.4 Engagement du fournisseur dans un procédé d'amélioration continue (gestion optimale des ressources et maîtrise des impacts).
- 1.5 Recherche d'un approvisionnement en matière premières qui limite l'appauvrissement des ressources naturelles (biodiversité) et non renouvelables (pétrole, méthane).
- 1.6 Développement pour Accor de nouveaux produits particulièrement innovants en matière de respect de l'environnement, tant au stade de la conception qu'à celui de l'utilisation.
- 1.7 Développement d'une politique de recyclage systématique des déchets et de valorisation des produits fabriqués, en fin de vie.

<sup>10</sup> Voir les autres initiatives postérieures plus loin.

L'ensemble des ces initiatives est destiné à la généralisation du « savoir-vivre écologique » considéré comme minimal par une tranche *a priori* toujours plus importante de la clientèle. C'est aussi une manière de promouvoir un « engagement à la marque calculé, où les antécédents cognitifs sont alors prépondérants dans l'explication du comportement du consommateur » (Des Garets, Lamarque et Plichon, 2003, p. 24). A l'échelle du premier « producteur touristique mondial » qu'est la France ou des multinationales hôtelières qui se sont créées sur son sol, cela ne peut que faire réfléchir. Tout refus ou ignorance se traduit par un danger réel, celui du non-renouvellement de la prestation hôtelière et des services affiliés à celle-ci (golf, spa, thalassothérapie...). Ici, l'apprentissage de la responsabilité est généralisé (personnel de toutes les enseignes, fournisseurs) et profite de processus d'expérimentation (Huber, 1991).

La routinisation des nouvelles habitudes est l'ultime étape qui va permettre de réaliser l'intégration des connaissances « écologiques » (Miner, 1991 ; Nelson et Winter, 1982) au sein du service hôtelier. Les routines agissent alors comme des « mécanismes d'autorenforcement ». Et le « nouveau » comportement sera alors devenu « reproductible » (Guillon, 2004).

### TITRE 3 : LA MESURE REGULIERE ET LA PROMOTION DE LA RESPONSABILITE ET L'APPRENTISSAGE ENVIRONNEMENTAUX

Si l'exposé de missions claires en matière de responsabilité environnementale est un élément notable de la politique de communication (comme on l'a vu, par exemple, avec Hilton Hotels Corporation ou Intercontinental Hotels Group)<sup>11</sup>, la diffusion de résultats montrant la montée en puissance de la variable écologique est encore plus valorisante pour la société Accor et ses composantes (voir tableau 1).

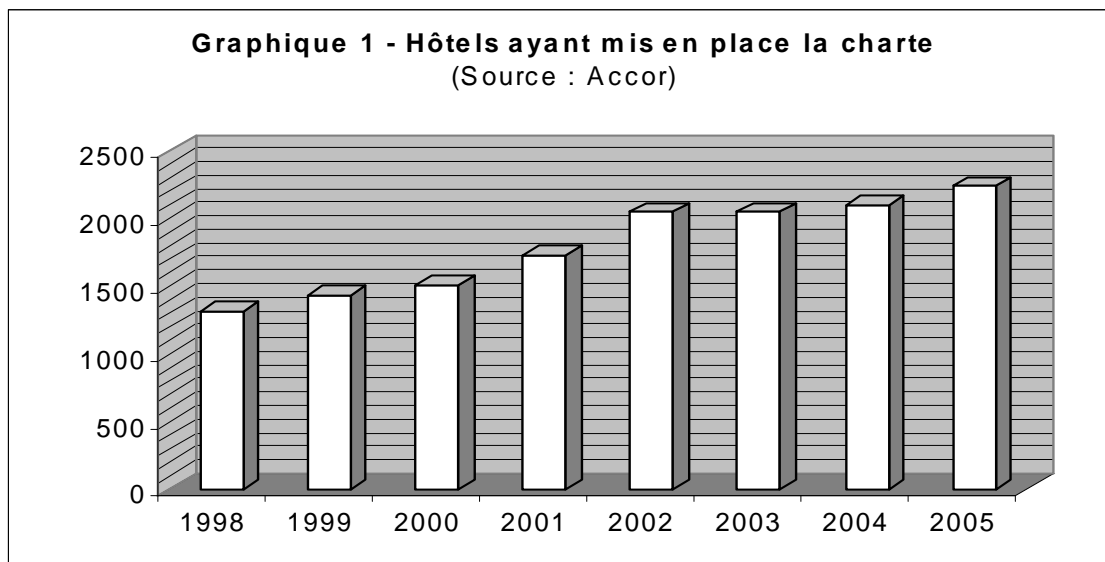
Tableau 1 – Enseignes du groupe Accor (source : rapports d'activité)

Enseignes	Prestations	Intégration	Nature de l'intégration
Novotel	Hôtellerie	1967	Création
Ibis	Hôtellerie	1974	Création
Courtepaille	Restauration	1974	Reprise
Mercure	Hôtellerie	1975	Rachat
Sofitel	Hôtellerie	1980	Reprise
Café Route	Restauration	1982	Prise de contrôle de J. Borel International
L'Arche	Restauration	1982	Prise de contrôle de J. Borel International
Ticket Restaurant	Services	1982	Prise de contrôle de J. Borel International
Formule 1	Hôtellerie	1985	Création
Académie Accor	Université Entreprise	1985	Création
Lenôtre	Restauration	1985	Acquisition
Motel 6	Hôtellerie	1990	Acquisition
Compagnie internationale des Wagons Lits	Services, hôtellerie, restauration	1991	Offre publique d'achat
Etap Hotel	Hôtellerie	1991	Création
Pannonia	Hôtellerie	1993	Prise de participation
Carlson/Wagonlit	Services	1994	Partenariat Carlson/Wagonlit Travel
Carlson Wagonlit	Services	1997	Fusion et création de Carlson Wagonlit Travel
Go Voyages	Services	2000	Prise de participation minoritaire
Courtepaille	Restauration	2000	Vente

<sup>11</sup> HHC : Hilton, Conrad, Double Tree, Embassy Suites Hotels, Hampton Inn... IHG succède en 2003 à Six Continents (dont la dénomination avait été Bass jusqu'en 2001). Parmi les enseignes du groupe IHG, on trouve Intercontinental, Crowne Plaza, Holiday Inn, Express, Hotel Indigo ou Candlewood Suites.

Suitehotel	Hôtellerie	2001	Création
Dorint	Hôtellerie	2002	Prise de participation
Accor Casinos	Casino	2002	Détention à parité entre Accor et Colony Capital
Go Voyages	Services	2002	Prise de participation majoritaire
Dorint	Hôtellerie	2003	Adoption de la double marque (cobranding : Dorint Sofitel, Dorint Novotel et Dorint Mercure)
Groupe Lucien Barrière	Casino	2004	Prise de participation dans un nouvel ensemble (ex-SHCLB)
Club Méditerranée	Hôtellerie, Services	2004	Prise de participation

En effet, les « actions terrain » représentent véritablement un engagement vis-à-vis des tiers (grand public, autorités juridiques...) <sup>12</sup>. Mais, ce n'est pas tout, car la direction s'adresse en même temps à ses salariés en leur montrant ce que procure l'apprentissage cumulatif évoqué plus haut. Sont concernés, par la diffusion de résultats, les chartes « Environnement » et « Achats durables », sans oublier la « qualité environnementale », le recyclage ou les économies d'énergie (dans tous les pays du monde).

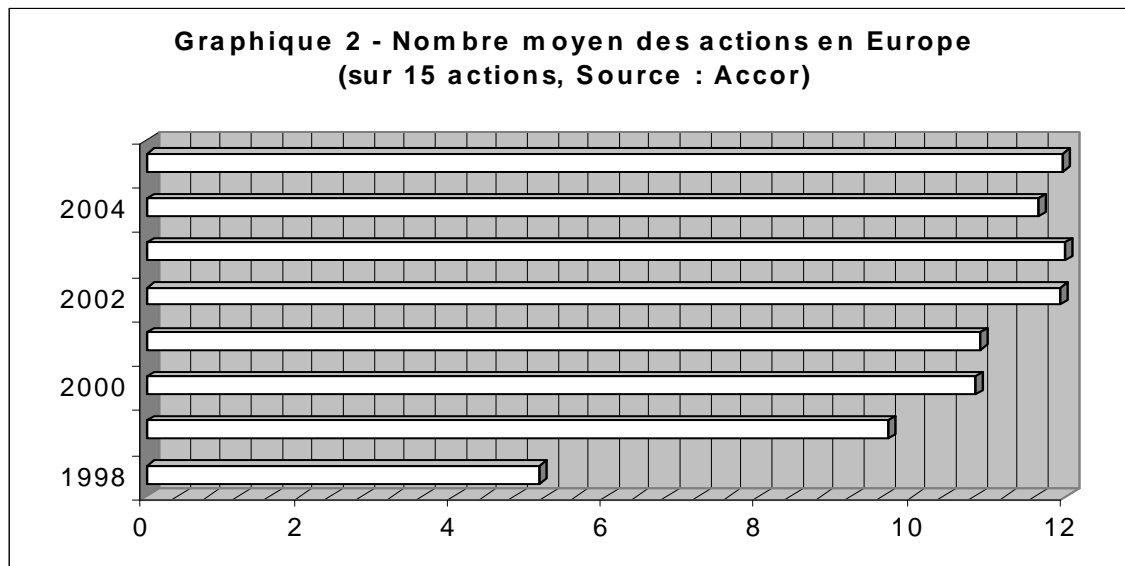


La « Charte Environnement de l'hôtelier » a été adoptée par 1.500 hôtels en Europe, puis appliquée en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Indonésie, au Brésil et en Egypte. Pour la mettre en œuvre, le personnel s'appuie sur un outil de formation, à savoir le *Guide environnement de l'hôtelier*. De plus, un film de « sensibilisation interne », baptisé *Ensemble, plus responsables*, a donné la parole aux collaborateurs de l'hôtellerie qui expliquent leur manière quotidienne de préserver l'environnement (2004). Ce film est diffusé à partir de 2005 en huit langues. La sensibilisation du personnel à la politique de prise en compte de l'environnement atteint, selon l'entreprise (document de référence, 2005), 68 % (63 % en 2003). Quoiqu'il en soit, 2.238 hôtels de l'enseigne sont concernés par cette « Charte Environnement de l'hôtelier » en 2005 (voir graphique 1). Et le nombre moyen d'actions, respectées par les hôtels et concernant la charte, s'est accru progressivement (sauf en 2004,

<sup>12</sup> Le lecteur pourra noter la similarité, en matière d'engagement et de responsabilité, avec la politique de qualité EMAS (règlement européen Eco-Audit; 1993), qui diffère de la démarche ISO par la présentation de la déclaration environnementale.

puisque l'application des versions « standard et africaine » a ramené le nombre moyen à 11,64 contre 11,99 en 2003) pour atteindre 11,97 en 2005 (voir graphique 2).

Plus de 2.000 fournisseurs sont référencés chez Accor. Le groupe partage « ses engagements sociaux et environnementaux avec eux » au travers de la « Charte Achat durables ». En 2005, le résultat de l'évaluation des fournisseurs montre que la notation globale des fournisseurs atteint 49 % (41 % en 2004) et un recul du nombre de ceux obtenant une note défavorable (9 % contre 18 % en 2004). En 2005, on définit des axes prioritaires sur lesquels Accor souhaite voir progresser ses fournisseurs (en les accompagnant le cas échéant) et en développant une approche produit (commerce équitable<sup>13</sup> ou écolabels).



Pour ce qui est de la norme de qualité ISO 14.001, une première démarche de certification a été entreprise par la *Compagnie des Wagons-Lits*. Ici, cela concerne certaines enseignes et non le groupe à court terme. La certification du siège à Paris a été possible en octobre 2002, les unités italiennes, autrichiennes et espagnoles suivant rapidement le mouvement. En 2005, les sites certifiés ISO 14001 sont les suivants : 108 hôtels Ibis France, les sites Accor Thalassa de Quiberon, d'Hyères et d'Oléron, le Sofitel Athènes Airport, le Novotel London West, les Novotel et ibis Homebush Bay, les sites en Espagne, Italie et Autriche de la Compagnie de Wagons-Lits.

Toujours dans le domaine de la qualité, mais cette fois-ci dans le domaine immobilier, Accor a commencé à réaliser, en 2002, un « bilan-diagnostic » des nouvelles constructions Ibis et Suitehotel au regard de la démarche « Haute Qualité Environnementale » (HQE<sup>14</sup> : construire en minimisant l'impact sur l'environnement durant le cycle de vie du bâtiment ; cibles d'écoconstruction, cibles d'écogestion, cibles de confort, cibles de santé)<sup>15</sup>. Le partenariat avec EDF, signé le 18 mars 2004, prévoit que l'institution publique apporte ses conseils sur la maîtrise de la demande en énergie, la création d'hôtels HQE et le développement d'expériences pilotes « dans le cadre de contrats négociés ». En 2005, l'application de l'étude d'intégration concerne plusieurs projets hôteliers. Cette dernière précise les risques naturels et

<sup>13</sup> En 2004, 21 tonnes de café équitable Malongo ont été vendues dans l'ensemble des hôtels Sofitel.

<sup>14</sup> La démarche HQE date de 1993 et l'association HQE de 1996.

<sup>15</sup> Voir les initiatives des concurrents à l'image de l'hôtel Intercontinental de Varsovie (Six Continents, « Environmental and social Report 2003 », p. 9).

les autres contraintes locales sur le bâtiment, sans oublier les spécificités locales (ressources en eau, climat...)<sup>16</sup>.

En outre, le groupe publie – depuis 2002 et dans le cadre de la politique d’audit spécifique à la variable environnementale – des résultats chiffrés sur la consommation d’eau et d’énergie<sup>17</sup> (à mettre en parallèle avec la brochure *La qualité de l’eau dans nos hôtels*). Ceci est intéressant à observer, car l’on observe une forte variation en matière de consommation entre les enseignes (d’un Etap Hotel à... un Sofitel). A titre d’information, le groupe Accor a consommé plus de 38 millions de m<sup>3</sup> d’eau en 2005, soit la consommation domestique de 900.000 habitants européens<sup>18</sup>. Par ailleurs, on estime qu’il existe 91 % des établissements (2.048 sur lesquels portent l’enquête en 2004) qui effectuent un autocontrôle de l’eau. La mesure va jusqu’à 92 % pour l’autocontrôle de l’énergie<sup>19</sup>. On poursuit donc le mouvement initié en 2002 lorsque l’on avait mis en place un suivi des mesures pour l’activité hôtelière et les casinos dans le cadre de la « Charte Environnement de l’hôtelier » (voir tableau 2).

Tableau 2 – Valorisation des déchets (source : document de référence Accor 2005, p. 33)

Nature du recyclage	Valorisation
Collecte sélective du papier, journaux et magazines	75 %
Collecte sélective du carton	82 %
Collecte sélective du verre	81 %
Collecte sélective des cartouches d’encre	94 %
Collecte sélective des huiles usagées	95 %
Utilisation en priorité de papier recyclé	68 %

Plus spectaculaire encore, l’intégration des préoccupations environnementales au sein du chapitre « développement durable » se traduit aussi par la publication d’un tableau de pilotage ayant un « caractère global » (rapport d’activité Accor 2004, pp. 92 et 93). Or, le périmètre d’application, qui comprend trois niveaux d’application (France, Europe, Monde), est, la plupart du temps, mondial, quelles que soient les « parties prenantes » évoquées ici : *actionnaires* (meilleures pratiques de gouvernance, transparence des données financières...), *clients* (satisfaction des demandes, qualité et sécurité, accès des personnes handicapées...), *collaborateurs* (lutte contre la discrimination, formation, « bonnes pratiques du pays » en matière de rémunération, « escalier professionnel », dialogue social et action sociétale...), *fournisseurs* (risques sociaux et environnementaux, commerce équitable), *environnement* (certification ISO 14.001, maîtrise des déchets, de l’eau et de l’énergie, biodiversité, promotion des énergies renouvelables...), *communautés locales* (mécénat humanitaire, lutte contre le tourisme sexuel impliquant des enfants, risques de corruption...). On y mentionne les résultats et les faits marquants en 2004 et en 2005. Ce tableau de pilotage s’accompagne d’indicateurs de mesure de performance spécifiques au groupe Accor pour chacune des rubriques évoquées précédemment (et dont la correspondance est assurée avec la Global Reporting Initiative – institution soutenue par l’ONU, qui fournit un cadre homogène de 90

<sup>16</sup> Accor rappelle que certains de ces hôtels – comme les Sofitel Palais Jamaï Fès (Maroc), Cartagena Santa Clara (Colombie), Frances Santo Domingo et Nicolas de Ovando (République dominicaine) ou le Novotel Budapest Centrum (Hongrie) – sont inscrits sur la liste de l’UNESCO (rapport d’activité Accor 2004, p. 113).

<sup>17</sup> Un Etap Hotel consomme 167 litres d’eau par jour et par chambre louée en 2005 (contre 236 pour un Ibis et 892 pour un Sofitel). De même, un Etap Hotel dépense 15,3 kwh/jour par chambre louée (contre 23 pour un Ibis et 70,5 pour un Sofitel).

<sup>18</sup> D’où l’objectif de diminuer la consommation moyenne par chambre louée de 5 % entre 2003 et 2005 sur les filiales Europe. Pour ce qui est de l’énergie<sup>18</sup>, il est rappelé qu’il est prévu de diminuer la consommation moyenne par chambre construite de 5 % entre 2004 et 2006 dans les hôtels sur les filiales Europe. 308 établissements dans le monde sont équipés de panneaux solaires au 31 décembre 2005. L’objectif est également d’équiper la moitié des hôtels des filiales en Europe de sources lumineuses « économiques » (lampes fluocompactes miniaturisées, spots à haut rendement, diodes).

<sup>19</sup> Document de référence, 2004, p. 36.

indicateurs relatifs au développement durable pour les entreprises –, mais aussi avec les dix principes du Pacte Mondial).

\*  
\* \* \*  
\*

Ce qui vient d'être exposé montre la volonté du groupe Accor de généraliser un certain nombre de réflexes à l'ensemble de ses enseignes (charte, publications), même si les résultats diffèrent quant à certains résultats (eau, énergie...). Mais, encore une fois, l'objectif est de faire converger les composantes vers des objectifs communs en s'assurant que l'apprentissage environnemental est bien intégré grâce à des outils de mesures significatifs. Autrement dit, on « réunir les bases d'une harmonisation des façons de penser et de juger, qui permettent de stabiliser les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes et de gagner en prévisibilité » (Gabriel, 2003, p. 72). En outre, et c'est fondamental ici, les engagements pris par le groupe Accor sont écrits sur les documents édités annuellement, ce qui peut être interprété comme un facteur d'honnêteté. En effet, les parties prenantes pourraient se tourner vers Accor si les engagements prévus ne relevaient qu'un « marketing de façade ».

Si l'on compare avec les autres enseignes françaises de l'hôtellerie, on ne peut qu'observer la « solitude » de l'engagement du groupe Accor en matière de publication de résultats réguliers (rapports annuels, informations sur les sites de la profession) et la pérennisation des actions menées par son personnel en la matière. Un concept à étudier dans le cadre de la récente prise de participation de l'entreprise Accor au sein du Club Méditerranée (28,9 %) et du groupe Lucien Barrière (34 %, 2004). Une comparaison au niveau international semble montrer que seuls les groupes Starwood<sup>20</sup> (*Energy Star Partner of the Year* en 2002 et 2003, selon l'US Environmental Protection Agency, EPA) et Marriott<sup>21</sup> (*Energy Star Partner of the Year* en 2005) ont initié une action similaire, même si l'on ne présente pas le détail des actions menées et soumises à contrôle, ainsi que le fait le groupe Accor.

Toutefois, on observe que ce groupe conserve encore son statut de pionnier parmi les entreprises hôtelières françaises, à une époque où les hôtels du groupe Taittinger-Société du Louvre (enseignes Concorde) viennent d'être rachetés par Starwood Capital (2005). Son rôle n'en est que plus fondamental, car beaucoup d'hôteliers (y compris les plus grands) attendent encore de voir ce qui va se passer. Certaines enseignes importantes « ignorent » les atteintes à l'environnement dans leurs rapports d'activité ou leurs conférences de presse. Quant à l'hôtellerie indépendante, elle en reste au stade de l'observation du « plus environnemental » qui ressort des études sur les marchés futurs. Certes, on a encore trop tendance à juger les responsables hôteliers sur leur capacité « à dégager rapidement du cash » (Aronsohn, 2000, p. 51) et donc à « mieux remplir l'hôtel », sans analyser les retombées marketing d'une variable qui joue pourtant sur leurs dépenses. De plus, nombre d'hôteliers indépendants ne voient pas ou évaluent mal les risques. Ils redoutent de rentrer dans un cadre législatif jugé onéreux. Face à « l'innovation environnementale », ils choisissent d'adopter l'attitude d'une catégorie d'acteurs que Rogers (1962) avait qualifié de « majorité retardée », voire de « retardataires » (les acteurs d'Accor correspondraient alors à des « premiers adeptes »). Et pourtant, les associations professionnelles et les structures publiques locales se sont montrées actives pour « amorcer le mouvement » en faveur des PME. Ainsi, a été élaboré, en 2002 (ADEME et Conseil régional d'Aquitaine), un important classeur bleu marine intitulé *Mon hôtel et l'environnement : guide pratique* (ce guide d'auto-diagnostic comprend trois volets :

<sup>20</sup> Starwood (Sheraton, Westin, Four Points, St Regis...) collabore régulièrement avec l'UNICEF.

<sup>21</sup> Marriott (Ritz-Carlton, Renaissance, Residence Inn, Courtyard...) est un Partenaire Energy Star depuis 2001.

Connaître, Agir, Evaluer) et diffusé auprès des hôteliers (5.000 exemplaires)<sup>22</sup>. Son contenu n'est pas sans rappeler nombre d'initiatives du groupe Accor. On peut noter également que, dans une optique certes plus large, le Programme Régional Aquitain de l'Environnement (PRAE) – Conseil régional d'Aquitaine et ADEME (2000-2006) – permet de consacrer des aides à des actions spécifiques (42 millions d'euros). Que l'on pense, par exemple, à l'aide au diagnostic concernant la démarche « Haute qualité environnementale » dans la construction<sup>23</sup>, à l'aide à la décision et à l'investissement en matière de production d'électricité par énergies renouvelables, de production thermique collective par énergie solaire, de prévention de la production des déchets ou encore des filières de valorisation des déchets.

Pourtant, seules les entreprises capables d'évaluer les facteurs de gains dans des projets risqués, ainsi que les facteurs de baisse « ont une chance de réaliser des bénéfices » (Loch et Huchzermeier, 2001, p. 154). Il faut donc s'armer de patience, mais aussi « structurer l'apprentissage environnemental » en se servant de processus d'expérimentation (Huber, 1991). Comme celles d'Accor, par exemple.

### Références bibliographiques

- Abernathy W.J. et Clark K.B. (1985), *Innovation, Mapping the Wind of Creative Destruction*, *Research Policy*, 14.
- Accor, Rapports annuels 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 et 2005 (avec les documents de référence).
- Amine A. (1999), *Le comportement du consommateur face aux variables d'action marketing*, Caen, Editions Management et société, Coll. Les essentiels de la gestion.
- Aronsohn D. (2000), Accor : le difficile mariage de l'écologie et du tertiaire, *Alternatives économiques*, 178, février.
- Aufaure E. (2000), Les programmes européens : le programme LIFE *Pavillon vert pour les hôtels*, in *Conférence Gérer l'environnement dans l'hôtellerie - Quelles démarches ? Quels labels ? Témoignages et expériences internationales*, Synthèse de la Conférence organisée par le Conseil régional d'Aquitaine et le Conseil économique et social régional d'Aquitaine, 15 mars.
- Boiral O. (2005), Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco-efficience, *Revue française de gestion*, 158, septembre-octobre.
- Bourgeois E. et Nizet J. (1995), *Pression et légitimation*, Paris, PUF, Coll. Sociologies.
- Carbone G (2000), Tourisme-Environnement : une priorité et une approche internationales, in *Conférence Gérer l'environnement dans l'hôtellerie - Quelles démarches ? Quels labels ? Témoignages et expériences internationales*, Conseil régional d'Aquitaine et Conseil économique et social régional d'Aquitaine, 15 mars.
- Des Garets V., Lamarque E. et Plichon V. (2003). La relation entreprises-clients : de la fidélité à la dépendance, *Revue française de gestion*, 144, mai-juin.
- Dubois G. et Ceron J.P. (2004), L'internationalisation des clientèles : une chance pour la France ?, *Espaces*, 213, mars.
- Easy R. (2000), Un exemple de label international : Green Globe 21, in *Conférence Gérer l'environnement dans l'hôtellerie - Quelles démarches ? Quels labels ? Témoignages et expériences internationales*, Conseil régional d'Aquitaine et Conseil économique et social régional d'Aquitaine, 15 mars.

---

<sup>22</sup> Le partenariat implique également la participation de la Fédération régionale de l'industrie hôtelière d'Aquitaine, du Conseil économique et social d'Aquitaine, de la Préfecture de la Gironde et celle de la Région Aquitaine, sans oublier l'Union des métiers de l'industrie hôtelière et la Chambre régionale de commerce et d'industrie.

<sup>23</sup> En 2004, on estimait que le surcoût d'une opération HQE variait entre 5 et 10 % (ce qui engendre un amortissement sur 10 ans, compte tenu des seules économies d'énergie et de gestion).

- Foray D. (2002), Innovation et concurrence dans les industries de réseau, *Revue française de gestion*, 139, juillet-août.
- Gabriel P. (2003), Le marketing comme moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de développement durable, *Décisions Marketing*, 29, janvier-mars.
- Garvin D.A. (1993), Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, 71, 4, juillet-août.
- Guillon B. (2004), A propos de l'intégration de l'écologie dans la stratégie marketing d'une enseigne spécialisée dans le tourisme : le cas du groupe Accor, *Revue française du marketing*, 200, 5/5.
- Huber G.P. (1991), Organisational Learning: the Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, 2, 1, février.
- Jallais J. (1999), Design Marketing, in R. Le Duff (éd.), *Encyclopédie de la gestion et du management*, Paris, Dalloz.
- Latour B. et Woolgar S. (1993), *La vie de laboratoire : la production des faits scientifiques*, Paris, La Découverte.
- Loch C.H. et Huchzermeie A. (2001), Peur du risque... ou de l'innovation ?, in Collectif, *L'art de la gestion des risques*, Paris, Financial Times/Pearson Education/Village mondial.
- Loilier T. et Tellier A. (1999), *Gestion de l'innovation*, Caen, Editions Management et société, Coll. Les essentiels de la gestion.
- Maison de la France (1998), Les clients de la France consomment vert, *Espaces*, 153, octobre.
- Mikol A. (2003), La communication environnementale de l'entreprise, *Revue française de gestion*, 147.
- Miner A.S. (1991), Organizational Revolution and the Social Ecology of Jobs, *American Sociological Review*, 56.
- Mueth T. (1998), Accor repeint ses hôtels en vert, *Espaces*, 153, octobre.
- Nelson R.R. et Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Nowlis M. (2000), Initiatives internationales dans l'industrie hôtelière, in *Conférence Gérer l'environnement dans l'hôtellerie - Quelles démarches ? Quels labels ? Témoignages et expériences internationales*, Conseil régional d'Aquitaine et Conseil économique et social régional d'Aquitaine, 15 mars.
- Père J. (1999), *Entre maîtrise et marchés : les enjeux du tourisme aquitain*, Rapport du Conseil régional et social d'Aquitaine, Rapport présenté par J. Père, Avis adopté en séance plénière du 18 juin.
- Pfeffer J. et Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective*, New York, Harper and Row.
- Porter M.E. et Van Der Linde C. (1995), Green and Competitive : Ending the Stalemate, *harvard Business Review*, septembre-octobre.
- Rogers E.M. (1962), *Diffusion of Innovations*, New York, The Free Press.
- Secrétariat d'Etat au tourisme et Conseil national du tourisme (2000), *Le tourisme des années 2010 : la mise en futur de l'offre*, Paris, La documentation française.
- Stimmer G. (2000), Les projets européens : le projet d'écotourisme pour les hébergements touristiques (FEMATOUR), in *Conférence Gérer l'environnement dans l'hôtellerie - Quelles démarches ? Quels labels ? Témoignages et expériences internationales*, Conseil régional d'Aquitaine et Conseil économique et social régional d'Aquitaine, 15 mars.
- Swanson D.L. (1995), Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model, *Academy of Management Review*, 20, 1995/1.
- Tannery F. (1999), Espaces et formules stratégiques de l'entreprise dans les activités de service, *Economies et société*, Série *Economie et gestion des services*, 1, 5.
- Theys J. (1992), Environnement : le retour de la planification ?, *Annales des Mines*, juillet-août.
- Zeithmal V.A., Parasuraman A. et Berry L.L. (1990), *Delivering Quality Service Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York, The Free Press.