



## Les démarches de DD/RSE dans le secteur hôtelier français : renouvellement et renforcement de la pertinence des stratégies de profit

Clémence CLOS<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Doctorante Université Paris Diderot, UMR Ladyss, clemenceclos@gmail.com

### RESUME

S'inscrivant dans un cadre théorique régulationniste, ce travail cherche à comprendre comment, au-delà d'un aspect communicationnel, les démarches de Développement Durable (DD) et de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) peuvent participer à transformer les stratégies de profit d'un secteur.

Les démarches de DD/RSE permettent aux entreprises d'avoir recours à de nouvelles sources de profit qu'elles intègrent à leurs stratégies : certains sous-secteurs peuvent ainsi bénéficier de nouvelles sources de profit autrefois difficilement conciliables : dans les hôtels de luxe par exemple ; quand d'autres fortifient encore la pertinence de leur stratégie avec le recours aux démarches de DD/RSE : dans les hôtels de chaînes volontaires. Les démarches de DD/RSE prennent ainsi la forme de leviers de concurrence qui modifient la structure du secteur en renforçant le pouvoir d'une partie des entreprises au détriment d'une partie du secteur déjà fragilisée que les stratégies de DD/RSE semblent mettre à distance : les hôteliers indépendants.

**Mots clés :** Démarches de DD/RSE, secteur, modèles productifs, stratégie de profit, hôtellerie.

Les entreprises sont de plus en plus confrontées à l'exigence de prise en compte des externalités négatives de leur production. Elles sont exhortées à rendre des comptes à l'ensemble de la société via une notion qui a émergé dans les milieux gestionnaires : la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Entendue comme un ensemble de dispositifs ou de démarches visant à montrer que l'entreprise prend en compte et surtout tente d'amoin­drir les externalités négatives de sa production. De manière générale, les entreprises, et en particulier les acteurs que nous avons étudiés, considèrent que la RSE est la traduction du Développement Durable (DD) dans l'entreprise. Bien que les deux termes ne soient pas équivalents comme le rappelle Michel Capron, « Ces deux concepts renvoyaient, avant les années 2000, à des champs sémantiques bien séparés, le DD concernant l'avenir de la planète, la RSE concernant le rôle de l'entreprise dans la société » [Capron : 2013, p. 3], l'acception selon laquelle RSE et DD sont confon­dues est assez répandue. Dans la mesure où le secteur<sup>1</sup> que nous étudions ici fait cette acception, nous étudierons ce que nous nommons les démarches de DD/RSE qui comprennent ici l'ensemble des démarches organisationnelles ou communicationnelles, qui sont qualifiées de DD ou de RSE par le secteur. Les acteurs que nous avons étudiés mettent sous cette même définition le fait de mettre en place de mitigeurs d'eau dans les salles de bain, la participation des salariés à des dons du sang sur leur lieu de travail ou encore le financement de plantation d'arbres à des milliers de kilomètres : toutes ces démarches entrent pour eux dans un « catalogue de bonnes pratiques DD/RSE ».

Si les démarches de DD/RSE ont longtemps été accusées de n'être *que* des éléments de communication [Capron : 2009], certains chercheurs [Bodet, Lamarche : 2013] interrogent cependant la possibilité d'un effet de ces démarches sur le comportement de l'entreprise. Ces questions motivent la mise en place d'outils de reporting et de mesure de la performance de ces démarches. Mais l'effet de ces démarches sur l'organisation des entreprises – ou de secteurs d'entreprises – peut également être questionné. Dans le cadre d'une approche régulationniste, notre question se transforme de fait et devient l'étude du lien entre les démarches de DD/RSE et les modèles productifs [Boyer, Freyssenet : 2000] : en quoi les démarches de DD/RSE peuvent participer à transformer les modèles productifs des entreprises ?

La notion de modèles productifs désigne la mise en cohérence entre une configuration socio-productive et une stratégie de profit poursuivie qui permettent à l'entreprise une croissance pérenne « au terme d'un processus largement in intentionnel. » [Boyer, Freyssenet : 1999, p.14]. Cette mise en cohérence nécessite la mise en place d'un compromis de gouvernement d'entreprise. Grâce à un long travail statistique dans le secteur automobile, Robert Boyer et Michel Freyssenet ont identifié six stratégies de profit possibles : les économies d'échelle, la diversité de l'offre, la qualité du produit, l'innovation commerciale, la flexibilité productive, la flexibilité permanente. Elles reposent sur l'articulation entre six sources de profit : les économies d'échelle, la diversité de l'offre, la qualité, l'innovation, la flexibilité productive et la réduction des coûts à volume constant [Boyer, Freyssenet : 1999, p. 4]. L'identification des sources de profit et des stratégies selon lesquelles elles s'articulent permettent de comprendre comment les entreprises parviennent à instaurer une croissance durable. L'étude des modèles productifs s'inscrit par ailleurs dans un cadre institutionnel spécifique et un mode de croissance. Finalement, « Les modèles productifs peuvent donc être définis comme des compromis de gouvernement d'entreprise, qui permettent de mettre en œuvre durablement une des stratégies de profit viables dans le cadre des modes de croissance des pays où les firmes organisent leurs activités, grâce à des moyens (politique-produit, organisation productive et relation salariale) cohérents et acceptables par les acteurs concernés. » [Boyer, Freyssenet, 1999, p. 14]. Au-delà

---

<sup>1</sup> Par secteur nous comprenons ici aussi bien les acteurs du secteur hôtelier : direction d'hôtel, salariés, consultant hôtellerie. Mais le recours à cette objet presque anthropomorphisé ici permet également de prendre en compte la littérature du secteur, la façon dont les indicateurs sont construits etc. qui ne sont pas le fait d'un individu particulier mais d'un ensemble. Nous reviendrons sur la définition du secteur.

d'un résultat, les modèles productifs sont surtout une grille d'analyse, une méthode. Il s'agit d'identifier pour le secteur hôtelier des modèles productifs pertinents.

Méthodologiquement, il nous paraît pertinent de commencer par identifier des sources de profit et les stratégies de profit qui les articulent. L'échelle que nous avons choisi de mobiliser ici est une échelle méso : celle du secteur qui nous paraît plus pertinente pour l'analyse des stratégies de profit. En utilisant le cadre d'analyse des modèles productifs comme grille de lecture et de compréhension, l'échelle du secteur s'impose par elle-même. Nous entendons ici les secteurs comme des « construits institutionnels et historiques » [Laurent, et al. : 2008, p. 14]. Les secteurs correspondent à des sphères d'activités, au sens de la statistique nationale, dans lesquels les dispositifs institutionnels jouent un rôle majeur. Ces dispositifs désignent ici « l'ensemble des institutions productives de normes, de processus, d'interventions qui encadrent et orientent ces régimes économiques. » [Bartoli, Boulet : 1990, p. 19]. Pour reprendre la définition de P. Bartoli et P. Boulet, nous insistons sur le fait que la définition de ce qui *fait* secteur n'est pas qu'une mesure en « partition fonctionnelle de l'économie nationale », mais repose également sur « des domaines de structuration d'intérêts économiques, des lieux de formation de la représentation professionnelle, des champs d'action pour des politiques publiques » [Bartoli, Boulet : 1990, p. 12]. Le secteur, ses frontières, les enjeux qui le dessinent sont dynamiques, la définition d'un secteur particulier ne peut être donnée que pour un moment selon une régulation<sup>2</sup> particulière : « Dès lors, le secteur ne se définit pas seulement par le type de valeur d'usage et la technique utilisée, mais fondamentalement à partir de la structuration des intérêts économiques, des lieux de la représentation professionnelle, des procédures de coordination régissant les diverses stratégies des unités productives. » [Boyer : 1990, p. 52]. Dans une approche plus évolutionniste, nous pensons par ailleurs que le rôle tenu par les représentations participe à la structuration du secteur en ce sens qu'il participe aux prises de décisions des acteurs du secteur. [Moati : 2013].

Nous montrons dans ce travail que diverses stratégies de DD/RSE ont été mises en place dans le secteur hôtelier<sup>3</sup>. Ces diverses stratégies de DD/RSE permettent de créer de nouvelles sources de profit, en premier lieu la réduction des coûts à volume constant, et d'articuler des stratégies de profit qui semblaient impossibles à concilier. Le secteur du luxe hôtelier peut ainsi se permettre d'avoir des sources de profit qui reposent à la fois sur la qualité et sur la réduction des coûts, ce qui est impraticable sans recours à la justification du DD/RSE pour un tel segment. Pour les hôtels de chaînes intégrées, le DD/RSE permet quant à lui de renforcer une stratégie de profit déjà pertinente. Le recours au DD/RSE accentue ainsi la concentration du secteur autour des hôtels de chaînes intégrées, véritables empires<sup>4</sup> économiques. Intégrées comme variables concurrentielles, les démarches de DD/RSE mettent plus à distance les acteurs qui n'ont pas les capacités d'intégrer ces démarches dans leurs stratégies de profit. Notre travail s'articule donc en deux grandes parties. D'abord, nous présenterons le secteur hôtelier (1.) ainsi que les démarches de DD/RSE dans le secteur (2.). Nous montrerons comment les stratégies DD/RSE confortent une segmentation identifiée à partir de la caractérisation du secteur. Ensuite, nous étudierons la façon dont les démarches de DD/RSE permettent au secteur d'articuler de nouvelles stratégies de profit (3.). Nous étudierons d'abord les sources de profit dans le secteur pour ensuite montrer de quelle façon l'introduction des démarches de DD/RSE peut permettre de renforcer et/ou

---

<sup>2</sup> « La notion de régulation rend compte de la façon dont les différents acteurs des dynamiques socio-économiques parviennent à donner cohérence et régularité à leurs interrelations, en produisant collectivement des normes qui à la fois permettent et s'imposent à non seulement leur « agir ensemble » mais aussi leur « vivre ensemble ». Cette production s'inscrit dans un processus d'affrontement permanent d'intérêts pouvant être radicalement opposés, de rapports de forces et de pouvoir, de rapports de domination, subordination ou coopération, la stabilisation de compromis appelant périodiquement négociation et n'étant jamais définitivement acquise. » [Perrat : 2008, p. 43].

<sup>3</sup> Bien que la construction de ce qui *fait* secteur soit largement dépendante d'une échelle macro et de compromis qui se construisent à une échelle internationale, nous nous concentrons ici sur l'échelle nationale, le secteur hôtelier français ayant des particularités liées au contexte national.

<sup>4</sup> On pourrait interroger la capacité de ces très grandes entreprises à prendre la forme d'empire au sens politique du terme tant leur poids devient central. Dans certains pays du sud par exemple, les Académies Accor, lieux de formations, prennent la forme d'école nationale de formation aux métiers de l'hôtellerie. La méga entreprise crée ainsi les conditions de reproduction du secteur selon des normes qu'elle crée elle-même.

renouveler des stratégies de profit pérennes dans le secteur (2.2.).

La méthodologie que nous avons mise en place repose très largement sur une analyse sectorielle. L'enjeu étant ici de comprendre comment le secteur hôtelier produit ses services et quels sont les leviers de sa croissance, et de comprendre comment les démarches de DD/RSE sont intégrées et traduites dans ce secteur. Cette analyse sectorielle a pris deux formes : une série d'entretiens<sup>5</sup> avec les acteurs du secteur ainsi qu'une analyse documentaire et statistique reposant sur l'étude d'un large corpus de documents ainsi que des statistiques de l'INSEE.

## 1. LE SECTEUR DE L'HOTELLERIE EN FRANCE

Il s'agit d'abord de caractériser le secteur hôtelier français. Nous caractériserons d'abord l'objet de la production, le service hôtelier en montrant ses particularités, pour ensuite, présenter l'hétérogénéité de l'offre hôtelière par la présentation des lieux de production : les hôtels.

### 1.1. CARACTERISATION DE LA PRODUCTION DU SECTEUR HOTELIER

Nous pouvons d'abord définir le secteur hôtelier à l'aune de sa production : un service qui repose sur cinq caractéristiques partagées par l'ensemble des services [Gadrey : 1992]. D'abord, l'échange marchand qui précède ou suit le service ne s'accompagne pas d'un transfert de propriété, contrairement à l'échange marchand d'un produit industriel. Ensuite, le service ne peut pas être stocké, il ne peut pas être produit en amont et entreposé, ce qui rejoint une troisième caractéristique qui repose sur la synchronisation entre le temps de la production du service et le temps de la consommation du service. La nécessité de synchronisation s'explique par une autre caractéristique du service qui est la coproduction : le bénéficiaire participe à la production du service. Enfin, la dernière caractéristique repose sur la composante immatérielle du service.

Par ailleurs, le concept de service recouvre deux dimensions : la prestation de service et la relation de service. Dans la prestation de service, il y a une intention particulière portée au support matériel du service dans laquelle la qualité du service est justement fondée par la qualité du support. La question de la synchronisation se concentre plutôt sur l'accessibilité au support et la contribution du bénéficiaire est relativement réduite. Dans le cas de l'hôtellerie, il s'agit de la mise à disposition d'une chambre au client. La taille de la chambre, du lit, l'accès à une salle de toilettes privée, vont participer à définir la qualité d'une partie du service ici. Les gammes hôtelières, les étoiles sur lesquelles nous reviendrons, sanctionnent la qualité de la prestation de service. À l'inverse, la relation de service est centrée sur la contribution du bénéficiaire et la synchronisation exige plus qu'un simple accès au support. Elle repose sur la constitution d'une relation intersubjective. Une prestation de service n'implique pas nécessairement une relation de service. Il est possible d'utiliser la prestation de service hôtelière sans jamais rentrer en relation avec les personnels. La qualité de la relation de service est également un élément central de la qualité du service dans son ensemble. Plus le nombre d'étoiles est élevé dans un hôtel, plus l'attention à la relation de service sera importante, mais cela fonctionne de pair avec une attention croissante au support matériel de cette relation : plus le nombre d'étoiles augmente dans les hôtels, c'est-à-dire la qualité telle qu'elle est définie par le secteur, plus la prestation et la relation de service feront l'objet d'une attention accrue.

---

<sup>5</sup> Dont on trouvera un tableau détaillé en annexe.

Bien que la relation de service ait un rôle central dans la qualité du service hôtelier, l'ensemble du secteur porte plus d'attention à la prestation du service. La qualité de la relation de service est plus difficile à mesurer et à évaluer. Les outils construits et utilisés par le secteur reposent sur des modèles empruntés à l'industrie, la qualité de la relation de service n'est ainsi que peu évaluée ou de façon peu satisfaisante. La question centrale pour les hôtels reste le taux d'occupation de l'hôtel qui est le premier indicateur de performance utilisé par l'ensemble du secteur<sup>6</sup>. Le secteur qui se nomme lui-même « industrie hôtelière », fonctionne selon des logiques qui empruntent à une forme de productivité et de performance industrielle.

Le service, qu'il s'agisse de prestation ou de relation de service, n'est pas homogène dans tous les hôtels. L'offre hôtelière en France est variée et sa caractérisation permet d'identifier la façon dont le secteur se structure.

## 1.2. UNE OFFRE HOTELIERE HETEROGENE

Sur l'ensemble du territoire métropolitain, on dénombre plus de 17 000 hôtels, soit un peu plus de 637 000 chambres en 2014<sup>7</sup>. La caractérisation de l'offre hôtelière permet d'identifier quatre caractéristiques particulièrement différenciantes : la répartition géographique, la gamme, la taille et la forme de gouvernance sont les éléments les plus saillants pour décrire l'offre hôtelière française [Daguin : 2006].

La répartition géographique est un facteur de différenciation. Cette répartition accompagne la segmentation de la clientèle : touristique ou d'affaires, urbaine ou rurale. Ainsi, on observe une forte concentration en Ile-de-France (1/3 des hôtels) ainsi que dans le PACA (11%) et le Rhône-Alpes (10%). Les autres territoires n'attirent qu'une très faible partie de la demande en chambres d'hôtel. Le positionnement géographique se distingue également entre les hôtels urbains ou péri-urbain et les hôtels ruraux. Les choix de localisation de l'hôtel, au niveau régional ou au niveau local prédefinisent d'une certaine façon le positionnement stratégique de l'hôtel.

La gamme est mesurée par le nombre d'étoiles qu'un hôtel possède. Attribuées selon une liste de critères à respecter, elles vont de zéro à cinq et ont récemment fait l'objet d'une transformation. La loi de réforme du tourisme, dite loi Novelli du 22 juillet 2009, a entre autre, modifié le classement hôtelier abandonnant celui de 1986 à quatre étoiles et offrant un nouveau classement allant jusqu'à 5 étoiles.

**Table 1. Equivalences entre gamme et étoiles**

	Nombre d'étoiles
Hôtellerie Economique	*
Milieu de gamme	** et ***
Haut de gamme	**** et *****
Très haut de gamme	Palaces et hôtels d'exception

Source: Auteur.

Les hôtels sont désormais classés selon une liste de 286 référentiels établis par l'agence de promotion du tourisme français, Atout France. L'obtention du classement est payante mais non obligatoire. Ainsi, au 1<sup>er</sup> janvier 2013, un tiers des hôtels français<sup>8</sup> n'est en effet pas classé. Cette

<sup>6</sup> L'ensemble du secteur faisant référence ici aussi bien aux directions d'hôtels qu'aux consultants, aux syndicats de salariés et patronaux. Tous les acteurs que nous avons rencontrés utilisent le taux d'occupation pour évoquer la performance d'un hôtel, et la littérature grise du secteur confirme cette définition.

<sup>7</sup> Respectivement 17 336 hôtels soit 637 460 chambres en 2014 d'après l'INSEE.

<sup>8</sup> Enquête de Coach Omnium et du Comité pour la Modernisation de l'Hôtellerie Française, *Enquête Economique sur la petite hôtellerie française*, 2<sup>ème</sup>

absence de classement peut avoir plusieurs causes : l'hôtel ne remplit pas les nouvelles conditions de classement, il est en passe de changer de propriétaire, ou enfin, l'hôtel est un hôtel de très haut de gamme dont le classement n'aurait pas d'influence sur la notoriété. Parmi les hôtels classés, on observe une forte concentration vers l'hôtellerie de milieu de gamme et de haut de gamme. Cette concentration tend à se renforcer dans le temps<sup>9</sup> :

**Table 2. Répartition et évolution du nombre d'hôtels par gamme**

Gamme	Répartition en nombre d'hôtels	Répartition en nombre de chambres	Variation annuelle	Nombre moyen de chambres par hôtel
Economique	73%	61%	-3%	30
Milieu de gamme	22%	28%	+0,7%	44
Haut de gamme	5%	11%	+6,8%	71
Total	100%	100%	-1%	35

Source: Données issues de la base de données MKG Hospitality de février 2012. (Données en ligne.)

Ce tableau montre également le nombre de chambres moyen par hôtel par gamme. La taille d'un hôtel est généralement mesurée par le nombre de chambres disponibles. Ce critère est extrêmement différenciant. En effet, les petits hôtels de moins de 25 chambres représentent plus de la moitié (53%) des hôtels. Or, en dessous d'une trentaine de chambres, la rentabilité économique de l'hôtel est difficile à maintenir, ce qui explique que la part des petits hôtels n'a cessé de diminuer au profit des hôtels plus gros. Le secteur hôtelier a une forte intensité capitalistique<sup>10</sup> qui pénalise les petites entreprises. La capacité moyenne des hôtels français est ainsi passée de 35 chambres en 2010 à 42 en 2014 soit une augmentation de 20% de la capacité moyenne des hôtels en quatre ans quand le nombre d'hôtels augmente lui de moins de 1% par an. Sur longue période, entre 1993 et 2006, le nombre d'hôtels a même baissé de 10% et ce sont surtout les petites organisations qui sont touchées<sup>11</sup>. L'offre hôtelière se concentre donc autour des hôtels plus gros et de milieu ou haut de gamme.

Enfin, le dernier critère de différenciation de l'offre d'hôtels en France est la forme de propriété. Il y a trois types de propriété des hôtels qui sont communs aux autres secteurs du commerce : le propriétaire des murs, le propriétaire du fonds (l'exploitant) et le propriétaire de la marque. Ces trois formes de propriété participent à définir plusieurs formes d'hôtels. La plus ancienne forme d'hôtellerie regroupe les hôtels indépendants dans lesquels l'hôtelier est le propriétaire au moins du fonds et exploitant de l'hôtel. Les indépendants représentent 82% des hôtels de France et reposent très souvent sur une gestion familiale. Ce sont souvent de petits hôtels de bas ou milieu de gamme. En dehors de ceux qui bénéficient d'une situation géographique attirante, les hôteliers indépendants peinent aujourd'hui à maintenir leurs hôtels et bon nombre ferment : six hôtels indépendants sur dix sont en bilan négatif et 60% d'entre eux déclarent vouloir vendre leur affaire<sup>12</sup>. Parmi ces hôtels indépendants, certains adhèrent à des chaînes volontaires pour partager des frais de fonctionnement, en particulier les fonctions supports (marketing, ressources humaines, comptabilité). Les trois plus grandes chaînes volontaires étant Logis, Châteaux & Hôtels Collection et Best Western. 38% des hôteliers indépendants adhèrent à une chaîne volontaire. Les chaînes hôtelières dites volontaires souffrent par ailleurs des transformations récentes du secteur.

édition, 2013, p. 3.

<sup>9</sup> Marie-Anne Le Garrec, *Le tourisme en France en 2008*, INSEE.

<sup>10</sup> De l'ordre de 1 euro de chiffre d'affaires pour 3 euros investis.

<sup>11</sup> INSEE Première, Xavier Niel, Division Services, Novembre 2008, n°1213, *Entreprise d'hébergement touristique : les petites structures périssent*.

<sup>12</sup> « Deux hôtels indépendants ferment chaque jour depuis 3 ans » d'après l'étude de Coach Ominium et du Comité pour la Modernisation de l'hôtellerie française déjà citée.

Les hôtels qui ne sont pas des indépendants ou des hôtels regroupés dans des chaînes volontaires sont des hôtels de chaînes intégrées. Ces chaînes se définissent avant tout par les marques qu'elles portent. Leur taux de pénétration, mesuré ici en nombre de chambres, est compris entre 40 et 50% sur le territoire français. Ce sont des groupes mondiaux, à l'image du groupe Accor<sup>13</sup>, premier groupe hôtelier français et leader mondial, qui partage avec le groupe du Louvre<sup>14</sup> 75% des parts de marché du secteur<sup>15</sup>. Ces méga chaînes sont avant tout propriétaires de marques et elles mettent en place plusieurs types de gouvernance des hôtels : soit la marque gère l'hôtel en propre (en général en étant propriétaire ou locataire des murs), soit elle met en place des contrats de franchise ou de management.

Ces chaînes sont présentes sur toutes les gammes que nous avons présentées et disposent d'hôtels de grande taille :

**Table 3. Nombre moyen de chambres par hôtels par type de gouvernance et par gamme**

	Hôtellerie Indépendante	Hôtellerie de chaînes intégrées
Economique	16	69
Milieu de gamme	34	81
Haut de gamme	40	149
Total	25	78

Source: Données issues de la base de données MKG Hospitality de février 2012 (données en ligne).

L'offre hôtelière en France est donc très hétérogène et dépendante des caractéristiques que nous venons d'exposer. L'étude des divers comportements d'hôtels et de chaînes d'hôtels à l'égard des démarches de DD/RSE montre que ces critères participent également à déterminer la façon dont ces hôtels traduisent les démarches de DD/RSE. L'engagement dans des démarches de DD/RSE peut-être le fait d'un hôtel, ou du groupe duquel il dépend s'il est affilié à une chaîne ce qui nous oblige à modifier quelque peu l'échelle d'observation ici.

## 2. LES STRATEGIES DE DD/RSE COMME NOUVEL ELEMENT DE DIFFERENCIATION

L'importance qu'ont prise les stratégies de DD/RSE dans le secteur hôtelier se révèle dans la multiplication des initiatives dans différents hôtels. Nous avons identifié ces initiatives de façon non exhaustive et proposons une typologie des comportements hôteliers qui permettent de comprendre comment le secteur a traduit les démarches de DD/RSE. Elle se révèle également dans une normalisation grandissante et dans l'intégration de principes de DD/RSE dans les outils de contrôles et d'évaluation du secteur.

L'appropriation du développement durable par le secteur hôtelier reste cependant à relativiser en fonction des hôtels ou des groupes d'hôtels : indépendants ou chaînes, deux étoiles ou palace, tous les hôtels ne traitent par les démarches de DD/RSE sur un pied d'égalité parce que justement, tous les hôtels n'offrent pas le même service. Au sein du secteur se dessinent différentes catégories que nous construirons ici selon leur stratégie de DD/RSE. On identifie trois types de comportements des hôteliers face aux démarches de DD/RSE qui correspondent à trois types d'hôtels et à trois types de stratégies de profit, comme il sera montré dans la seconde partie. Le premier groupe est formé par les hôtels pour lesquels on observe une quasi absence d'appropriation des démarches de DD/RSE, le second groupe est formé d'hôtels qui

<sup>13</sup> Détient les marques : Novotel, Ibis, Sofitel, Pullman, Mercure.

<sup>14</sup> Détient les marques : Concorde, Kyriad, Campanile, Première classe.

<sup>15</sup> Dont respectivement 47,5% pour Accor et 26,8% pour le groupe Hôtels du Louvre.

rationalisent les démarches en les intégrant à leur politique produit. Ce groupe insiste en particulier sur l'aspect DD de ces démarches à savoir l'aspect environnemental et la conciliation avec les aspects économiques et sociaux. Le dernier groupe est composé d'hôtels qui ont une approche territorialisée de ces démarches. Ce dernier groupe est quant à lui plus tourné vers les aspects RSE de ces démarches selon une approche plus caritative et paternaliste.

## 2.1. DES HOTELS QUI S'EMPARENT PEU DE LA QUESTION DU DD/RSE

Les hôteliers indépendants d'entrée et de moyenne gamme, qui se regroupent parfois dans des chaînes volontaires, connaissent une crise de leur activité depuis une dizaine d'années et peinent à se maintenir. Ces difficultés se manifestent sur trois fronts : d'abord les hôteliers indépendants ont des difficultés à trouver et fidéliser une clientèle qui préfère se tourner vers l'hôtellerie de chaîne qui garantit un standard de qualité équivalent dans chacun de ses hôtels. Sur l'ensemble du secteur de l'hôtellerie, le taux d'occupation moyen est de 61,1%<sup>16</sup>, alors qu'une grande majorité d'hôteliers indépendants ne dépassent pas les 50% de taux d'occupation. Ensuite, les hôteliers indépendants ont également des difficultés à recruter des salariés : les conditions de travail et les salaires sont moins attractifs que dans l'hôtellerie de chaîne et les hôteliers indépendants ont plus de difficultés à recruter des salariés qualifiés<sup>17</sup>. Enfin, ces hôtels sont en grande majorité des petits hôtels de vingt chambres en moyenne<sup>18</sup> qui se sentent menacés par les réformes du secteur : la hausse de la TVA a été vécue comme un élément « traumatisant »<sup>19</sup> par les petits hôteliers indépendants et la norme d'adaptabilité obligatoire a affaibli ces hôtels qui doivent investir dans des travaux souvent très coûteux pour respecter ces nouvelles normes. Quant au nouveau classement hôtelier, il est largement accusé par les syndicats de l'hôtellerie indépendante de favoriser encore le développement des chaînes et de porter atteinte au sien : la démarche d'obtention des étoiles est en effet longue et compliquée pour les hôteliers indépendants et impose de nouveaux critères plus difficiles à respecter. Face à l'ensemble de ces problématiques auxquelles le secteur doit faire face, le DD/RSE ne semble pas être une question qui s'impose. En prise avec la loi de nouvelle accessibilité et les aménagements divers auxquels les hôteliers doivent se conformer, les démarches de DD/RSE ne sont pas prioritaires et les syndicats de l'hôtellerie indépendante, en particulier la FAGHIT<sup>20</sup>, déclarent devoir « stopper l'hémorragie » avant d'aller vers le DD/RSE en évoquant en particulier l'hétérogénéité des situations dans l'hôtellerie indépendante qui rend l'adoption de démarches automatisées moins évidentes :

*« Dans les chaînes, le développement durable ça part en cascade, là tous les hôteliers sont différents, comment on fait pour dire il faut faire ceci ou cela ? Y'a des hôteliers qui font spontanément du développement durable, mais nous à notre niveau on ne s'empare pas de la question. » Direction syndicat hôtelier indépendant.*

Le syndicat fait par ailleurs parvenir à ses nouveaux membres un *Guide des Bonnes Pratiques en Hôtellerie Restauration à l'attention du personnel de la branche* qui contient sur la couverture un logo « Développement Durable ». L'introduction présente : « Vivant du tourisme, nous sommes par ailleurs plus que d'autres concernés par la nécessité de préserver notre environnement, qui est notre capital irremplaçable, d'agir pour un développement durable de notre planète en économisant ses ressources naturelles [eau, énergie] et de trier et traiter nos déchets. » [Guide, p. 2] mais le reste du document n'y fait pour autant plus allusion en dehors d'éléments qui relèvent de l'économie d'eau, de ressources et de tris des déchets. Cette partie du secteur n'envisage pas

---

<sup>16</sup> INSEE 2012.

<sup>17</sup> Ceux-ci se tournant plus volontiers vers l'hôtellerie de chaîne.

<sup>18</sup> Des études de Coach Omnium ont montré qu'en dessous de 35 chambres il était difficile pour un hôtel d'être rentable.

<sup>19</sup> Comité pour la Modernisation de l'Hôtellerie Française, [2013], Enquête économique sur la petite hôtellerie française, p. 26.

<sup>20</sup> Fédération Autonome Générale de l'Industrie Hôtelière Touristique.

les démarches de DD/RSE comme une possibilité, comme un nouveau levier de performance à intégrer, mais uniquement comme une contrainte.

*« Moi je n'ai pas le temps de faire du développement durable. C'est joli sur le papier, mais moi je fais mon chiffre. On verra après pour ces choses-là. » Directrice hôtel indépendant affilié à une chaîne volontaire.*

Enfin, les hôteliers indépendants ne représentent pas un ensemble uniforme mais une multitude d'hôtels très différents qui ont donc des enjeux hétérogènes : les démarches de DD/RSE pertinentes pour un hôtel indépendant à Paris sont différentes de celles qui le seront dans un hôtel indépendant dans une station de montagne. La mise en place de démarches homogènes apparaît donc plus difficile dans ces hôtels<sup>21</sup>. La question de l'aspect cognitif et de la dimension culturels des directions d'hôtels à prendre en charge les questions de DD/RSE ne sera pas développée ici mais est bien sûr à garder à l'esprit, en particulier en ce qui concerne l'inertie des représentations [Moati : 2013].

## 2.2. LES HOTELS DE CHAINES OU LA RATIONALISATION DES DEMARCHES DE DD/RSE : UNE STRATEGIE PAYANTE

Les hôtels de chaînes intégrées sont les établissements qui se sont intéressés le plus tôt aux démarches de DD/RSE. L'ensemble de l'hôtellerie de chaîne intégrée semble traiter le DD/RSE d'une façon formalisée et industrialisée, les initiatives sont prises au niveau des sièges des groupes et les démarches sont imposées aux hôtels.

Premier groupe français à signer des Accords Cadre Internationaux (ACI) dans les années 1990, le groupe Accor<sup>22</sup> a été précurseur dans l'adoption de démarches de DD/RSE. Le groupe a aujourd'hui formalisé l'ensemble de ces démarches dans le programme Planet 21. Le groupe agit et communique sur 7 piliers : la santé, la nature, le carbone, l'innovation, le local, l'emploi et le dialogue<sup>23</sup>. Le programme Planet 21 repose sur un ensemble de démarches DD/RSE qui vont de la réduction de l'empreinte carbone des hôtels, à des programmes de reforestation en passant par des programmes de promotion interne. Si le programme est identique pour tous les hôtels, la déclinaison par marque (Pullman, Novotel, Ibis) est différente et s'adapte en fonction de la gamme des hôtels. La marque Pullman, 5 étoiles, a une approche DD/RSE d'hôtellerie de luxe : peu de communication et des démarches plus limitées que dans l'hôtellerie de milieu de gamme tels que Novotel et Ibis. Bien que les démarches soient adaptées en fonction des marques en termes de communication et d'impact sur la relation client, elles sont standardisées. De la même façon que le groupe standardise les services et les produits qu'il propose, il a intégré les démarches de DD/RSE dans le produit et les services. Peu importe le Novotel ou le Pullman dans lequel un client se rend, les démarches DD/RSE développées par l'hôtel seront identiques, la communication sera identique. Les adaptations que l'hôtel pourrait proposer des démarches DD/RSE existent au niveau international mais sont très faibles au niveau national. La marque Novotel s'adapte par exemple aux spécificités territoriales et aux pays d'implantation des hôtels, mais au niveau national, peu de distinctions sont faites. Le siège décide de démarches DD/RSE avec l'équipe de Planet 21 et déploie les dispositifs dans les hôtels. De la formation des salariés à la communication qui sera faite aux clients, tout sera identique d'un hôtel de la marque à l'autre.

*« On met en place des démarches groupe qui doivent ensuite être appliquées par l'ensemble des marques. On adapte le socle groupe à chaque ADN de marque, à chaque terrain de communication et « d'expression » des marques, mais globalement voilà. » Direction Développement Durable – Chaîne intégrée*

---

<sup>21</sup> C'est aussi cette absence de standardisation qui fait leur force.

<sup>22</sup> Notre travail se concentre plus sur le groupe Accor parce que d'une part une grande partie des entretiens ont été menés dans des hôtels de ce groupe ainsi qu'à la direction, et d'autre part, parce que ce travail s'inscrit dans un travail de thèse dont un des terrains porte sur le groupe.

<sup>23</sup> Pour une définition de ces piliers et un tour des diverses démarches correspondant voir <http://www.accor.com/fr/developpement-durable/le-programme-planet-21.html>.

Les chaînes d'hôtels intégrées reposent sur une standardisation des hôtels et des produits proposés par les hôtels. Créant des référentiels de marque, ces chaînes intégrées proposent aux clients une qualité de service équivalente dans chacun de ses hôtels : que ce soit un Novotel de Paris ou de Toulouse, les chambres seront identiques, le choix de petit déjeuner également et le service proposé aux clients sera équivalent. La stratégie du groupe repose ainsi à la fois sur ce que Jean Gadrey désigne en terme de rationalisation industrielle qui « vise à concevoir et à organiser la production de services professionnels formatés en «quasi produits », à standardiser autant que possible le travail professionnel, à réaliser ainsi des gains de productivité importants et mesurables » [J. Gadrey, 1994, p. 186] ; et sur une rationalisation professionnelle « vise à rendre plus précises et plus systématiques la typification des cas, la formalisation des méthodes correspondantes et leur décomposition en «routines», afin de faire progresser l'efficacité (à la fois au sens du gain de temps et de la qualité de la réponse) des procédures du travail professionnel. » [J. Gadrey, 1994, p. 186]. Rationalisation industrielle d'abord parce que le service est conçu comme un « quasi produit » au sens de J. Gadrey : il est soumis à une constante recherche de gains de productivité – on pense en particulier au travail du personnel d'étage : les femmes de chambre voient leurs objectifs de chambres réalisées augmenter régulièrement. Mais ce constat s'applique également aux personnels de salle desquels il est exigé d'augmenter les cadences de redressage de tables, en mettant notamment en place des processus rationalisés. La façon de dresser une table le plus rapidement possible correspond ainsi à une procédure stricte qui permet également s'économiser ses pas. Nous ne développerons pas la question ici, mais il faut noter que ces procédures de rationalisation peuvent être le fait de la direction : par le biais d'un affichage ou d'une transmission verbale, la direction expose aux salariés la façon la procédure à suivre pour laver une chambre ou dresser une table. Elles peuvent également être le fait des salariés eux-mêmes qui, soumis à des intensifications des contraintes temporelles, mettent en place des procédures<sup>24</sup> qui leur permettent de suivre les cadences imposées. Cette rationalisation est également professionnelle parce que chaque service proposé par le groupe est automatisé et systématisé au maximum : l'accueil sera le même dans chaque hôtel d'une marque, les phrases quasi similaires et les services proposés sont uniformisés au maximum. Cette uniformisation est un des éléments de valorisation pour la marque : où que l'on soit dans le monde, le service sera identique. On identifie ici un vieux paradoxe qui est courant lors de l'application de méthodes industrielles, taylorisées, dans des activités de service : les salariés sont soumis à deux injonctions presque contraires, l'exercice de leur subjectivité dans le cadre de l'activité de service ; et l'exigence d'uniformisation qu'impose la rationalisation professionnelle.

Le groupe Accor<sup>25</sup> a rationalisé les démarches de DD/RSE : une rationalisation industrielle qui encore une fois repose sur l'introduction du DD/RSE comme élément possible d'une recherche de baisse des coûts énergétiques, de baisse de consommation. Et une rationalisation professionnelle qui repose sur la standardisation des démarches DD/RSE incorporées dans le produit. Dans tous les hôtels d'une même marque, la démarche qui consiste à ne pas laver les serviettes de bain tous les jours est identique dans la façon de l'expliquer au client, de la présenter. Ce que doit faire le client pour que sa serviette soit ramassée ou pas est identique, et la façon dont le personnel d'étage va réagir aux injonctions des clients est également la même. Tous les salariés du groupe suivent une formation identique sur les démarches de DD/RSE, d'un hôtel à l'autre, la façon dont l'hôtel intègre le DD/RSE est identique.

Le groupe Accor a intégré les démarches de DD/RSE dans sa chaîne de valeur, dans la définition de ses produits. Elles sont devenues pour lui un levier de concurrence et de différenciation, lui permettant de conserver son statut de premier groupe hôtelier mondial.

---

<sup>24</sup> Qui font ensuite l'objet d'une transmission aux salariés qui « débutent ».

<sup>25</sup> Et les autres chaînes intégrées à un niveau moindre.

*« Un hôtel aujourd'hui, on ne peut plus l'imaginer sans développement durable, de la construction à l'exploitation, on est vigilants. » Direction d'une chaîne intégrée.*

### 2.3. LES PARTICULARITÉS DE L'INTEGRATION DES DEMARCHES DE DD/RSE DANS LES HOTELS DE LUXE

L'appropriation du développement durable par les hôtels de luxe repose sur un paradoxe : la centralité du gâchis dans le luxe est difficilement conciliable avec les attentes d'économies que requièrent les démarches de DD/RSE. Le luxe se construit sur une idée de gaspillage : « Cet aperçu de l'origine du loisir et de la consommation ostentatoire fait apparaître un élément qui leur est commun et fonde pareillement leur utilité : le gaspillage. Dans un cas, il se gaspille du temps et de l'effort ; dans l'autre, des biens. Ce sont deux méthodes pour démontrer la possession de la richesse, et l'on admet couramment qu'elles sont équivalentes. » [T. Veblen, 1899, p. 58]. Cette idée, particulièrement présente dans le secteur de l'hôtellerie, en particulier dans l'hôtellerie de luxe dans laquelle les prestations reposent sur l'opulence [G. Lipovetski : 2006], est difficilement conciliable avec au moins une partie des démarches de DD/RSE qui reposent sur les économies de ressources. Corbeilles de fruits dans les chambres, fleurs changées chaque jour, petit déjeuner gargantuesque, le client ne doit pas avoir l'impression d'avoir été *privé* ou mis à contribution, et certains palaces mettent en question le prix des prestations :

*« Quand vous payez 5000 euros la nuit dans une suite, on ne peut pas vous demander de trier le linge<sup>26</sup> ! » Direction de palace.*

Au-delà du prix de la chambre, ce qui fait le luxe c'est surtout ne pas se soucier de la ressource, ne pas faire de l'argent ou de ce qui est consommé – gaspillé – une question. Parce qu'une partie des hôteliers, et pas uniquement dans le secteur du luxe, considèrent que les démarches de DD/RSE amoindrissent la qualité du service de l'hôtel, ils sont plus réticents à les mettre en place. L'impact anticipé des démarches de DD/RSE sur la qualité – et sur l'activité de service – est, pour les hôteliers, un des éléments qui détermine l'engagement dans ces démarches. Tout l'enjeu est pour eux de trouver un compromis qui permette de ne pas évoquer cette question des ressources qui n'est pas celle du luxe, tout en répondant aux critiques de la société civile en devenant un hôtel « durable »<sup>27</sup>.

Pour autant, tous les palaces ont mis en place des démarches de DD/RSE bien qu'ils ne communiquent pas sur ces démarches. Certains d'entre eux sont certifiés, en particulier par les normes ISO, d'autres mettent en place des démarches qui émanent des équipes de direction jouissant d'une certaine autonomie sur la mise en place des démarches DD/RSE : un palace a par exemple décidé d'installer des mitigeurs d'eau qui divisent par deux le volume d'eau en sortie dans les douches de l'hôtel, un autre palace n'achète ses fruits que dans un rayon de 50 km quand un dernier organise des campagnes de don du sang avec ses salariés. Il s'agit de catalogues de bonnes pratiques, en général externes à l'hôtel, souvent ponctuelles, et qui n'engagent pas de transformation de la relation ou de la prestation de service dans lesquelles se fonde la qualité.

Les hôtels de luxe et les palaces ne communiquent pas – ou très peu – sur les démarches DD/RSE qu'ils mettent en place, « dans le luxe, on ne parle pas au client », on voit également ici des éléments de distanciation sociale, également constitutifs du luxe.

*« Dans un hôtel de luxe on ne peut pas vous mettre une pancarte à l'entrée qui dit « l'hôtel fait ceci cela », c'est pas classe ! Vous trouvez que ça fait luxe de se vanter ? Non non... » Direction de palace.*

De fait, les démarches de DD/RSE dans l'hôtellerie de luxe sont relativement limitées dans la mesure où elles ne doivent pas être perçues par les clients et elles ne doivent surtout pas être

<sup>26</sup> En référence au fait de ne pas changer les serviettes de bain tous les jours.

<sup>27</sup> Nous noterons qu'aucun des acteurs que nous avons interrogé dans les hôtels de luxe évoque une catégorie « hôtel durable », l'hôtel est avant tout un hôtel de luxe, c'est ce qui le définit bien avant sa potentielle durabilité.

synonymes d'économie. En revanche, cela explique que l'hôtellerie de luxe investit massivement un champ peu investi par les autres sous-secteurs de l'hôtellerie : « l'ancrage territorial ». Les palaces insistent sur le fait de proposer aux clients un petit déjeuner « à la française », avec des produits de saison et si possible dont le lieu de production est proche. Les palaces investissent également beaucoup dans ce qu'ils nomment des actions de quartiers : buffet pour l'ouverture du centre d'accueil d'urgence de l'arrondissement, repas de la maison de retraite, vente de draps au profit des restau du cœur, don de temps à des foyers de réinsertion, aide aux associations locales, don du sang, investissement des salariés dans des restaurants associatifs etc. Chaque palace a insisté sur une liste relativement importante de démarches qu'ils attribuaient au pilier sociétal du développement durable dans une filiation caritative. Ils insistent sur le fait que « l'hôtel se sent mieux dans son territoire », « on se sent plus intégrés dans la collectivité locale », « on regarde localement selon les besoins locaux ». Non seulement ces démarches s'orientent clairement vers des attentes sociétales, mais tous les hôteliers ont insisté sur l'aspect local de ces démarches, sur l'importance d'être ancré territorialement, de s'intégrer dans la ville, dans le quartier. Les démarches de DD/RSE que les hôtels de luxe adoptent ne doivent pas avoir d'impact sur l'hôtel : ni dans le fonctionnement de l'hôtel, ni dans l'activité de service des différents métiers de l'hôtellerie, et encore moins dans la relation que l'hôtel souhaite entretenir avec sa clientèle. Ces démarches ne doivent surtout pas faire l'objet de communication auprès des clients<sup>28</sup> ce qui explique que les hôtels de luxe se tournent plus volontiers vers des démarches qui s'inscrivent plus précisément dans ce qui a été qualifié de RSE.

## 2.4. L'INTEGRATION DES DEMARCHES DE DD/RSE DANS LES INSTITUTIONS DE CONTROLE DE LA QUALITE

La normalisation des démarches de DD/RSE dans le secteur hôtelier se manifeste sous deux aspects : d'abord la mise en place d'indicateurs qui permettent de mesurer le degré d'implication des hôtels, d'autre part l'intégration d'indicateurs de DD/RSE dans les normes d'évaluation de la qualité propres au secteur. En effet, si certains hôtels sont certifiés par des normes mondiales et intersectorielles telles que les normes ISO, des systèmes de normalisation DD/RSE propres au secteur existent : Green Globe et la Clé Verte. Green Globe est un référentiel pour le tourisme durable, il ne concerne donc pas que les établissements d'hébergement. La certification se présente comme un système de management du développement durable, il s'agit d'une certification internationale. Le contenu des indicateurs qui permettent d'évaluer le degré d'implication des hôtels est peu explicité. La Clé Verte est une certification nationale fondée en 1998 par la Fondation pour l'Education à l'Environnement. Il labélise des hôtels – mais aussi d'autres structures d'hébergements comme les campings – selon des critères de gestion environnementale : politique environnementale, gestion de l'eau, gestion des déchets, gestion de l'énergie, achats responsables, cadre de vie, sensibilisation à l'environnement<sup>29</sup>. Après avoir déposé un dossier, les structures d'hébergement de tourisme sont auditées et le label leur est attribué pour une durée d'un an. De la même manière que les autres labels et certifications, la Clé Verte comprend un certain nombre de points considérés comme impératifs pour décrocher le label, quand d'autres sont « essentiels », ce sont les pistes de progression, « optionnels » ou encore « indicatifs ». Parmi les critères qui doivent être respectés pour obtenir le label Clé Verte, on peut retrouver des critères transverses et qui ne sont pas propres au secteur de l'hôtellerie comme l'économie d'eau ou d'énergie, et des éléments qui sont plus spécifiques au secteur, en particulier sur trois thèmes : l'information et la sensibilisation des clients, notamment sur la gestion du linge ; la gestion de la vaisselle et des aliments du petit déjeuner [agriculture biologique] ; l'attention portée aux produits d'entretien. En France, ce sont ainsi 154<sup>30</sup> hôtels répartis sur l'ensemble du

<sup>28</sup> Mais font parfois l'objet de communication auprès des salariés.

<sup>29</sup> Liste des éléments de labélisation de la Clé Verte : <http://www.laclefverte.org/nos-valeurs-clef-verte.php>

<sup>30</sup> Chiffre à questionner lorsqu'on sait que le groupe Accor possède à lui seul un peu plus de 1500 hôtels en France et que le parc hôtelier complet dépasse les 25 000 établissements.

territoire qui possèdent le label Clé Verte. La majorité de ces hôtels sont des indépendants ou des hôtels de chaînes d'entrée gamme, cela s'explique par les tarifs relativement bas d'adhésion au label : entre 450 et 1000 euros par an, le tarif étant indexé sur le nombre de chambres de l'hôtel. La ville de Paris a également lancé une initiative avec l'Office de Tourisme de Paris visant à accompagner les hôteliers parisiens dans la mise en place de démarches DD/RSE. Ce programme lancé en 2013 s'appuie sur l'idée selon laquelle les démarches de DD/RSE permettent de moderniser une partie des hôtels parisiens et de redynamiser toute l'offre hôtelière qui participe à la performance du tourisme parisien.

La qualité hôtelière est évaluée par des nouveaux critères nous l'avons dit. Sur ces 246 nouveaux critères, 15 concernent le développement durable, dont 3 sont obligatoires pour obtenir des étoiles au classement : sensibilisation des collaborateurs à la gestion économie de l'énergie, de l'eau et des déchets. De même, un concours récemment mis en place, les Palmes de l'Hôtellerie Française, récompense les hôtels les plus performants sur diverses caractéristiques : Palme de l'Hôtelier de l'Année, Palme de l'Innovation numérique hôtelière, Palme de la Qualité de service hôtelier par exemple. Et parmi les douze palmes attribuées, une est consacrée aux démarches de DD/RSE : la Palme du Développement Durable hôtelier. Pour pouvoir prétendre à ce prix, l'hôtelier doit respecter les critères suivants : « Ce prix sera attribué à un hôtel ou un groupe ayant engagé avant le 1er janvier 2014 une démarche de développement durable authentifiée par une certification. Le candidat fera état des actions engagées dans la gestion des énergies, des déchets, des consommables, des produits alimentaires et communiquera les résultats obtenus sur les consommations et les coûts d'investissement et d'exploitation (à N et N - 1). Le candidat fera également état de ses engagements sociaux et sociétaux.<sup>31</sup> ». La prise en charge des démarches de DD/RSE est donc intégrée dans des outils propres au secteur hôtelier et est valorisée comme un élément nouveau participant à la qualité hôtelière. Les pratiques associées aux DD/RSE participent à définir le classement d'un hôtel et son nombre d'étoiles. Le nombre d'étoiles de l'hôtel, ce qui participe à construire son identité, sa réputation, mais aussi à construire sa clientèle, tient compte d'éléments qui sont associés aux démarches de DD/RSE. Nous pouvons ainsi affirmer que le secteur hôtelier a non seulement intégré les avantages concurrentiels que peuvent représenter l'adoption de normes de DD/RSE [Crifo : 2013], mais tend à l'intégrer dans ce qu'il considère comme des éléments constitutifs du secteur. L'introduction des démarches de DD/RSE participe à définir ce qui *fait* secteur en renforçant la position des acteurs dominant du secteur et en participant à l'isolement des hôteliers indépendants.

### **3. COMMENT LES DEMARCHES DE DD/RSE PERMETTENT AU SECTEUR D'ARTICULER DE NOUVELLES STRATEGIES DE PROFIT**

Identifier d'abord les sources de profits dans le secteur hôtelier (3.1.) permet de comprendre quels sont les leviers de performance pour le secteur, en particulier en fonction des gammes. Nous montrerons ensuite comment ces stratégies de profit se combinent (3.2.) en intégrant les stratégies de DD/RSE. Les modèles productifs d'une partie secteur hôtelier sont ainsi renforcés par les stratégies de DD/RSE qui permettent en particulier au secteur des hôtels de luxe d'associer la qualité à la réduction des coûts à volume constant et qui assurent aux hôtels de grands groupes de type Accor, le renforcement d'un modèle déjà efficace. Les stratégies de DD/RSE participent ainsi à définir le secteur, à accentuer ce qui *fait* secteur.

---

<sup>31</sup> Prix et critères d'évaluation des Palmes de l'Hôtellerie Française, en ligne sur le site de la revue Hôtellerie et Restauration.

### 3.1. LES SOURCES DE PROFITS DANS LE SECTEUR HOTELIER

Bien que le secteur hôtelier soit un secteur serviciel, les sources de profit vers lesquels les acteurs du secteur se tournent sont semblables à celles des industries. En effet, la prestation de service et la relation de service ne sont quasi jamais envisagées dans le secteur comme des leviers. Les indicateurs de performances du secteur sont par ailleurs proches des indicateurs utilisés dans l'industrie et ne prennent pas (ou très peu) en compte la question du service dans l'hôtel<sup>32</sup>.

Certaines sources de profit font cependant plus sens que d'autres dans ce secteur. Parmi celles identifiées précédemment, trois ne sont que peu utilisées par les entreprises du secteur : d'abord la diversité de l'offre, ensuite l'innovation technique et enfin la prise en compte des liens avec la finance dans le secteur<sup>33</sup>. La diversité de l'offre d'abord est mesurable à l'échelle d'un groupe : une source de profit évidente pour un groupe hôtelier sera de multiplier les gammes qu'il propose, en créant de nouvelles marques associées notamment. Mais à l'échelle de l'hôtel en lui-même, la diversité de l'offre n'est pas un levier de profit. Tout au plus, l'hôtelier peut décider de se tourner vers une clientèle plutôt d'affaire ou plutôt de tourisme, mais cette inclinaison est en grande partie décidée *a priori* par la localisation de l'hôtel : l'hôtel situé à Suresnes aura par définition une clientèle d'affaires, alors qu'un hôtel de Chamonix aura une clientèle de loisirs.

L'innovation est importante dans le secteur hôtelier, en particulier en ce qui concerne la prestation de service et le support matériel. Des innovations sont apportées aux chambres : depuis quelques années les chambres pour handicapés dont les gros hôtels ont l'obligation d'être muni font l'objet d'attentions particulières, mais aussi des innovations dans les services proposés par l'hôtel : les spa, les piscines. Les innovations qui participent à transformer le secteur<sup>34</sup> sont externes au secteur. Les innovations intra sectorielle ne participent que faiblement à définir et à transformer le secteur<sup>35</sup>. Enfin, la financiarisation joue un rôle central dans les sources de profit<sup>36</sup>, en particulier pour les grands groupes. La question de la gestion de la propriété immobilière, des murs, du fonds et de l'investissement est centrale. Elle fait cependant intervenir un secteur tout à fait différent de celui de l'hôtellerie et nous considérerons ici que la financiarisation n'est pas le cœur du métier de l'hôtelier et donc, bien que source de profit majeure, nous n'en tiendrons pas compte ici.

Quatre sources de profit sont en revanche pertinentes pour la compréhension du secteur hôtelier. Les économies d'échelle tiennent d'abord une place particulière. C'est une source de profit majeure dans ce secteur qui a une forte intensité capitalistique. Au-dessous de 25 chambres, un hôtel n'est pas rentable. Ces économies d'échelle peuvent se mesurer grâce au RevPar<sup>37</sup> qui est le revenu moyen par chambre disponible. Il met en relation le chiffre d'affaires de l'hôtel sur la partie hébergement et le nombre de chambres disponibles. Le RevPar est un indicateur de performance élémentaire pour les acteurs du secteur. Des études mettant en scène le RevPar par région, par gamme, par type d'hôtels sont largement diffusées, permettant d'asseoir encore la notoriété de cet indicateur.

La seconde source de profit qui est structurante dans le secteur repose sur la qualité [Karpik : 2009]. La qualité des hôtels repose d'une part sur les équipements matériels qu'ils mettent à la disposition des clients : taille du lit et des chambres, qualité de la literie, accès à internet, mais

---

<sup>32</sup> Lorsqu'elle est prise en compte, la question de l'évaluation de la performance dans le secteur utilise plutôt des grilles d'analyse issues de secteur industriel.

<sup>33</sup> En l'occurrence, cette source de profit est utilisée par le secteur mais nous expliquerons pourquoi nous l'excluons.

<sup>34</sup> Les nouvelles formes de réservation sur internet par exemple, ou Air Bnb.

<sup>35</sup> Sauf à considérer que les démarches de DD/RSE puissent constituer une innovation, hypothèse en travail.

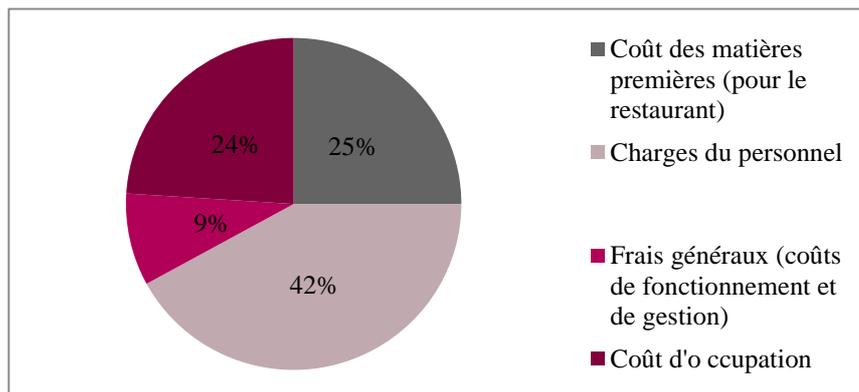
<sup>36</sup> Cette source de profit a été identifiée par les travaux de M. Montalban [Montalban : 2007].

<sup>37</sup> RevPar (en euros) = Chiffre d'affaires hébergement / Nombre de chambres disponibles.

également sur la qualité des services rendus aux clients : spa, piscine, room service, blanchisserie dans l'hôtel. La qualité est mesurée par le nombre d'étoiles attribuées à chaque hôtel, mais pour les hôtels non homologués, l'indicateur le plus pertinent serait le nombre de salariés par chambre. En divisant le nombre de salariés total dans l'hôtel par le nombre de chambres disponibles, cet indicateur permet de mesurer le nombre de personnes disponibles pour un client. Ce chiffre est croissant avec la montée en gamme.

La troisième source de profit identifiée est la baisse des coûts à volume constant. La répartition des coûts dans l'hôtellerie est la suivante<sup>38</sup>, ces chiffres sont évidemment très variables en fonction des types d'hôtels :

**Figure 1. Répartition des charges d'un hôtel**



Source: *Principaux Ratios et points de repère de gestion en hôtellerie-restauration. Journées Renatour 2009 – Chambre de Commerce et d'industrie d'Alençon, 2011.*

Sur dix ans le coût des matières premières a eu tendance à baisser (de trois points), quand les charges du personnel ont tendance à augmenter. La baisse des coûts à volume constant va de pair avec une forte rationalisation. Cette source de profit est difficilement utilisable pour les hôtels de haut de gamme et les palaces qui eux misent sur une source de profit basée sur la qualité.

Enfin, la flexibilité productive est une source de profit notamment via le recours aux intérimaires et à la sous-traitance. L'adaptation rapide à la demande en nombre de chambres n'est pas possible dans les hôtels, la flexibilité est possible soit en ayant recours à des intérimaires en particulier en salle ou en cuisine, et la sous-traitance permet d'externaliser la gestion des personnels d'étage ou de la blanchisserie. Si elle est tout à fait compatible avec la rationalisation exigée par la baisse des coûts à volume constant, la flexibilité productive est également peu compatible avec la recherche de qualité.

## 3.2. LES STRATEGIES DE PROFIT DU SECTEUR ET LEUR INTEGRATION DES DEMARCHES DE DD/RSE

Il s'agit désormais d'expliquer comment les démarches de DD/RSE s'intègrent aux stratégies de profit et comment elles permettent de renforcer et/ou de renouveler les stratégies du secteur.

### 3.2.a. L'absence de démarches de DD/RSE qui répond à des stratégies de profit non pérennes

L'étude des politiques de DD/RSE permet d'identifier trois groupes d'hôtels dont les démarches sont semblables. Mais ces trois groupes ont également des caractéristiques communes

<sup>38</sup> Il s'agit d'un ordre d'idée créée à partir des données *Principaux Ratios et points de repère de gestion en hôtellerie-restauration. Journées Renatour 2009 – Chambre de Commerce et d'industrie d'Alençon, 2011.*

en termes de gamme et de taille, et des stratégies de profit différenciées. Si ceux sont la différenciation des démarches de DD/RSE qui ont permis l'identification de divers groupes, l'étude de leurs stratégies de profit permet d'abord de prouver la pertinence de cette segmentation et montre ensuite que les démarches de DD/RSE sont intégrées dans les stratégies de profit, permettant ainsi d'articuler des sources de profit *a priori* incompatibles.

**Table 3. Caractéristiques techniques des groupes<sup>39</sup>**

Gamme	Taille	Type de gouvernance		
		Indépendants		Chaînes intégrées
		Indépendants non affiliés	Indépendants affiliés à une chaîne volontaire	
Entrée de gamme	- 25 chambres	Groupe 3 - Les historiques	Groupe 4 - Les amateurs	
	+ 25 chambres			Groupe 2 - Les rationnels
Milieu de gamme	- 25 chambres	Groupe 3 - Les historiques	Groupe 4 - Les amateurs	
	+ 25 chambres			Groupe 2 - Les rationnels
Haut de gamme	- 25 chambres	Groupe 1 - Le luxe		
	+ 25 chambres			

Source: Auteur.

Nous noterons ici l'apparition d'un quatrième groupe que nous avons appelé les amateurs. Il s'agit de la division du groupe des historiques identifié par les démarches de DD/RSE. Certains indépendants sont en effet affiliés à des chaînes volontaires. Ces chaînes peinent pour le moment à s'emparer de la question du DD/RSE et ne la traitent pas comme une source de profit. C'est pour cette raison qu'en ce qui concerne les démarches de DD/RSE, le groupe des indépendants, affiliés ou non, est selon nous homogène dans la mesure où il ne traduit pas – ou très peu – le DD/RSE dans son hôtel. En revanche, concernant les stratégies de profit, les affiliés à une chaîne volontaire constituent un groupe mixte : ils restent indépendants dans leur politique produit, la gestion de leurs salariés, mais ils rationalisent quelques éléments à travers le recours à la chaîne (marketing, publicité, image). De manière générale, le groupe des hôtels indépendants (affiliés ou non) peine à trouver une stratégie de profit cohérente et pérenne. Ces hôtels ont des stratégies de profit beaucoup moins identifiables que les autres groupes. D'abord parce qu'il existe une plus grande hétérogénéité dans ce groupe d'hôtels, et ensuite parce que les sources de profit sont moins diversifiées. Ces hôtels bénéficient d'effets d'aubaine et leur stratégie repose sur leur caractère unique et authentique. Leur disparition progressive s'explique ainsi par la concentration du secteur autour de quelques grands groupes, mais également parce qu'ils peinent à définir des stratégies de profit pérennes. Nous l'avons dit, la question des démarches de DD/RSE n'est pas envisagée comme une question centrale pour ces acteurs. Nous concentrerons donc notre propos sur le groupe 1 et 2, celui du luxe et des rationalisés qui ont intégré le développement durable dans leur stratégie de profit.

<sup>39</sup> Bien que l'utilisation d'un tableau permette de schématiser la pensée, elle masque ici la grande diversité des situations, en particulier aux frontières entre les groupes. Les hôtels haut de gamme dans les chaînes intégrées ont sous certains aspects, des gestions rationnelles. Les frontières entre chaque groupe ne sont pas aussi nettes que ce qu'un tableau peut faire comprendre.

### ***3.2.b. Le luxe ou la conciliation entre qualité et baisse des coûts***

Le groupe 1, le groupe du luxe regroupe des hôtels pour lesquels les caractéristiques démographiques et géographiques sont moins importantes : c'est ici la source de profit à savoir la qualité qui prime pour la définition de ce groupe. Le luxe repose sur un marché de singularité, prestation et relation de service sont pensées pour être uniques et personnalisées pour le client. L'exigence de la qualité ne permet pas à ses hôtels d'avoir recours à des formes de sous-traitance pour l'entretien des chambres ou la blanchisserie par exemple qui sont les deux services les plus fréquemment externalisés. Les grands palaces ont ainsi bien souvent des lingeries et la conservation de certains métiers tels que la lingère en chef participe de la valorisation de ce qui fait l'exceptionnel dans le luxe. Ainsi, la politique salariale implique une forme de fidélisation des salariés, il faut éviter le turn-over important. Par ailleurs, les salariés ont souvent des qualifications plus importantes que dans les autres catégories d'hôtels. On observe une professionnalisation importante des métiers hôteliers qui est en cohérence encore une fois avec le secteur du luxe.

Les hôtels luxueux intègrent les démarches de DD/RSE nous l'avons montré en axant plus leurs discours sur la responsabilité de l'hôtel (RSE). S'ils ont en effet des pratiques qui vont dans ce sens, elles sont plus souvent tournées vers l'extérieur de l'hôtel et peu de communication est faite sur ces questions. En revanche, cette politique de DD/RSE permet au sous-secteur de l'hôtellerie de luxe de combiner la qualité et la baisse des coûts à volume constant. En effet, les politiques visant à baisser les dépenses énergétiques permettent à l'hôtel de faire des économies sans donner au client l'impression de le priver. Il en va de même pour l'utilisation des produits alimentaires dans l'hôtel : proposer des repas à partir de fruits et légumes de saison et produits localement est moins onéreux pour l'hôtelier que des produits exotiques. Les démarches de DD/RSE participent ainsi dans l'hôtellerie de luxe d'une forme de politique de qualité, de discours de « niche », des « bons produits qu'on ne trouve pas ailleurs », de l'exaltation du pur et du propre. Les démarches de DD/RSE sont intégrées par le secteur comme éléments qui permettent de renforcer la stratégie qualité de l'hôtel, et de la combiner avec une forme de stratégie de baisse des coûts qui tait son nom.

### ***3.2.c. La rationalisation du DD/RSE : renforcement d'une stratégie de profit et concentration du secteur***

Le groupe des rationalisés fonde quant à lui sa stratégie de profit sur des économies d'échelle importantes, d'une part parce que les hôtels font partie de chaînes intégrées qui leur permettent de faire des économies importantes sur les achats et d'avoir un pouvoir de négociation plus fort avec leurs fournisseurs, d'autre part parce que ces hôtels sont le plus souvent des hôtels de très grande taille en nombre de chambres<sup>40</sup>. Les hôtels surnommés « gros porteurs » peuvent compter plus de 800 chambres à l'image du Pullman Montparnasse de Paris qui compte 957 chambres.

---

<sup>40</sup> Le nombre moyen de chambre par hôtel chez Accor en France est de l'ordre de 90 contre 35 sur l'ensemble du secteur ([http://www.accor.com/fileadmin/user\\_upload/Contenus\\_Accor/Finance/PDF/ER/parc\\_marque\\_propriete\\_decembre\\_2014.pdf](http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/PDF/ER/parc_marque_propriete_decembre_2014.pdf) et *Mémento du Tourisme 2008*, Direction du Tourisme, septembre 2008, INSEE).

**Figure 2. Photo aérienne du Pullman Montparnasse de Paris**



Source: page Wikipédia de « Hôtel Pullman Paris Montparnasse ».

Enfin, ces hôtels produisent un service rationalisé, standardisé et normé. Les produits proposés sont identiques d'un hôtel à l'autre. Situé majoritairement en ville ou en milieu péri urbain, dans ces hôtels la qualité est définie par l'appartenance à une marque dans un groupe et elle doit être identique d'un hôtel à l'autre.

Ces hôtels mêlent économie d'échelle et flexibilité productive. La rationalisation, la standardisation et la normalisation des produits qu'ils proposent obligent les hôtels de ce groupe à avoir une organisation productive elle-même très standardisée. Tous les services qui ne sont pas des sources de profit sont externalisés : la blanchisserie, l'entretien. Le recours à la sous-traitance et aux intérimaires est fréquent, permettant ainsi une flexibilité quantitative accrue. Cependant, la relation salariale de ces groupes est bipolaire : bien qu'ayant recours aux intérimaires, à la sous-traitance, favorisant donc une forme de précarisation de l'emploi, ils mènent aussi des politiques de fidélisation et de formations de leurs salariés<sup>41</sup>.

Dans les chaînes intégrées, les démarches de DD/RSE ont été intégrées au cœur de la politique produit et de l'organisation productive. Les hôteliers n'ont pas de liberté concernant ces démarches, ils doivent les appliquer. De la pancarte envoyée par le groupe à afficher dans l'hôtel, aux savons à proposer aux clients, jusqu'à la mise à disposition de produit issu de l'agriculture biologique, rien n'est laissé à la discrétion de l'hôtelier, tout est décidé au sein du groupe. Les groupes hôteliers ont intégré les démarches de DD/RSE à leur produit, retrouver le programme Planet 21 fait par exemple partie des produits Accor. Le programme se déclinera de façon différente en fonction des marques, mais il sera identique dans tous les hôtels de la marque. Le DD/RSE devient ainsi pour ces hôtels une manière de renforcer la pertinence et l'efficacité de leur stratégie de profit. Les démarches de DD/RSE permettent là aussi d'ajouter des baisses de coûts à volume constant : citons ici l'exemple du groupe Accor qui a lancé le non changement des serviettes de toilettes, aujourd'hui appliqué dans une majorité d'hôtels en France, y compris ceux qui ne sont pas dans le groupe Accor. Cette innovation a permis des économies très importantes<sup>42</sup>. Cette baisse des coûts s'allie parfaitement avec les économies d'échelle et la flexibilité productive. La protection de l'environnement et des ressources naturelles permettent de justifier une rationalisation toujours accrue de l'organisation productive. L'intégration des démarches de DD/RSE à la politique produit des marques permet en outre, dans une société de plus en plus attentive à ces questions, d'ajouter à ces hôtels des avantages concurrentiels conséquents que des hôtels avec moins de moyens ont plus de difficultés à mettre en place et à valoriser.

<sup>41</sup> L'Académie Accor, « université des services » [telle qu'elle est nommée par le groupe] dispose de 18 campus dans le monde et a dispensé 3,21 jours de formation par salarié en 2013 [Accor, Rapport Développement Durable, 2013].

<sup>42</sup> Bien qu'une partie de ces économies soit destinée à des programmes de reforestation dans le monde notamment via Pur Projet.

Le tableau suivant permet de caractériser plus en détail les composantes des stratégies de profit suivies par les groupes 1 et 2 et de les mettre en perspective avec leurs démarches de DD/RSE.

**Table 4. Les démarches de DD/RSE dans les hôtels de luxe et les chaînes intégrées : diversification et renforcement des stratégies de profit**

	Type de stratégie de profit suivie	Politique produit	Organisation productive	Relation salariale	Type de stratégie DD/RSE suivie
<b>Hôtels de luxe</b>	Qualité	Marché de singularité, luxe, personnalisation, spécialisation, sur mesure.	Internalisation, organisation au service de la production.	Fidélisation des salariés, faible turn over, qualifications et salaires élevés.	Faible communication, stratégie d'économies, externalisation en dehors de l'hôtel.
<b>Hôtels de chaînes intégrées</b>	Economie d'échelle et flexibilité productive, diversité.	Rationalisation, standardisation, normalisation.	Externalisation des services à faible VA / Mutualisation des ressources, standardisation du service.	Service standardisé, fort tun over. Polarisation entre fidélisation et précarisation d'une partie de la MO.	Intégration des démarches dans la politique produit, standardisation et uniformisation des démarches.

## CONCLUSION

Les démarches de DD/RSE permettent à certains acteurs de renforcer la pertinence de leur stratégie de profit. Le secteur du luxe peut se permettre grâce au développement durable de concilier la qualité qui est au cœur de sa stratégie de profit, tout en parvenant à faire des économies à volume constant sous couvert de protection de l'environnement. Pour ce qui est des chaînes rationalisées, les démarches de DD/RSE permettent de renforcer encore la pertinence de leur stratégie de profit. *In fine*, les démarches de DD/RSE accentuent une polarisation dans le secteur entre les hôtels de chaînes et le luxe et les indépendants, entre des hôtels de petite taille dont la survie est incertaine, et des hôtels de plus grande taille qui vampirisent le secteur.

Les démarches de DD/RSE deviennent ainsi un nouvel instrument de pouvoir que seules quelques catégories parviennent à s'approprier. A la fois la mise en place de démarches de DD/RSE implique d'avoir déjà une stratégie de profit qui fonctionne, et à la fois elle permet d'assurer encore la pérennité de cette stratégie. Les démarches de DD/RSE qui émanent visiblement d'une critique à l'égard des modèles de production de type capitalistes sont ainsi intégrées et assimilées dans de nouveaux modèles productifs plus performants qui permettent d'évacuer la critique [Boltanski, Chiapello : 1999], voire d'en faire une nouvelle condition de performance. Dans cette absorption de la critique, le social est ignoré par les démarches de DD/RSE quand elles ne participent pas à sa négation. Les femmes et les hommes sont exclus de ces stratégies sous couvert de la contrainte environnementale. Ainsi, comme l'avaient déjà identifié des chercheurs [Bodet, Lamarche : 2007] la relation salariale n'est pas concernée *a priori* par les démarches de DD/RSE. Ces démarches n'intéressent que rarement les conditions de travail, les conditions des négociations entre les acteurs sociaux au sein de l'entreprise, la place du salarié et les conditions de la reproduction de la force de travail. Pour autant, ces démarches ont bien des effets sur la relation salariale qui est une composante de la stratégie de profit. Les démarches de DD/RSE peuvent exclure la relation salariale à un moment, mais on peut s'interroger sur le passage entre les stratégies d'entreprises et les modèles productifs, sur la capacité justement des démarches DD/RSE à fonder un véritable compromis d'entreprise, conditions du renouveau des modèles productifs hôteliers.

# BIBLIOGRAPHIE

- Bartoli P., Boulet D. [1990] « Conditions d'une approche en termes de régulation sectorielle : le cas de la sphère viticole » *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, n°7, p. 7-38
- Bodet C., Lamarche T., [2007] « La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste », *Revue de la Régulation*, n°1.
- Bodet C., Lamarche, T. [2013] « La RSE contribue-t-elle au développement durable? De la production de règles par les acteurs une hypothétique montée en régime », *Colloque EAEPE, Bobigny*, 2013
- Boltanski L., Chiapello E., [1999], *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boyer R., Freyssenet M., [2000], *Les modèles productifs*, Paris, Editions La Découverte.
- Boyer R., Freyssenet M., [1999] « Les stratégies de profit et les performances des firmes automobiles. Une analyse statistique, 1965-1994 », *GERPISA*, Paris, 60 p. Édition numérique : freyssenet.com, 2006, 5,4 Mo.,
- Boyer R., [1990], « Les problématiques de la régulation face aux spécificités sectorielles », *Cahier D'Economie et de sociologies rurales*, n°17, p.40-76.
- Capron M., Quairel F. [2013] « "Responsabilité sociale des entreprises" et "Développement durable" : mise en perspective, enjeux et limites » *Revue Française de Socio-Economie*, n°11, p. 125-144.
- Capron, M. [2009] « Le rapportage "développement durable" entre reddition et communication, entre volontariat et obligation » *Revue de l'Organisation Responsable*, n°4, p. 19-29
- Crifo P., Forget V. [2013] « La responsabilité sociale et environnementale des entreprises : mirage ou virage ? » *Ecole Polytechnique, centre national de la recherche scientifique*, n°12, p. 2-21
- Daguin, A. [2006] *Quelle stratégie pour l'hôtellerie dans l'économie française?* Conseil Economique et Social.
- Gadrey J. [1992], *L'Economie des services*, La Découverte, Paris.
- Gadrey J. [1994] « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », *Revue Française de sociologie*, Vol. 35, n°2, p. 163-195.
- Karpik L. [2009] « Eléments de l'économie des singularités », in Steiner P., Vatin F., [2009], *Traité de sociologie économique*, PUF, Paris, p. 163-205.
- Laurent C., Du Tertre C., Dieuaide P., Petit P. [2008] « Régulations sectorielles et territoriales au cœur du nouveau régime d'accumulation », Laurent C., Du Tertre C, *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, Paris, L'Harmattan, p. 11-22.
- Lipovetski G. [2006] *Le bonheur paradoxal : essai sur la société d'hyperconsommation*. Paris, Gallimard.
- Montalban, M. [2007], *Financiarisation, dynamiques des industries et modèles productifs : une analyse institutionnaliste du cas de l'industrie pharmaceutique*. Faculté de droit, sciences sociales et politiques, sciences économiques et de gestion, Dir. Y. Lung, Université Montesquieu - Bordeaux IV.
- Moati P. [2013] « Représentations et dynamiques sectorielle. Cadre d'analyse et application au secteur de la distribution » *Revue d'Economie industrielle*, n°142, p. 147-186.
- Perrat J. [2008] « Nouveau modèle d'emploi : régulation sectorielle et/ou régulation territoriale ? », in Laurent C., Du Tertre C, *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, Paris, L'Harmattan, p. 43-62.
- Veblen T. [1899] *Théorie de la classe loisirs*, Paris, Gallimard.

## ANNEXES

### Annexe 1. Liste des entretiens menés

Entreprises	Service	Fonction	Date	Durée en min
Chaînes intégrées	Direction	Assistante RH	mercredi 11 septembre 2013	65
Hôtel 5* - Chaîne intégrée.	Salarié	Chef de rang	mercredi 29 janvier 2014	55
Palace	Direction	Directeur hébergement et directeur Green Team	lundi 3 février 2014	35
Hôtel 5* - Chaîne intégrée.	Salarié	Maître d'hôtel	mardi 4 février 2014	50

Free-Lance	Consultant	Consultant	jeudi 13 février 2014	55
Palace	Direction	Directeur	lundi 24 février 2014	47
Hôtel 5* - Chaîne intégrée.	Salarié	Chef de rang	samedi 15 mars 2014	120
Médecine du travail	Médecin du travail	Médecin du travail	vendredi 28 mars 2014	20
Office Tourisme de la ville de Paris	Institution	Chargée de mission DD	mercredi 14 mai 2014	60
Chaînes intégrées	Direction	En charge responsabilités et relations sociales	mercredi 14 mai 2014	70
Chaînes intégrées	Direction	Responsable DD	mercredi 14 mai 2014	70
Hôtel 4* - Chaîne intégrée	Direction	DRH	vendredi 23 mai 2014	20
Palace	Direction	Directeur de l'hôtel	lundi 26 mai 2014	60
CRAMIF	Consultant	Consultant RPS	lundi 26 mai 2014	95
FAGHIT (Fédération Autonome Générale de l'Industrie Hôtelière Touristique)	Syndicat P	Déléguée générale	mardi 17 juin 2014	25
Chaînes intégrées	Direction	Directeur sécurité et environnement	mardi 17 juin 2014	48
APIIH (Association des professionnels indépendants de l'Industrie Hôtelière)	Syndicat P	Responsable administrative	jeudi 26 juin 2014	27
Hôtel 5* - Chaîne intégrée.	Direction	Responsable de la restauration	jeudi 18 septembre 2014	22
Hôtel 2* - Indépendant adhérent Chaîne volontaire	Direction	Directrice l'hôtel	jeudi 2 octobre 2014	39
Hôtel 4* - Chaîne intégrée	Salarié	Gouvernante Générale	vendredi 11 décembre 2015	35
Socotec	Consultant	Consultant norme ISO 14 001	lundi 12 janvier 2015	60
Hôtel 4* - Chaîne intégrée	Direction	Directeur de l'hôtel	mardi 13 janvier 2015	55
CGT (Confédération Générale du Travail)	Syndicat S	Représentant commerce CGT de Paris	jeudi 15 janvier 2015	45
CFDT (Confédération Française Démocratique du Travail)	Syndicat S	Secrétaire confédéral CFDT	mercredi 21 janvier 2015	58
Palace	Salarié	Ancien maître d'hôtel	mercredi 21 janvier 2015	35