

## **Une évaluation critique de la politique de développement durable du groupe Accor**

Version 12/03/2004

**Gilles CAIRE**  
**GEDES - Université de Poitiers**  
e-mail : gilles.caire@univ-poitiers.fr

### *Résumé*

*Le groupe Accor, leader européen et numéro 3 mondial de l'hôtellerie affiche une « politique de développement durable » volontariste, souvent citée en exemple. Les divers éléments de cette politique peuvent être abordés à travers la présentation qu'en fait le groupe lui-même sur son site Internet et dans son rapport d'activité. Afin de « concilier logique d'entreprise et principes du développement durable », le site décline l'objectif de « croissance durable et rentable » en cinq volets : l'environnement, le mécénat, les ressources humaines, les achats et le gouvernement d'entreprise. L'évaluation des pratiques déclarées et des actions réalisées sur le premier volet conduit cependant à nuancer, voire à douter, du caractère effectivement durable de la politique du groupe. Il s'agit surtout, sous couvert de développement durable, d'une simple politique de communication, de requalification d'actions déjà anciennes et de valorisation de l'image de marque. La politique d'Accor est dès lors exemplaire des trois limites d'une démarche de construction d'une politique de développement durable fondée exclusivement sur l'initiative d'une unique firme privée : insuffisance de l'étendue des engagements, non-adéquation du niveau spatial et sectoriel de raisonnement, carence d'interrogation sur les bienfaits présumés universels du libéralisme.*

### **INTRODUCTION : EN QUOI LE CONCEPT DE DURABILITÉ CONCERNE PLUS PARTICULIÈREMENT LE TOURISME ET ACCOR ?**

Le tourisme est la première activité économique mondiale, la principale source de migrations humaines, le résultat de la complémentarité de divers secteurs productifs, et n'existe que si le « patrimoine » - naturel, culturel, socioéconomique et sociétal – du territoire d'accueil est, et demeure attractif (Caire, Rouillet-Caire, 2002 et Caire 2003a). A ce quadruple titre<sup>1</sup>, le tourisme est particulièrement concerné par le concept de développement durable. C'est une activité où le caractère « soutenable » de l'activité joue - et jouera de plus en plus - un rôle majeur. En conséquence, il paraît logique que le tourisme soit un des secteurs économiques où les professionnels eux-mêmes se sont emparés (au moins dans les déclarations) du thème de la durabilité. Parmi ceux-ci le groupe Accor fait figure d'entreprise pionnière et affiche une politique de développement durable active et volontariste, politique souvent citée en exemple. Accor nous servira ainsi de clé pour ouvrir une grille de « bonne pratique » du tourisme durable et cela pour trois raisons :

- le principal secteur d'activité du groupe, l'hôtellerie (l'autre activité du groupe concerne les services aux entreprises et collectivités), constitue le cœur même du tourisme, puisque la

---

<sup>1</sup> On pourrait y ajouter l'importance du tourisme sur l'imaginaire des consommateurs. Le tourisme est profondément lié aux notions de nature, de jugement esthétique, d'évasion, de divertissement, de fête...

définition internationale du touriste repose sur le critère « de passer au moins une nuit hors de son lieu habituel de résidence ».

- le groupe figure parmi les plus grandes multinationales du tourisme. Il est le leader français (avec ses marques Formule 1, Etap Hôtel, Ibis, Mercure, Novotel... qui représentent près de 20% du nombre total de chambres en France) et européen de l'hôtellerie, et le 3<sup>e</sup> mondial en nombre de chambres (derrière Cendant Corp. et Holiday Inn) avec un chiffre d'affaires en 2002 de 5 milliards d'euros, 115 000 collaborateurs, 3800 hôtels et 440 000 chambres. Son implantation dans 90 pays couvre les cinq continents (le chiffre d'affaires est réalisé à 33% sur le marché français, 30% en Europe hors France, 28% en Amérique du Nord, et 9% sur les autres continents). De plus suite à des opérations d'acquisitions internationales, son champ d'action s'est élargi à d'autres activités du tourisme (restauration, agences de voyages et tours opérateurs, casinos, thalassothérapie).

- le Président du Directoire d'Accor, Jean-Marc Espalioux, est aussi le Président du Groupe Tourisme du MEDEF. Cette commission a publié en novembre 2002 un rapport intitulé *Pour que la France reste en tête : les recommandations de l'industrie touristique* qui liste « les conditions de la réussite du tourisme durable en France ».

**Notre questionnement sera dès lors le suivant : Accor est-il un exemple à suivre en matière de développement durable ?**

## **I L'AFFICHAGE D'UNE POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT DURABLE : LE SITE INTERNET ET LE RAPPORT D'ACTIVITÉ DU GROUPE ACCOR**

Pour comprendre la position du groupe, il est commode de s'appuyer sur l'architecture de son site Internet (tel qu'il se présentait en octobre 2003) et sur le rapport d'activité sur l'année 2002 paru en mai 2003.

Sur le site Internet, la page d'accueil comporte quatre rubriques chapeaux : Groupe, Finance, Ressources humaines et Presse. Premier constat, la sous-rubrique « développement durable » est accessible par deux chemins : par la rubrique « Groupe » (encadrée par les entrées « Stratégie » et « Partenariat ») et par la rubrique « Finance » (encadrée par les entrées « Stratégie financière » et « Espace actionnaires »). Ce choix de ne pas traiter du développement durable dans une rubrique spécifique ou annexe ne constitue cependant qu'une demi-surprise au regard des légendes générales des deux rubriques choisies : Groupe, « leader européen et groupe mondial dans l'hôtellerie et les services » et Finance, « croissance durable et rentable ». Il faut sans doute y voir l'affirmation d'une part, que le groupe Accor n'est pas seulement leader en matière de chiffre d'affaires mais aussi en termes de prospective stratégique et de responsabilité sociétale, et d'autre part, que l'objectif poursuivi par l'entreprise est la viabilité et la rentabilité de long terme. Cette double revendication répond ainsi à une logique d'entreprise privée : 1) qui doit veiller à assurer la distribution de dividendes à des actionnaires ; 2) qui opère dans une branche, l'hôtellerie, souvent assimilée à une industrie lourde car l'amortissement des bâtiments s'effectue sur une durée d'environ 30 ans ; 3) qui doit prendre en compte une des spécificités du tourisme mentionnée plus haut, sa dépendance à l'égard de l'attractivité du territoire<sup>2</sup>.

L'engagement est clairement défini : « *Accor se comporte en entreprise citoyenne et s'attache à concilier au quotidien ses objectifs de croissance et de profit avec sa responsabilité sociale et environnementale* ». Son ambition affirmée, « *croître en préservant*

---

<sup>2</sup> « le tourisme durable pour nous [Accor], c'est un patrimoine qui représente un réel intérêt à caractère permanent avec une protection garantie, c'est une appropriation du projet par la population locale et c'est un équilibre naturel d'exploitation » (in *Vers un tourisme durable*, Actes de la 10<sup>e</sup> Université d'été du tourisme rural).

*l'avenir* » tente d'associer logique d'entreprise (expansion, rentabilité et amélioration du service au client) et principes sociaux, environnementaux, éthiques et de solidarité intergénérationnelle du développement durable. Le Groupe applique ainsi pleinement les recommandations du Code Mondial d'Éthique du Tourisme adopté en 1999 par l'Organisation Mondiale du Tourisme<sup>3</sup>. Pour le secrétaire général de l'OMT, F. Frangialli, il existe une convergence certaine entre les principes du développement durable et la durabilité des profits du tourisme conventionnel : « *Le développement durable représente l'horizon du tourisme mondial – non comme une entrave à sa croissance, mais au contraire, comme la garantie de son succès dans la durée.* » (juillet 2001).

De son côté, le rapport d'activité 2002 n'hésite pas à consacrer au développement durable 22 pages sur un total de 97, soit 23% sans doute un record parmi les entreprises françaises côtées, ce qui dénote à la fois un réel intérêt et une prise au sérieux du thème par Accor. Conformément à l'approche décrite ci-dessus, la perspective est clairement multidimensionnelle. Dans le rapport, les axes prioritaires en matière de développement durable (repris sur le site internet) sont déclinés en six rubriques :

**Tableau 1 : les axes prioritaires d'Accor décidés en 2002**

Gouvernement d'entreprise <sup>4</sup>	« <i>Garantir aux actionnaires une information toujours plus transparente et équilibrée</i> » et « <i>instaurer la communication des résultats extra-financiers</i> »
Ressources humaines	« <i>L'escalier professionnel</i> » ; « <i>Un service de qualité repose sur le professionnalisme et la motivation de tous les collaborateurs</i> »
Environnement	« <i>Prendre en compte l'environnement à chaque étape de notre métier</i> » ; « <i>Neuf engagements (dont 2 prioritaires, l'eau et l'énergie) avec application progressive en fonction des situations locales</i> »
Achats	« <i>Associer les partenaires à la démarche</i> » ; « <i>Sélectionner selon des critères de performance et de qualité, en tenant compte de leurs engagements en matière de développement durable</i> »
Mécénat <sup>5</sup>	« <i>Soutenir des opérations de mécénat humanitaire et social autour de deux thèmes : l'aide d'urgence et le parrainage d'enfants</i> »
Reporting	« <i>Construction d'un ensemble d'indicateurs pertinents pour Accor et test en 2003 dans les différents métiers du groupe</i> »

NB : Au sein de la partie Développement durable du Rapport, une page (p. 59, placée à la fin de la section environnement, mais de couleur différente) est consacrée à la qualité du service (démarche qualité, sécurité, personnalisation du service). La satisfaction du client est donc considérée comme un facteur à part entière de développement durable, sans que le lien soit explicité.

En croisant les informations présentées sur le site Internet et dans le rapport d'activité (qui se recoupent pour une bonne part), il est possible de classer les actions d'Accor en fonction des quatre volets traditionnels du développement durable :

<sup>3</sup> Cf. notre analyse de ce Code de 1999, et notamment sa comparaison avec la Charte antérieure de Lanzarote de 1995 du même organisme, in Caire, Rouillet-Caire (2003b).

<sup>4</sup> Le thème du gouvernement d'entreprise traite de la structure duale Directoire/Conseil de surveillance. Le lien avec le développement durable nous paraît ici tenu, à moins d'y voir l'idée que « *la transparence de l'information et un contrôle effectif et régulier de la conduite des affaires de l'entreprise* » constitue un des éléments du processus participatif du développement durable.

<sup>5</sup> Jusqu'en août 2003 sur le site d'Accor, l'intitulé de cet axe était « Social ». Le changement de terminologie peut être interprété soit comme une manière de séparer le social interne (Ressources humaines) du social externe (Mécénat), soit comme une volonté de délimiter le rôle « sociétal » de l'entreprise.

**Tableau 2 : les actions de développement durable du Groupe Accor**

	Développement durable en actions internes	Développement durable en actions externes
<b>l'environnemental (naturel et culturel)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charte environnement</li> <li>- Partenariat ADEME<sup>6</sup></li> <li>- Construction HQE<sup>7</sup></li> <li>- Certifications ISO 14001<sup>8</sup> et éco-label européen de 2 sous-traitants<sup>9</sup></li> <li>- Participation à des instances de réflexion<sup>10</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charte environnement (engagements 10,12 et 14)</li> <li>- Mécénat culturel et environnemental (initiatives locales)</li> <li>- Charte achats durables (volet pratiques environnementales)</li> </ul>
<b>le social (travail)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversification du recrutement (insertion des jeunes et des handicapés)</li> <li>- Formation, promotion</li> <li>- Fidélisation (Carte Accor, PEE)</li> <li>- Action sociale interne (Fonds de solidarité)</li> <li>- Dialogue social<sup>11</sup></li> <li>- Évolution de la Gérance-Mandat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charte achats durables (volet pratiques sociales) + Commerce équitable (café Havelaar dans les Sofitel)</li> <li>- Charte sous-traitance entreprises de nettoyage</li> </ul>
<b>l'éthique (sociétal)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparence de l'information financière et extra-financière (gouvernement d'entreprise)</li> <li>- Adhésion aux Chartes d'éthique du tourisme (mondiale et française)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mécénat humanitaire et social</li> <li>- Lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants (signature du Code de conduite ECPAT)</li> <li>- Partenaire du GIP Bourse Solidarité Vacances</li> </ul>
<b>l'économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convergence rentabilité/DD</li> <li>- Démarche qualité clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effet multiplicateur d'emplois</li> <li>- Recettes fiscales</li> </ul>

De plus en 2002, afin de prendre en compte la transdimensionnalité du développement durable, a été créé un comité de développement durable (chargé de la définition des orientations stratégiques et du suivi), comité transversal composé de directeurs des différentes fonctions concernées du Groupe : Secrétariat Général, Ressources Humaines, Environnement, Achats, Développement, Communication Institutionnelle, Communication Financière et Directions opérationnelles.

<sup>6</sup> Signature d'un accord de coopération avec l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) en 1999, renouvelé en 2003, portant sur la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie (audit, outil informatique), sur l'utilisation d'énergies renouvelables (panneaux solaires thermiques- chauffe-eau, 16 hôtels équipés fin 2002, représentant environ la moitié des besoins annuels en eau chaude sanitaire pour les hôtels concernés), sur la gestion et l'élimination des déchets, sur la politique d'achats verts (intégration de critères environnementaux dans les relations avec les fournisseurs), sur la formation et la sensibilisation du personnel (élaboration de deux documents diffusés en plusieurs langues).

<sup>7</sup> Haute Qualité Environnementale : politique de constructions propres et économes : deux chantiers en 2002, deux constructions prévues en 2004. Pour plus de détails sur l'approche HQE de l'architecture écologique, cf. le site [www.assohqe.org](http://www.assohqe.org).

<sup>8</sup> Compagnie des Wagons lits, certains sièges sociaux nationaux, mais aucun hôtel.

<sup>9</sup> Les deux entreprises qui produisent le linge de lit pour le groupe. L'écolabel concernant les entreprises de tourisme n'est en place que depuis début 2003 (voir plus bas).

<sup>10</sup> Accor est membre fondateur de deux institutions internationales consacrées au tourisme, à l'hôtellerie et à l'environnement : l'International Hotels Environment Initiative et Green Globe, créé par le World Travel et Tourism Council. Le groupe participe également aux travaux du PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement).

<sup>11</sup> Signature d'une charte avec l'UITA sur le respect du droit syndical et mise en place d'un Comité d'Entreprise à l'échelle européenne (en 1996, avant l'obligation légale de 1998).

## II LA CHARTE ENVIRONNEMENT DE L'HOTELIER DU GROUPE ACCOR

En se fondant sur l'idée que « *l'environnement est la matière première de nos métiers* », Accor est un des rares groupes privés du secteur touristique à promouvoir une politique environnementale active. Nous allons ici nous centrer sur un élément de cette politique environnementale, la Charte de l'hôtelier et le guide attendant (Guide environnement de l'hôtelier).

La Charte comporte 15 actions regroupées en 4 chapitres :

### Charte environnement de l'hôtelier

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 de bureau, 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.

Source : Accor

Les gérants d'hôtel choisissent librement le nombre et le type d'actions qu'ils souhaitent réaliser, leur engagement est ensuite contrôlé par le service Qualité. En 2002, selon les données Accor, 2048 hôtels ont adopté cette charte. Rapporté aux 3800 hôtels du groupe, le pourcentage de pénétration de la Charte est donc d'environ 55%. En fait, ce taux est assez trompeur car la Charte ne s'applique pour le moment qu'à l'Europe, l'Asie, l'Australie, la Nouvelle Zélande, le Brésil et l'Égypte. Ainsi au niveau européen, elle est très largement appliquée puisque le taux de pénétration atteint 92 %.

Pour l'ensemble des hôtels appliquant la Charte, le nombre moyen d'actions mises en oeuvre est en 2002 de 11,95. Cependant, en Europe le nombre moyen d'actions par pays (hors Grèce) varie dans une fourchette de 14-15 au Danemark, en Suède, en Allemagne et en Autriche à 11-11,5 en Espagne, en Italie ... et en France. Faut-il voir dans cet écart des divergences culturelles de sensibilité à l'environnement, une hétérogénéité d'ancienneté du Parc<sup>12</sup>, une diversité de résistance tenant à des modalités différentes de gestion des hôtels, ou

<sup>12</sup> Néanmoins lorsque l'on étudie les 15 mesures en détail, l'ancienneté du Parc ne peut jouer un grand rôle.

un développement plus ou moins avancé des organisations nationales de tri sélectif ? Sur son site Internet, Accor se contente d'exposer les données sans proposer d'explications. On remarquera également que si entre 75 et 84% des hôtels appliquent les mesures de gestion et de recyclage des déchets (actions 1 à 6), et 63% la mesure 13 de sensibilisation du personnel, seulement 38% mènent une action externe de protection de l'environnement (action 14)<sup>13</sup>.

Dans le Guide Environnement de l'Hôtelier, les 15 actions sans exception sont justifiées selon le principe de synergie entre la protection de l'environnement et l'optimisation économique en termes de réduction des dépenses d'exploitation, de motivation du personnel, d'amélioration de l'accueil de la clientèle, d'établissement de contacts avec les associations ou les collectivités locales... S'affirme ainsi un discours de gagnant-gagnant, avec une concordance des intérêts de l'entreprise (gérants et groupe) et du milieu local. De plus les mesures proposées sont extrêmement concrètes, directement et facilement applicables par les gérants.

Mais peut-on parler d'un réel effort de développement durable ou simplement d'une bonne gestion et d'une bonne communication rencontrant sur certains points l'environnement ? Arrêtons-nous sur trois actions spécifiques :

1) **l'autocontrôle des consommations d'eau et d'énergie.** Le gérant est invité à comparer la consommation annuelle de son établissement à un référentiel calculé selon le nombre de chambres, le nombre de repas servis, la surface des jardins et le volume de la piscine. Il s'agit donc d'une politique technique de minimisation des coûts, de non-gaspillage de la ressource par rapport à une moyenne. L'idée que le simple fait de se conformer à une moyenne serait du développement durable traduit un singulier manque d'ambition. Il n'y a ainsi aucune réflexion sur les effets de la structure des hôtels. Après tout si une piscine ou une pelouse est « surdimensionnée », mais que le gérant fait bien son travail de gérant, le fonctionnement de l'hôtel paraîtra respectueux des principes du développement soutenable. Or dans de nombreux pays ou régions, la consommation d'eau pose un problème de compatibilité des besoins des touristes avec ceux des populations locales. Le même type de remarques peut être fait à propos de l'autocontrôle de l'énergie. Il faut également noter qu'Accor reconnaît que les consommations d'énergie et d'eau augmentent avec le niveau de confort (présence de piscine et de climatisation, surface de pelouse plus importante<sup>14</sup>).

**Tableau 3 : consommations d'eau et d'énergie en fonction de la catégorie d'hôtel**

Formule 1	Etap Hôtel	Ibis	Novotel	Mercure	Sofitel	Résidence principale*
<b>Consommation d'énergie</b> (en KWH par jour par chambre louée)						
15	18	27	61	55	95	30
<b>Consommation d'eau hors jardin</b> (en litres par jour par chambre louée)						
230	240	290	410	400	600	137 <sup>15</sup>

Source : Accor Rapport 2002, Centre d'information sur l'eau

\* consommation par habitant alors qu'une chambre louée peut héberger de 1 à 4 personnes en fonction de l'hôtel

<sup>13</sup> La mesure 9 n'est pas très difficile à respecter car « La plupart des hôtels du groupe Accor ont été construits après cette période [1955-1978] et autour d'une structure en béton qui ne nécessite pas l'utilisation d'amiante » (Guide de l'hôtelier).

<sup>14</sup> L'entretien des jardins nécessite 300 litres par m<sup>2</sup> et par an ; la climatisation nécessite une consommation d'énergie (entre 80 et 150 kWh/m<sup>2</sup>) qui représente entre la moitié (régions froides) et les ¾ de la consommation d'énergie pour le chauffage, l'eau chaude et l'éclairage.

<sup>15</sup> Dont 60% pour sanitaire, bain et douche.

La maîtrise des consommations d'eau et d'énergie bute ici sur deux limites :

- le raisonnement « à service rendu égal » empêche toute remise en cause des normes de gestion et de consommation ;

- les phénomènes d'externalités négatives ne sont pas intégrés. En effet, pour une nuit (Hôtel Ibis parisien) en 2000, le prix d'une chambre était de 50€, la consommation journalière d'électricité était en moyenne de 1,30€ et d'eau de 0,55€. Dès lors une réduction de 20% des deux consommations (réduction pourtant ambitieuse avec le risque de déplaire au client) n'apporterait un gain que de 0,37€. L'impact sur la marge est donc assez faible. Dès lors « *les gérants préfèrent investir dans le confort ou l'esthétique, des critères dont l'impact commercial est prouvé. Plutôt que de changer l'isolation, ils sont incités à renouveler les moquettes ou les papiers peints* » (Aronsohn, 2000). Le coût environnemental de la production et de la consommation d'eau et d'énergie n'est donc pas du tout pris en compte. Autrement dit la convergence présumée entre rentabilité économique interne et respect de l'environnement apparaît finalement assez faible.

2) **La rubrique « Architecture et paysage »** est pour le moins décevante et frise pour nous l'imposture. En effet les trois actions proposées sont extrêmement réductrices et relèvent simplement d'un manuel « du bon accueil » et du « parfait petit jardinier ».

- « *Nous entretenons et mettons en valeur les espaces verts de notre hôtel* » (action n°11) et « *Chaque année nous plantons au moins un arbre aux abords de l'hôtel* » (action n°12). Sous couvert d'absorption de gaz carbonique, d'amélioration du cadre urbain, de respect du patrimoine culturel et naturel, de rafraîchissement de l'atmosphère – tous arguments cités - il s'agit essentiellement de conseils destinés à verdir et à fleurir l'espace de l'hôtel<sup>16</sup>. Or il y a longtemps que les hôteliers savent qu'un hôtel fleuri, propre, régulièrement entretenu est plus attractif et renvoie une image positive sur tout le groupe, sans pour autant faire appel au développement durable. Mais surtout transparaît dans l'argumentaire un autre objectif plus inavouable en matière d'intégration dans le « territoire social » : une volonté de s'isoler de l'extérieur, de privatisation d'un environnement protégé. Il s'agit de « *créer une zone tampon entre l'hôtel et l'espace urbain dans lequel il est inséré* » et de « *permettre aux enfants des clients de s'ébattre dans un havre de sécurité* ». Enfin rappelons que pelouses et fleurs relèvent d'une nature purement artificialisée<sup>17</sup>.

- « *Nous respectons la charte esthétique Accor sur les enseignes et la présignalisation de notre hôtel* » (action 10). L'argumentaire concernant la protection de l'environnement vaut d'être intégralement cité : « *Les enseignes et pré-enseignes font parties du paysage. Les entrées de villes ou les espaces urbains sont saturés de ces dispositifs. Notre rôle est d'être actif pour réduire notre impact en ce domaine* ». Or quelles sont les mesures préconisées pour allier « *efficacité et intégration dans le paysage* » ? « *Assurer un nettoyage régulier afin d'assurer leur lisibilité et transmettre la meilleure image de l'hôtel* » ; « *assurer une maintenance régulière et surtout des réparations rapides s'il en est besoin* » ; « *assurez la mise à jour des informations affichées* » ; « *lors d'un renouvellement d'enseigne, respectez le cahier des charges de la marque afin d'être sûr de la qualité, de l'esthétique et la performance du produit* ». Suit pour « *le cas spécifique de la France* », un rappel de la législation nationale qui définit des dimensions et des distances maximales, et qui limite à quatre le nombre de pré-enseignes hors agglomération. Trois remarques peuvent ainsi être faites sur cette action : 1) il n'y a pas que les enseignes qui peuvent « dénaturer » le paysage. Les bâtiments hôteliers standardisés ont aussi un impact esthétique (cf. plus bas) ; 2) il existe

<sup>16</sup> Même si l'on y ajoute une touche environnementale et citoyenne : « *choisir des essences locales, ne pas dépasser les doses prescrites en engrais, désherbants, insecticides, et nettoyer les emballages avant de les jeter* »

<sup>17</sup> De plus comment concilier fleurs, pelouses et économies d'eau ?

une contradiction entre le besoin d'une charte graphique d'enseignes unifiée et le besoin d'une déclinaison conforme à la couleur locale ; 3) il n'y aucune mesure préconisant de limiter ou de diminuer leur nombre, seulement un rappel de réglementation. L'ensemble des prescriptions relève donc purement de la simple bonne gestion de la signalétique commerciale.

3) **La sensibilisation du touriste** (action 15). « *La multiplication au quotidien de gestes et de précautions simples peut avoir des effets globalement tout aussi bénéfiques pour l'environnement que la mise en place d'équipements tels que les panneaux solaires ou les réducteurs de débit d'eau.* » (Jean-Marc Espalioux, 2002). De fait, destiné à l'ensemble des collaborateurs de l'hôtellerie Accor dans le monde, le guide pratique *A l'hôtel comme à la maison* les sensibilise sur « *les actions et les gestes simples à effectuer pour mieux consommer l'eau, l'électricité, le gaz... à l'hôtel comme à la maison* ». Or ce guide -très bien fait, concret et pratique- n'est pas distribué aux touristes ou laissé dans les chambres. Conjointement, le groupe renonce à agir sur les comportements de consommation des clients, de peur semble-t-il de les choquer<sup>18</sup>. Dès lors le seul effort de sensibilisation du touriste est d'afficher la Charte à la vue des clients (à la condition d'avoir mis en place au moins 10 actions afin que « *l'engagement paraisse crédible* »). On notera que le contenu concret des mesures n'est par contre pas affiché<sup>19</sup>.

Face à cette « minceur » d'engagements, Accor se défend en invoquant deux difficultés propres au secteur de l'hôtellerie (Aronsohn, 2000) :

- la dispersion des établissements et des responsabilités rendrait difficile l'imposition d'une vaste politique environnementale. Néanmoins cette dispersion est aussi une volonté du groupe d'externaliser certaines tâches. Et à travers les hôtels détenus en propre et les contrats de gestion et de franchise, le groupe dispose d'un fort contrôle sur les conduites au quotidien des gérants ;

- le cycle de vie relativement long des investissements en hôtellerie (30 à 40 ans) ne permet pas d'adapter facilement et rapidement les consommations d'eau et d'énergie. Certes mais sur des ouvertures d'environ 300 hôtels par an, seule une infime partie des constructions neuves intègrent de fortes préoccupations environnementales (moins de 2 ou 3 par an). La stratégie de rentabilité reposant sur la standardisation est ici contradictoire avec un renouvellement des normes environnementales.

### **III. APPRÉCIATION GÉNÉRALE DE LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE D'ACCOR**

En élargissant l'analyse à l'ensemble des dimensions du développement durable, le bilan de la politique d'Accor nous paraît assez mitigé, tant du point de vue du contenu que du discours.

1) **En termes de contenu**, un des éléments à apporter au crédit d'Accor est sans doute d'avoir compris, à l'inverse de beaucoup d'autres entreprises, que le développement durable était multidimensionnel et ne se réduisait pas à la seule réflexion environnementale. Les aspects sociaux et sociétaux ne sont pas omis, même si leur requalification en « ressources humaines » et « mécénat » n'est évidemment pas neutre. Mais cette approche compartimentant le développement durable en quatre dimensions – économique, social,

---

<sup>18</sup> Par exemple en proposant aux clients qui restent deux nuits de conserver leurs serviettes. Ou en mettant en place des réducteurs de débit sur les douches ou des lampes à basse consommation.

<sup>19</sup> La sensibilisation des clients à l'environnement se limite à la mise à disposition des clients séjournant dans les hôtels de la Mer Rouge d'un document en partenariat avec Nausicaa visant à la protection des fonds marins (plongée sous-marine).

sociétal, environnemental - ne permet pas toujours de prendre en compte l'aspect transdimensionnel. Ainsi la flexibilité et le fractionnement des horaires de travail au nom de la rentabilité économique ont des effets négatifs comme la déstructuration de la vie familiale et associative, la multiplication des trajets, et l'usage de moyens de transport individuel. A la décharge d'Accor, il est vrai que la construction d'une démarche intégrée de développement durable est particulièrement complexe (cf. Ceron, Dubois, 2003). Le Comité transversal de développement durable mis en place en 2002 peut sans doute constituer une utile cellule de réflexion en cette matière.

La politique d'Accor s'appuie sur une détermination très nette de constamment concrétiser les grands principes du développement durable dans les pratiques quotidiennes de l'hôtellerie. Le souci d'applicabilité immédiate et de simplicité repose à la fois sur la volonté de rendre la démarche accessible à un milieu professionnel – la gérance – à l'emploi du temps surchargé, et sur l'idée que les « petites » actions d'une importante multinationale ont de forts impacts quantitatifs immédiats<sup>20</sup>. Néanmoins l'exemple de la Charte environnement tend à montrer que l'autodéfinition des règles conduit à des mesures finalement très limitées. A titre de comparaison, et dans un même esprit de concrétisation immédiate sur des thèmes similaires (économie d'eau et d'énergie, réduction des déchets, information au client), l'Ecolabel européen, étendu tout récemment aux services d'hébergement touristique, est beaucoup plus ambitieux (Commission des CE, 2003). Son éventuelle application future par l'ensemble des établissements européens du groupe Accor constituera selon nous un test de la réelle volonté environnementale d'Accor. Par ailleurs, l'absence de contrôle externe du respect des règles de la Charte environnement – effectué uniquement en interne par le service Qualité – et celles de la Charte sous-traitance conduira toujours à douter de l'effectivité de mise en œuvre des engagements.

Mais plus largement, cette focalisation sur des actions au quotidien traduit un renoncement à agir structurellement en amont sur les choix d'implantation, de localisation et de construction des hébergements. En matière de sites choisis, Accor se contente de suivre la demande en implantant ses hôtels et ses clubs de loisirs en zones urbaines ou littorales déjà fortement équipées. Malgré les incantations à un meilleur aménagement touristique du territoire<sup>21</sup>, Accor n'a toujours pas en France acquis ou construit d'hôtel ou de club en zone rurale. De plus la plupart des emplacements, en ZAC pour les hôtels économiques, en milieu fragile pour le littoral, ont des effets externes négatifs sur l'environnement (mode individuel de transport –d'accès et sur site-, atteinte à la biodiversité...). Sauf exception, les études préalables d'impacts sont au mieux très succinctes, au pire inexistantes. Enfin la standardisation des bâtiments et de l'aménagement intérieur pose un triple problème au regard des principes du développement durable, de non-respect de l'esthétique locale (mauvaise intégration au paysage ou au tissu urbain<sup>22</sup>), de non-adaptation au climat local (pas d'architecture bioclimatique source de fortes économies d'énergie) et de non-appel aux ressources (matériaux, mobilier, produits alimentaires) et aux producteurs (BTP) locaux. L'approche développement durable doit aussi être une forme d'interrogation sur les conséquences économiques, culturelles et environnementales de la standardisation.

---

<sup>20</sup> Ainsi la consommation totale d'électricité (2000 gigawatt-heures) des hôtels d'Accor en France représente la consommation de 400 000 habitants, l'équivalent de la ville de Lyon.

<sup>21</sup> « Si l'on n'y prend garde, l'industrie touristique européenne risque néanmoins d'être la victime de son propre succès : un certain nombre de zones et de sites touristiques connaissent déjà la saturation, notamment sur le littoral et en montagne, alors que des régions entières, situées « hors des circuits touristiques », sont largement sous exploitées : c'est ainsi qu'en France 70% des flux touristiques sont concentrées sur le tiers environ de notre territoire (8 régions sur 22) » (MEDEF, 2002).

<sup>22</sup> Même si en ZAC les hôtels de chaîne ne sont finalement qu'en conformité avec l'immense majorité des constructions.

2) **En matière de discours**, le groupe Accor est sans conteste l'entreprise de tourisme – et sans doute l'une des premières parmi celles du CAC 40- qui communique le plus sur le thème du développement durable. Le contenu du site est extrêmement fourni et libre d'accès. De même le rapport annuel y consacre une large part. Le groupe annonce également la mise en place d'un reporting dédié au développement durable à partir de 2004. Cependant il est assez difficile de démêler dans ce discours ce qui constitue réellement de nouvelles pratiques soutenables, de ce qui tient d'une pure auto-promotion, d'une simple requalification de l'existant, voire de l'achat à bon compte d'une réputation d'entreprise responsable. Conjointement, la transparence<sup>23</sup> de certaines données, notamment sociales, pose problème. Se cantonner dans le rapport annuel à citer le nombre de collaborateurs ne permet pas de différencier salariés et gérants-mandataires, CDI et CDD, temps complet et temps partiel. De même aucune donnée sur l'organisation du travail et sur la moyenne et la dispersion des salaires par catégorie n'est proposée<sup>24</sup>. Ces absences contreviennent d'ailleurs aux recommandations de la loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques) applicable à partir de l'exercice 2003.

Comme nous l'avons vu à propos de la Charte et du guide, Accor mène une politique méritoire de sensibilisation du personnel à certains aspects du développement durable. Par contre l'entreprise s'abstient de toute tentative de même type vis-à-vis de ses clients. Selon le Directeur Environnement du Groupe T. Mueth, « *Notre métier est de vendre du service, il ne s'agit pas de rogner sur la prestation* » (Aronsohn, 2000). Le discours développement durable est ainsi tenu vis-à-vis du personnel et des médias, mais est inexistant au niveau des clients.

Enfin Accor se veut une entreprise citoyenne et responsable. A ce titre, elle valorise particulièrement sa politique de ressources humaines (intégration, formation, développement des compétences et des carrières, dialogue social, intéressement), ses Chartes "achats durables" et "sous-traitance"<sup>25</sup>, et ses actions de mécénat. Mais en parallèle, les dirigeants de l'entreprise (J.-M. Espalioux, Président du Directoire et Paul Dubrule, co-fondateur et co-président du Conseil de surveillance) sont publiquement très virulents en matière de critiques de la réglementation du travail, des 35 heures, du droit de grève, des associations de tourisme social, du poids des charges sociales et des dépenses publiques. Or il nous semble que le paternalisme, même rénové, et le mécénat ne peuvent remplacer la solidarité nationale par l'impôt et la protection sociale (sur ces différents points, le lecteur pourra se reporter à notre article de 2003 sur le site tourisme-durable.net, qui a donné lieu à une réponse du rapporteur du Groupe Tourisme du MEDEF, réponse également en ligne sur le site).

## **CONCLUSION : LES LIMITES D'UNE APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE MENÉE À L'ENTIÈRE INITIATIVE D'UN GROUPE PRIVÉ**

Notre objectif n'était pas de critiquer la politique du groupe Accor en tant que telle. Simplement Accor nous semblait triplement exemplaire par son poids économique, sa dimension internationale et par son engagement public et ancien dans l'environnement. Cette politique n'est certainement pas pire, mais peut-être pas non plus meilleure que la moyenne de celles prévalant chez les opérateurs majeurs du tourisme. Mais à travers cette étude de cas,

---

<sup>23</sup> Précision, exhaustivité, pertinence, comparabilité des informations du reporting (GRI, 2002).

<sup>24</sup> De même l'affirmation de fortes potentialités d'escalier professionnel dans l'entreprise n'est jamais appuyée sur des données chiffrées.

<sup>25</sup> Ces deux Chartes ont été mises en place en 2002 « à la lumière de difficultés apparues en France » : système de la gérance-mandat, conflits chez les sous-traitants Arcades et Sin & Stes, instruction à Foix pour prêt illicite de main d'œuvre et marchandage. Sur la gérance-mandat, cf. le livre-témoignage de Y. Chollet (2002)

nous voulions surtout exposer les profondes limites d'une approche de développement durable menée à l'entière initiative d'un groupe privé. Ces limites sont par nature de trois ordres :

- la pression de l'actionnariat privé pour une rentabilité élevée et immédiate est difficilement compatible avec l'approche douce et de long terme du développement durable. A cet égard, la réglementation locale, nationale et internationale (sociale, environnementale et patrimoniale) et le tourisme associatif (social et solidaire), qui seuls peuvent avoir une approche intégrée, nous semblent tous deux irremplaçables ;

- le développement durable est forcément multisectoriel et sociétal, ce qui nécessite une approche globale et justifie le besoin d'une réflexion de planification stratégique globale, qui va bien au-delà du simple tourisme. Plus largement la notion de développement durable implique aussi pour nous une réflexion sur les modes actuels de production et de consommation, et parfois leur remise en cause ;

- le développement durable est très difficilement compatible avec le discours libéral dominant, pour lequel la croissance économique est la condition nécessaire (voire suffisante) au progrès social et environnemental. Seul l'accroissement des richesses matérielles permettrait l'augmentation du bien-être de tous par réduction des inégalités de revenu (courbe de Kuznets), et faciliterait le dégagement de moyens pour corriger les atteintes à l'environnement. Autrement dit le développement durable se ramènerait à une croissance durable du chiffre d'affaires et de la rentabilité. Or la réalité des faits infirme cet optimisme, et implique aussi de réviser les indicateurs de richesse.

L'approche du développement durable qu'illustre la politique d'Accor, constitue ainsi un véritable détournement de sens du concept de développement durable, et un escamotage des aspects fondamentaux du Rapport Brundtland. Mais surtout ce type de propos est loin d'être neutre et sans conséquence. Il contribue à délégitimer l'intervention de l'État en matière de tourisme, et à diffuser une idéologie plus large d'autorégulation, d'auto-responsabilisation et de défiscalisation des entreprises.

### Bibliographie

- ACCOR (2003), Rapport annuel et site Internet
- ARONSSOHN D. (2000), Accor, le difficile mariage de l'écologie et du tertiaire, *Alternatives économiques*, n°178, février
- CAIRE G., ROULLET-CAIRE M. (2002), Le tourisme peut-il être un élément de développement durable ? in *Les enjeux du développement durable*, Orcades, Poitiers.
- CAIRE G. (2003a), Mondialisation du tourisme et régulation sociale postfordiste, in Euzéby C. (ed.), *Mondialisation et régulation sociale*, tome 1, L'Harmattan, 2003
- CAIRE G., ROULLET-CAIRE M. (2003b), Approche conceptuelle du tourisme durable et mondialisation touristique : Une analyse critique de l'AGCS, *Colloque Tourisme et développement durable*, Fort de France, 25 et 26 septembre 2003 (à paraître)
- CAIRE G., ROULLET-CAIRE M. (2003c), Les propositions du patronat en matière de tourisme « durable » ou le retour au libéralisme du XIXe, *Site Tourisme-durable.net*
- CAIRE G., ROULLET-CAIRE M. (2003d), Tourisme du Nord et développement durable du Sud : la contribution de l'« alter-tourisme », *Communication au Forum International tourisme solidaire et développement durable*, Marseille, 29-30 septembre 2003
- CERON J.-P., DUBOIS G. (2003), Construire et communiquer les indicateurs de développement durable : comment traduire la transversalité ?, *Document TEC*
- CHOLLET Y. (2002), *7 jours sur 7 à votre service*, Plancoët, Editions du vent
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES (2003), Critères pour l'attribution du label écologique communautaire aux services d'hébergement touristique, *JO de l'UE*, 24 avril

- ESPALIOUX J-M. (2002), Pour un tourisme européen durable, le point de vue d'Accor, *Document de synthèse pour l'atelier «Agenda 21-Sustainability»*
- GRI (2002), *Global Reporting Initiative, Tour Operators' Sector Supplement*
- HQE Association (2003), *Définitions: les référentiels de la HQE*, document internet, ([www.assohqe.org](http://www.assohqe.org))
- IFEN (2000), *Tourisme, Environnement, territoires : les indicateurs*, IFEN, Orléans
- MEDEF (2002), *Pour que la France reste en tête : les recommandations de l'industrie touristique*, Paris, Rapport du Groupe Tourisme
- OMT (1999), *Code mondial d'éthique du tourisme*