

# Quelle stratégie de développement durable dans les hôtels en Tunisie ?

Chiraz Ghozzi-Nékhili

Volume 11, Number 3, 2012

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1015055ar>

[See table of contents](#)

## Publisher(s)

Université du Québec à Montréal  
Éditions en environnement VertigO

## ISSN

1492-8442 (digital)

[Explore this journal](#)

## Cite this article

Ghozzi-Nékhili, C. (2012). Quelle stratégie de développement durable dans les hôtels en Tunisie ? *VertigO*, 11(3).

## Article abstract

Tourism is a big consumer of water. Since, water resources in Tunisia are characterized by scarcity and a pronounced irregularity its management should be done with appropriate strategies. The aim of this paper is to study the behavior of hotels operators in Tunisia in order to identify strategies for water management that would be part of their sustainable development (SD) strategies. Our study was conducted on hotels managed by the Accor group, a leader in the tourism and especially involved Tunisian tourism development and in SD. In regard of the results of this exploratory study, we concluded that the Accor hotels have a SD strategy identified as "engage". This strategy is based on several activities linked to the water management. But other hotels are more concerned for the cost of water and develop some specific actions that could be considered as "incoming" strategy.



**Chiraz Ghozzi-Nékhili**

# Quelle stratégie de développement durable dans les hôtels en Tunisie ?

## Introduction

- 1 Le tourisme secteur essentiel dans l'économie mondiale connaît une assez importante croissance malgré les crises économiques et politiques qui sévissent depuis quelques années. « Les flux devraient tripler en une génération (1,5 milliard en 2020). Cette croissance oblige le secteur dans son ensemble à passer au durable. Le défi est loin d'être relevé tant sur le plan social qu'environnemental » (Huteau, 2008).
- 2 Malgré un rôle économique indéniable, le secteur touristique a une empreinte écologique négative (émissions de CO<sub>2</sub>, consommation d'eau et d'énergies, déchets...) (Camus et al., 2010). Avec une progression du nombre des touristes d'une année à l'autre, les externalités négatives du secteur risquent de devenir de plus en plus importantes et difficiles à gérer. Ce constat rend plus que nécessaire la refonte du système touristique dans la perspective à la fois du développement et du ménagement des ressources de la Terre, autrement dit d'inscrire de plus en plus, dans les actes plus que dans les seuls mots, le système touristique dans la perspective d'un « développement durable » (Knafou et Pickel, 2011).
- 3 Les actions se multiplient pour faire du tourisme une activité éco-responsables et faire face à ces problèmes environnementaux. À titre d'exemple, le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) a édité « le Passeport Vert »<sup>1</sup> afin de guider les touristes dans la pratique d'un tourisme plus durable qui peut être considéré comme une forme de tourisme qui respecte, préserve et met durablement en valeur les ressources naturelles, culturelles et sociales d'un pays ou d'une région à l'attention des touristes accueillis, de manière à minimiser ses externalités négatives. Le tourisme doit contribuer au développement durable, en s'intégrant dans le milieu naturel, culturel et humain ; il doit respecter les équilibres fragiles qui caractérisent de nombreuses destinations touristiques, en particulier les petites îles et les zones écologiquement fragiles. Les incidences du tourisme sur les ressources naturelles, sur la biodiversité et sur la capacité d'assimilation des impacts et des déchets engendrés, doivent rester acceptables (Conférence mondiale du tourisme durable, 1995).
- 4 La question de l'eau est devenue une préoccupation essentielle à l'échelle de la planète. En effet, 4 250 061 milliards de litres d'eau ont été consommés cette année, 1 543 756 personnes décèdent à cause des eaux contaminées dans l'année, et 847 497 916 personnes n'ont pas accès à un point d'eau potable<sup>2</sup>. Cette situation critique fait de la bonne gestion un impératif pour les années à venir, tant sur le plan international que national.
- 5 La Tunisie, pays méditerranéen, dispose de ressources en eau limitées ne dépassant pas 4 860 millions de m<sup>3</sup>/an. Les précipitations moyennes annuelles sont estimées à 36 milliards avec une fourchette de variation observée durant le siècle dernier entre 7 et 90 milliards de m<sup>3</sup>. La variation observée des écoulements pendant la période 1985 et 2006 se situe entre 7 et 8 milliards (Banque Mondiale, 2009).
- 6 La gestion de l'eau est nationale et centralisée à travers la Société nationale d'exploitation et de distribution des eaux (SONEDE). Cette société est chargée de l'exploitation, de l'entretien et du renouvellement des installations de captage, de traitement, de transport et de distribution de l'eau. Avec un volume d'eau par habitant et par an estimé à 450 m<sup>3</sup>/hab/an en 1996, la Tunisie peut être considérée comme un pays particulièrement démunie en eau conventionnelle (Elloumi, 2004).
- 7 Pointé du doigt pour sa consommation excessive, le tourisme s'est massivement développé ces dernières années avec son lot d'hôtels, de golfs luxuriants, etc. Sans renoncer à cette manne économique, le gouvernement est tout de même contraint d'imposer des mesures de restriction d'usage de l'eau au secteur. En effet, la consommation d'eau d'un touriste résident est de

l'ordre de 550 l/j, soit 10 fois celle du Tunisien<sup>3</sup>. Les prélèvements se font de plus en plus au niveau des nappes fossiles.

- 8 En Tunisie, le potentiel hydrique utilisable s'élève à 500 m<sup>3</sup>/an et par habitant, soit la moitié du seuil de stress hydrique généralement évalué à 1000 m<sup>3</sup>. Si les raisons économiques qui sous-tendent la stratégie d'intensification de l'activité hôtelière sont compréhensibles, la question de sa compatibilité avec un développement durable (surtout en matière de gestion de l'eau) semble problématique. En effet, face à cette volonté de croissance et de diversification, une question nous interpelle : qu'en est-il de la stratégie de développement durable des hôtels en Tunisie en matière de gestion d'eau ?
- 9 Le développement durable repose sur trois piliers majeurs et interdépendants, à savoir l'économie, l'environnement et le social. La recherche réalisée porte sur le croisement entre le volet économique et celui de l'environnement, puisque nous nous sommes intéressés à la gestion de l'eau dans des hôtels opérant en Tunisie, en termes d'empreinte écologique due à leur activité économique.
- 10 La place de l'environnement naturel a fortement évolué dans la stratégie de l'entreprise, nous assistons de plus en plus à « l'internalisation » des préoccupations écologiques dans cette dernière. L'environnement naturel devient source d'opportunités pour les entreprises et non plus une simple contrainte qui s'ajoute à tant d'autres.
- 11 L'argument de recherche devant orienter la conduite de ce travail de recherche est le suivant : compte tenu de l'importance du développement durable dans le cadre mondial actuel, il y a nécessairement une prise de conscience des entreprises en Tunisie (secteur hôtelier) envers la gestion des ressources naturelles et particulièrement l'eau.
- 12 La recherche empirique s'inscrit dans une démarche qualitative et exploratoire. Ce travail de recherche s'inscrit dans une démarche holiste et nous nous limitons aux manifestations formelles perçues du comportement des hôtels en matière de gestion de l'eau à travers la mise en place de certaines actions supposées relevées de leurs stratégies de développement durable.

## Les stratégies de développement durable

- 13 La difficulté pour les entreprises de cerner le concept de développement durable dans son intégralité est immense, car il faut prendre en compte, dès le début de la réflexion stratégique, tout à la fois les contraintes du cadre légal, les attentes des parties prenantes, les impératifs de management, l'organisation et ses processus, ainsi que la stratégie de communication pour créer un projet d'entreprise durable.
- 14 Une stratégie de développement durable est un projet d'une telle ampleur qui impose une redéfinition totale des pratiques de gestion et des relations de l'entreprise avec ses différentes parties prenantes. Il s'agit ici de créer un nouveau modèle de gestion en entreprise et de nouvelles règles de conduite pour tous les collaborateurs. L'entreprise doit repenser ses politiques, comme son organisation, en fonction de sa stratégie de développement durable, ses relations avec ses fournisseurs et ses clients.
- 15 Un mode de gestion éco-responsable découle d'une démarche de développement durable. Ces pratiques nécessitent un réel engagement de la part de l'entreprise envers les dimensions économiques, environnementales et sociales.
- 16 Nous ne revenons pas dans cette recherche sur la nécessité pour l'entreprise de changer de référentiel et de passer du financier au durable, largement défendu dans d'autres travaux (Martinet et Reynaud, 2004). Nous nous intéressons aux types d'actions que peuvent mettre en place les entreprises en matière de développement durable et qui dénoteraient de leur positionnement stratégique en la matière.
- 17 Mais d'abord, précisons qu'une stratégie de développement durable est nécessairement pluridimensionnelle afin de satisfaire le maximum de parties prenantes ; et qu'elle fait appel à une gestion contextualisée, étant donné la diversité des problématiques, culturelles et autres, auxquelles elle doit faire face. (Martinet et Reynaud, 2004).
- 18 En matière de management environnemental, Bellini (2003) a identifié trois types de comportements industriels :

- Les comportements éco-défensifs marqués par la logique purement financière. « *Les investissements écologiques sont perçus comme des coûts inutiles et à éviter* ».
- Les comportements éco-conformistes respectant strictement la réglementation cherchant à garantir un profit optimal et à préserver la légitimité. « *les investissements écologiques sont alors perçus comme des coûts nécessaires, mais à minimiser* ».
- Les comportements écosensibles ou proactifs, agissant au-delà des règles imposées. Dans ce cas les dépenses environnementales sont considérées comme des investissements qui seront rentables à plus ou moins long terme. « *La donnée écologique fait alors pleinement partie de la stratégie du site* ».

19 D'autres recherches ont conduit à l'élaboration de matrice résumant les comportements types en matière de stratégie de développement durable notamment celles de Polonsky (1995)<sup>5</sup>, Boiral (2001)<sup>6</sup> et Metrot (2006). Spence et Hénault (2004) divisent les stratégies de développement durable en deux catégories : des stratégies réactives basées sur l'adhésion aux obligations légales de base et sur une formalisation des normes régissant ses relations avec ses parties prenantes, et des stratégies proactives basées sur une meilleure gestion en amont de ses relations avec les parties prenantes (marketing relationnel, développement de marchés de commerce équitable...).

20 Les entreprises sont tenues d'intégrer le développement durable dans leur stratégie. Elles sont appelées à tenir compte des pressions socio-politiques et à évaluer les conséquences sociales et environnementales de leurs décisions. Novethic a mis en place une typologie basée sur l'observation du comportement des sociétés cotées au CAC 40 et à l'Eurostoxx 50, et qui permet de distinguer six stratégies différentes :

1. Les stratèges : soumises à une pression forte, ces entreprises font du développement durable une opportunité intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise.
2. Les engagées : face à une pression externe modérée, l'adéquation du développement durable avec leurs valeurs leur permet de construire une politique globale de responsabilité sociétale, inscrite dans leur stratégie.
3. Les concernées : en réaction aux pressions de l'environnement, le développement durable est vu d'abord à travers les opportunités de marché qu'il offre, autour de grandes priorités.
4. Les proactives : l'anticipation des attentes des clients oriente une partie de l'activité autour d'un positionnement développement durable.
5. Les cibles idéales : une pression très forte les conduit à réagir par des programmes d'actions cherchant à éviter les risques de mise en cause.
6. Les entrants : face à une pression encore limitée, ces entreprises ont mis en œuvre des démarches d'adaptation aux nouvelles normes implicites de responsabilité sociale et environnementale.

21 Ces six types nous serviront de base de positionnement des entreprises étudiées empiriquement, afin de déterminer le degré d'intégration stratégique du développement durable.

22 L'importance d'une utilisation responsable des ressources naturelles et la nécessité d'assurer leur transfert aux générations futures garantit le développement d'activités économiques pérennes. Le secteur touristique est considéré comme un grand consommateur de ces ressources et particulièrement l'eau.

23 La sensibilité envers l'environnement influence de plus en plus le choix d'une destination, raison pour laquelle, toutes les branches de l'activité touristique et les pouvoirs publics des destinations, concentrent leur attention sur les problèmes liés à son empreinte écologique. Le produit touristique exporté doit répondre de plus en plus aux exigences les plus concurrentielles sur des critères de sécurité, de qualité et de respect des normes environnementales.

24 Dans ce qui suit, il sera question de présenter l'approche empirique adoptée pour répondre à la problématique posée, et surtout les résultats obtenus et les conclusions émises.

## Étude empirique et principaux résultats

### Méthodologie

- 25 Cette partie est consacrée à l'étude empirique c'est-à-dire la recherche d'une réponse à la problématique initialement posée à travers une enquête menée auprès d'hôtels opérant en Tunisie : six répartis en deux groupes. Trois sont gérés par le groupe Accor, pionnier en matière de développement durable dans le secteur touristique, et les trois autres sont gérés par des groupes hôteliers tunisiens. Ainsi, notre échantillon est divisé en deux groupes : le premier représente les hôtels gérés par Accor et ils sont représentés par l'abréviation 'Acc'. Quant au deuxième groupe, il représente les hôtels gérés par des hôteliers tunisiens et représentés par l'abréviation 'Hot'. Nous essayons par cette distinction de voir si les hôtels gérés par Accor reflètent ou non l'engagement environnemental affiché par ce groupe hôtelier. Autrement dit, est-ce qu'Accor serait moins regardant en matière de gestion de l'eau dans ses unités tunisiennes ou adopte-t-il la même stratégie, quelque soit le lieu d'implantation ?
- 26 L'objectif est d'apporter une réponse empirique à la problématique qui, rappelons-la, est la suivante : qu'en est-il de la stratégie de développement durable des hôtels en Tunisie en matière de gestion d'eau ?
- 27 Pour répondre à cette problématique, des entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne d'une heure, ont été réalisés avec les responsables de maintenance et les directeurs financiers, soit douze entretiens menés dans différents hôtels étant les principaux acteurs quant à la mise en place des actions liées à la gestion de l'eau. Les responsables interrogés ont été prévenus de la visite, de sa durée probable et de ses objectifs.
- 28 L'étude empirique réalisée s'inscrit dans une démarche abductive, à caractère exploratoire visant à identifier les comportements des entreprises interrogées face au développement durable et précisément la gestion de l'eau. Pour une problématique de ce genre, nous avons opté pour une démarche qualitative basée sur les cas multiples. À cet effet, tant Miles et Huberman (2003) que Wacheux (1996) suggèrent l'utilité et l'adéquation de cette méthodologie pour aller en profondeur dans les phénomènes vécus dans l'organisation, suivre les évolutions naturelles ou les changements provoqués pour arriver enfin à comprendre et expliquer les faits concrets.
- 29 Le travail qui est réalisé dans de cette partie, porte essentiellement sur l'interprétation des données recueillies pour vérifier l'argument initialement énoncé, à savoir : compte tenu de l'importance du développement durable dans le cadre mondial actuel, il y a nécessairement une prise de conscience des entreprises en Tunisie (secteur hôtelier) envers la gestion des ressources naturelles et particulièrement l'eau.
- 30 Les variables retenues dans le cadre de cette recherche se réfèrent aux définitions des différentes stratégies, au niveau desquelles la pression environnementale et l'adoption d'un comportement en adéquation avec les principes du développement durable semblent être les éléments les plus pertinents pour l'identification de la stratégie. C'est pourquoi nous avons articulé notre recherche autour de trois variables qui sont :
- Formalisation du DD : permet de mesurer le degré d'implication de l'entité, d'une part par l'existence de documents écrits concernant la stratégie de DD, et d'autre part par la diversité et la richesse des informations contenues.
  - Contraintes externes par rapport à l'eau : Pour mesurer la pression environnementale, qu'elle soit institutionnelle, concurrentielle ou autre, susceptible de favoriser voire d'induire la mise en place d'actions liées au développement durable.
  - Comportement en matière de développement durable : pour vérifier la mise en application des engagements de l'entité en matière de développement durable.

### Principaux résultats

- 31 Avant d'exposer les principaux résultats de notre recherche empirique, nous présentons quelques informations sur le cadre institutionnel de la gestion de l'eau en Tunisie. L'instrument juridique pour la gestion de l'eau est le Code des Eaux promulgué en 1975. Ce Code a introduit des dispositions fondamentales se rapportant à : (i) la domanialité publique des ressources en eau : droit d'usage (ii) au rôle prépondérant de l'Administration dans la planification, la

mobilisation, le contrôle et le suivi intégré de l'utilisation des eaux (iii) l'introduction de la notion d'économie d'eau avec le principe de valorisation maximale à travers le pays (iv) la protection de l'environnement hydrique et la réutilisation des eaux épurées à des fins agricoles (v) la possibilité d'autogestion des ressources hydrauliques dans un cadre associatif, et de l'implication du secteur privé dans la gestion des ressources non conventionnelles<sup>7</sup>.

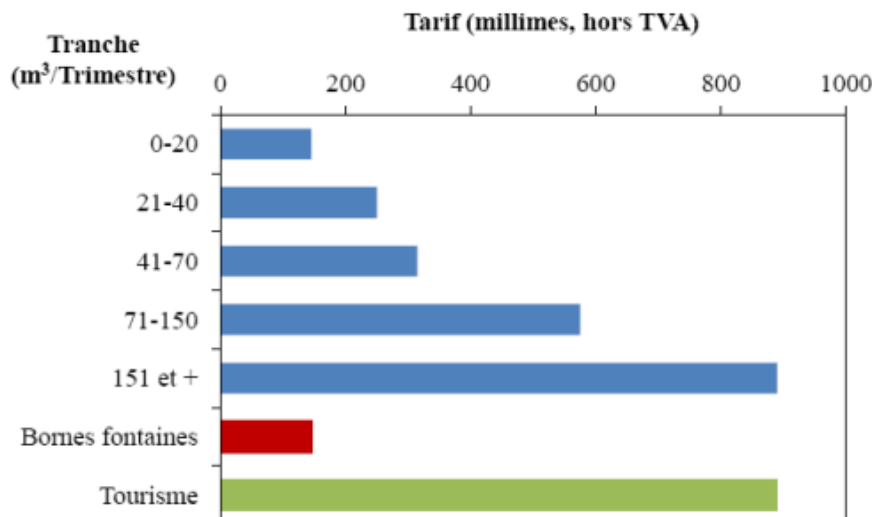
32 Le gouvernement adopte la législation relative à la gestion des ressources en eau, il garantit la séparation entre la réglementation et les services de distribution. La réglementation reste du ressort de l'administration à travers le code des eaux. Les services de distribution d'eau sont assurés aujourd'hui par la SONEDE pour l'eau potable urbaine et une partie de l'eau potable rurale et par les groupements d'intérêt collectif (GIC) pour l'eau potable rurale.

33 La rareté de l'eau en Tunisie a fait que l'État accorde beaucoup d'importance à sa gestion et à sa préservation. Différentes études stratégiques sur le secteur de l'eau ont été réalisées permettant de mettre au point des stratégies de mobilisation, d'exploitation rationnelle, de gestion intégrée et durable et de préservation des ressources en eau et de protection de l'environnement.

« La Tunisie a mis en place un certain nombre de réformes, dont la plus caractéristique est le passage progressif d'une gestion de l'offre à une stratégie de gestion de la demande qui donne une importance accrue à des pratiques et des mesures à caractère institutionnel, réglementaire et technique susceptibles d'orienter le comportement des usagers vers une utilisation de l'eau plus efficace, pour maintenir la demande à un niveau compatible avec les ressources » (Hamza, 2009).

34 Depuis le code de l'eau de 1975, plusieurs textes ont été promulgués visant une meilleure organisation de ce secteur fort sensible<sup>8</sup>. Le dernier texte de loi relatif à l'eau est l'arrêté du ministre de l'Agriculture, des Ressources hydrauliques et de la Pêche et du ministre des Finances du 13 juillet 2010, fixant le prix de l'eau potable, les redevances fixes et accessoires aux abonnements à l'eau et les taux de la part contributive des frais d'établissement des branchements des compteurs d'eaux. L'article 3 de cet arrêté fixe le tarif applicable au secteur touristique à 890 millimes (0.890d) le m<sup>3</sup>. Ce tarif unique est applicable à l'eau livrée aux établissements de tourisme tels que définis par la réglementation en vigueur relative au classement des établissements de tourisme fournissant des prestations d'hébergement. Ce tarif est le plus élevé dans la grille établie pour la consommation de l'eau potable par les différents usagers (Cf. Figure 1), ceci pourrait être considéré comme un moyen dissuasif, que l'État a voulu appliqué au secteur touristique afin de maîtriser la consommation de l'eau. L'État affiche une volonté de bien gérer les ressources en eau, mais est-ce que cette volonté se traduit dans les stratégies des hôtels ? Mettent-ils en place des actions pour gérer de manière durable cette ressource rare dans notre pays ?

**Figure 1. Tarifs de l'eau appliqués par la SONEDE**



Légende : 1) 1000 millimes = 1 Dinar Tunisien ; 2) TVA : Taxe sur la valeur ajoutée (taux applicable 18 %) ; 3) Le tarif de l'eau couvre, en partie, les coûts de mobilisation, de transport et de distribution.

Source : www.sonede.com.tn

35 À travers notre recherche exploratoire, nous avons pu dégager certaines données et certains résultats qui seront interprétés afin d'identifier la stratégie de développement durable adoptée par les hôtels étudiés.

### La formalisation du développement durable

36 Au cours de la réalisation de notre investigation, nous avons examiné la formalisation du développement durable dans les hôtels appartenant au groupe Accor, pour savoir à quel point ils sont impliqués dans le domaine du développement durable, et la création de leur stratégie en fonction de cette notion (Cf. Tableaux 1 et 2). Sa manifestation est décrite selon trois composantes qui paraissent les plus pertinentes et significatives soit Les documents écrits et principales rubriques, le degré de diffusion des informations et le public visé

**Tableau 1. Récapitulatif de la formalisation du développement durable de l'hôtel ACC 1**

Variable de recherche	Catégorisation	Description
Formalisation du développement durable	Documents écrits et principales rubriques	Rapport d'activité ; affiche de sensibilisation ; charte environnement ; rapport annuel du développement durable. Principales rubriques : prélèvement journalier des compteurs d'eau, de gaz et d'électricité ; suivi et contrôle de la part du directeur financier et de celui de la maintenance. Analyse quotidienne de la qualité de l'eau de la piscine et des robinets. Dans le rapport annuel, on trouve la présentation du groupe, la stratégie, les métiers et principalement du développement durable.
	Degré de diffusion des informations	La diffusion du rapport d'activité se limite aux responsables ; le rapport annuel du développement durable est en libre accès sur Internet (site d'Accor), les autres documents sont distribués largement auprès des collaborateurs et des clients.
	Public visé	Collaborateurs, clients, environnement sociétal (journée mondiale de la terre destinée au grand public).

**Tableau 2. Récapitulatif de la formalisation du développement durable de l’hôtel HOT 1**

Variable de recherche	Catégorisation	Description
Formalisation du développement durable	Documents écrits et principales rubriques	Rapport d’activités. Principales rubriques : consommations en eau, gaz et électricité plus pour un but financier que pour un but de développement durable et d’empreinte écologique.
	Degré de diffusion des informations	La diffusion du rapport d’activité se limite aux responsables. Les autres collaborateurs reçoivent les informations sous forme de remarques d’une manière verbale.
	Public visé	Responsables et les principaux collaborateurs

### Les documents écrits et principales rubriques

- 37 Nous avons trouvé un grand nombre de documents traitant du sujet du développement durable dans les hôtels gérés par Accor. Parmi ces documents, nous avons pu consulter le rapport annuel du développement durable consultable sur le site du groupe.<sup>9</sup> Ce document renferme plusieurs rubriques dont une grande partie est réservée aux actions réalisées avec les différentes parties prenantes. Nous avons aussi trouvé un grand nombre d’affiches de sensibilisation affichées à différents endroits des hôtels, ainsi qu’un rapport d’activité qui a une double nécessité : financière d’une part avec le suivi et la maîtrise des coûts et écologique et, d’autre part, afin de vérifier si les actions de la stratégie de développement durable ont abouti à un résultat satisfaisant.
- 38 Vu le grand nombre d’actions réalisées et de documents rédigés, nous estimons que les hôtels gérés par Accor, ont mis au point une forte formalisation de leur stratégie de développement durable, signe d’un engagement que nous tenterons de conforter par les données obtenues grâce aux entretiens. Cette diversité de documents montre à quel point Accor est impliqué dans ce domaine, ainsi que l’importance qu’il accorde à l’élaboration d’une réelle stratégie de développement durable, et particulièrement à sa consommation en eau, étant donné le secteur dans lequel il évolue.
- 39 Contrairement à ce que nous avons pu constater dans les hôtels gérés par Accor en matière de formalisation de l’engagement pour le développement durable, nous avons remarqué que dans les autres hôtels il n’y a pas de documents écrits traitant du développement durable ou présentant leur engagement en la matière. Ce comportement s’explique par une négligence de ce domaine, qui ne représente pour eux qu’une simple source de dépenses, avec aucun retour sur investissement. La mention de la consommation de l’eau dans leur rapport d’activité n’est faite que pour un simple souci financier lié à la maîtrise de l’eau et donc des coûts.

### Degré de diffusion des informations

- 40 La circulation de l’information les hôtels ‘Acc’ se fait d’une manière fluide et à tous les niveaux de la hiérarchie, avec une documentation adaptée à chacun des collaborateurs. Par ce comportement, ces hôtels insistent sur le fait que le groupe considère le développement durable comme une préoccupation planétaire et non pas une simple image de marque ou bien un simple positionnement stratégique.

« ... malgré quelques problèmes d’ordre financiers, notre hôtel a tenu à fêter la journée mondiale de la terre, le 22 avril 2007 à Yasmine Hammamet, avec tout ce qu’elle implique comme dépenses en terme de location de bus, d’achat de pousses d’arbre, distribution de flyers de sensibilisation, distribution de tee-shirts et de casquettes... » (Propos du directeur financier).

- 41 Contrairement aux hôtels ‘Hot’, nous avons remarqué la concentration de l’information chez les responsables. Les seules informations qui circulent sont des directives pour faire attention à la consommation et aux éventuels gaspillages, essentiellement pour éviter les dépenses inutiles. Et ces directives sont transmises d’une manière surtout orale.

### Public visé

- 42 Par une implication tous azimuts, les hôtels ‘Acc’ cherchent à toucher le maximum de personnes, qu’ils aient un contact ou pas avec l’hôtel.



« ... nous avons loué des bus et nous sommes allés chercher les élèves dans les écoles environnantes, pour les faire participer à la journée mondiale de la terre. Chacun d'eux est reparti chez lui avec un plant d'arbres et des livrés de sensibilisation de façon à ce qu'ils influencent toutes les personnes de leur entourage à la notion du développement durable... » (Propos du directeur financier.).

43 En ce qui concerne les hôtels 'Hot', le seul public visé est celui des clients et des investisseurs potentiels.

44 Il a été constaté que les hôtels 'Acc' accordent de l'importance au développement durable. Ceci par une forte formalisation et une grande diversité de documents écrits destinés à un public très large, qu'il ait ou non un contact avec l'hôtel. Ce qui démontre encore plus l'implication du groupe dans ce domaine par un réel souci écologique et non pas une simple image, surtout que les parties prenantes tunisiennes sont peu sensibles aux enjeux environnementaux.

45 Par contre les hôtels 'Hot', n'ont pas encore atteint ce niveau de maturité et cette prise de conscience. Ceci est démontré par l'absence de documents traitant de la notion de développement durable. La prise de conscience que nous avons remarquée, c'est des petits autocollants sur les miroirs des chambres, sur lesquels il est écrit de faire attention à l'eau et de veiller à bien fermer les robinets. Remarquons que la plupart de ces autocollants ne sont plus lisibles, à cause de l'humidité ou parce qu'ils ont été arrachés et l'hôtel n'a pas veillé à leur remplacement.

### Contraintes externes par rapport à l'eau

46 Parmi les nuances que nous avons voulu vérifier et éclaircir, certaines concernent les pressions extérieures. Essentiellement pour savoir s'il y a une réelle prise de conscience, ou ces actions de limitation des consommations de l'eau sont simplement imposées par une loi ou par une réglementation quelconque (Cf. tableaux 3 et 4). Pour vérifier cela, nous nous sommes intéressés à l'aspect légal, la coopération dans le secteur privé ou public et le rôle de la concurrence

**Tableau 3. Récapitulatif des contraintes externes par rapport à l'eau de l'hôtel ACC 1.**

Variable de recherche	Catégorisation	Description
Contraintes externes par rapport à l'eau	Aspect institutionnel	Comportement dû à une prise de conscience par rapport à la problématique de l'environnement ; agir au-delà de la loi, c'est l'appartenance au groupe Accor qui est à l'origine de ce comportement.
	Suivie ou coopération ? Public ou privé ?	Coopération avec le secteur privé pour l'évacuation des eaux usées et du bac à graisse. Aucun suivi de la part du secteur public, juste l'utilisation du réseau de la SONEDE pour l'eau potable.
	Rôle de la concurrence	L'avancé du groupe Accor dans ce domaine fait qu'il se trouve dans une position de modèle à suivre et non d'entreprise suiveuse.

**Tableau 4. Récapitulatif des contraintes externes par rapport à l'eau de l'hôtel HOT 1**

Variable de recherche	Catégorisation	Description
Contraintes externes par rapport à l'eau	Aspect institutionnel	Aucune loi n'oblige les hôtels à surveiller leur consommation ou à entreprendre des actions de limitation de leur consommation. S'il y a surveillance c'est plus pour un but financier qu'écologique.
	Suivie ou coopération ? Public ou privé ?	Utilisation du réseau de la SONEDE pour l'eau potable et du réseau de l'ONAS pour l'évacuation des eaux usées et du bac à graisse.
	Rôle de la concurrence	La concurrence importe peu dans ce domaine. On s'intéresse à la concurrence pour connaître les nouveautés et la manière d'avoir plus de clients.

## L'aspect légal

47 La seule prérogative qui est demandée, aux hôtels, de la part de l'État est le collage d'autocollants de sensibilisation, en ce qui concerne la consommation d'eau. Les priorités, en termes de gestion de l'eau dans les hôtels 'Hot', passent par la maîtrise de la demande et le contrôle de la consommation, afin d'échapper à l'obligation de mener un audit, qui peut être couteux, tel que stipulé par le décret n° 2002-335 du 14 février 2002, fixant le seuil à partir duquel la consommation des eaux est soumise à un diagnostic technique, périodique et obligatoire. L'article 2 stipule que cette obligation pèse sur les utilisations du secteur touristiques lorsque la consommation dépasse 2000 m<sup>3</sup> par an.

48 Dans ces hôtels, il n'y a presque pas de prise d'initiative dans le domaine de la sensibilisation, à part le collage des autocollants.

" (...) c'est vrai qu'actuellement le développement durable commence à faire son apparition (...) nous procédons à la surveillance de nos consommations plus pour un but financier qu'écologique, nous cherchons avant tout à maîtriser nos coûts... » (Propos du directeur de la maintenance).

49 Mais lors de notre enquête, nous avons bien vu que les hôtels 'Acc' ne se sont pas arrêtés à ce stade. Ils sont passés au niveau supérieur par des investissements en équipements spécialisés pour réduire les consommations d'eau et des campagnes de sensibilisation, malgré les quelques difficultés financières que connaît le groupe.

## La coopération dans le secteur privé ou public

50 Il nous a été affirmé par les responsables interrogés qu'il n'y avait aucun suivi de la part des organismes publics spécialisés, qui sont la SONEDE<sup>10</sup> et l'ONAS<sup>11</sup>, même en cas d'excès dans les consommations d'eau. Ces organismes publics se contentent de gérer la distribution de l'eau potable et des eaux usées sans exercer de pressions significatives sur les hôtels en vue d'une meilleure utilisation de cette ressource rare. Les hôtels 'Acc' font appel au secteur privé surtout pour la gestion des eaux usées (évacuation des eaux usées et assainissement du bac à graisse). Malgré une différence de prix en faveur du secteur public, ces hôtels ont privilégié la coopération avec le privé qui fait preuve de plus de professionnalisme. Leur coopération avec le secteur public se limite à l'accès à l'eau potable assuré par la SONEDE qui a le monopole dans ce cas.

51 En ce qui concerne les hôtels 'Hot', la coopération se limite au secteur public pour tous les services nécessaires tels que l'accès à l'eau potable, l'évacuation des eaux usées et le nettoyage du bac à graisse.

## Rôle de la concurrence

52 La concurrence dans le domaine du développement durable est faible étant donné le manque d'engagement de la part d'une majorité d'entreprises tunisiennes tous secteurs confondus. Ce constat est encore plus flagrant dans le secteur touristique, secteur qui bénéficie d'un grand appui de la part de l'État, mais qui reste limité au tourisme balnéaire de masse où le prix est décisif dans le choix de l'hôtel voire d'une destination.

53 Les hôtels gérés par le groupe Accor ont adopté une stratégie de développement durable et jouent donc un rôle de leader en la matière. Ces hôtels ne subissent pas une pression concurrentielle relative au développement durable. L'adoption d'un quelconque comportement mimétique semble écartée pour le moment.

54 Pour ce qui est des hôtels 'Hot', cette concurrence ne fait pas partie des facteurs à prendre en considération dans le cadre de la veille concurrentielle. Étant donné que la notion de développement durable n'a pas une grande importance pour ces hôtels à ce jour, ils ne ressentent pas de pression qui les obligerait à faire autrement en matière de gestion de l'eau.

## Comportement en matière de développement durable

55 Notre étude sur le terrain nous a permis d'identifier le comportement vis-à-vis du développement durable, et spécifiquement envers la consommation de l'eau des hôtels étudiés (Cf. tableaux 5 et 6). Pour déceler les différentes composantes de ce comportement, nous nous sommes intéressés aux *principales mesures pour l'économie de l'eau*,

**Tableau 5. Récapitulatif du comportement en matière de développement durable de l'hôtel ACC 1**

Variable de recherche	Catégorisation	Description
Comportement en matière de développement durable	Principales mesures pour l'économie de l'eau	Robinet avec des boutons poussoirs ainsi que les douches de la piscine et des chambres. les eaux usées sont traitées et réutilisées pour l'arrosage (goutte à goutte).
	Sensibilisation du personnel et des clients	Distribution d'encarts auprès des collaborateurs ainsi que des guides de bonne conduite et la mise en place d'un système de formation continue. Des autocollants sont collés à tous les endroits où les clients ont accès à l'eau. Des affiches de sensibilisation sont accrochées à plusieurs endroits de l'hôtel, et des chevalets sont déposés sur les tables de nuit.
	Comportement à l'égard de l'eau	L'engagement du groupe est ressenti à travers ces actions de sensibilisation, de diffusion de documents de développement durable et de prise en compte de la problématique de l'eau dans ses choix stratégiques.
	Comportement du client vis-à-vis de l'eau	le client est rarement sensible à ce genre de préoccupations, sans être pour autant complètement insouciant. Il est plus intéressé par se qu'il dépense.

**Tableau 6. Récapitulatif du comportement en matière de développement durable de l'hôtel HOT 1**

Variable de recherche	Catégorisation	Description
Comportement en matière de développement durable	Principales mesures pour l'économie de l'eau	Piscine remplie à partir de l'eau de la mer filtrée.
	Sensibilisation du personnel et des clients	Aucune action de sensibilisation n'est faite dans cette direction, ni formation du personnel ni autocollants pour les clients.
	Comportement à l'égard de l'eau	Une simple surveillance des consommations mensuelles pour un objectif de diminution des coûts.
	Comportement du client vis-à-vis de l'eau	Le client est conscient de l'importance de l'économie de l'eau.

### Les principales mesures pour l'économie de l'eau

- 56 Il y a actuellement sur le marché un grand nombre de technologies pour minimiser les consommations en eau, du plus rudimentaire au plus sophistiqué. Reste à savoir si les potentiels utilisateurs ont assez de maturité pour en connaître la réelle valeur, celle qui se cache derrière le gain financier.
- 57 Chez les hôtels 'Acc', nous avons rencontré plusieurs façons de contrôler et de minimiser les consommations en eau telles que des robinets spécialisés, des chasses d'eau divisées, la réutilisation d'eaux usées pour d'autres usages tels que l'arrosage et le recours à l'eau des pluies grâce à la bache à eau. Pourtant tous ces équipements sont assez coûteux ainsi que leurs entretiens. Malgré cela ces hôtels n'hésitent pas à avoir recours à ces moyens. Cela prouve encore plus à quel point le groupe Accor fait preuve d'une grande maturité envers le développement durable. Et accorde une attention particulière à l'eau. « ... après l'arrivée d'Accor, nous avons constaté par nos propres yeux la diminution de la consommation d'eau... » (Directeur de maintenance).
- 58 En ce qui concerne les hôtels 'Hot', nous avons plutôt constaté des choses aberrantes, telles que la bache à eau qui est installée et non utilisée, alors qu'elle devrait normalement couvrir les besoins de l'hôtel en cas de coupure de l'eau de la part de la SONEDE, en plus de cela cette bache a coûté cher pour être installée.
- 59 Ces hôtels continuent à utiliser l'eau du robinet pour arroser leurs jardins, ce qui montre bien un manque de prise de conscience en matière de gestion de l'eau. Ce qui permet de constater que le travail d'éveiller leur conscience face à de meilleures pratiques de gestion de l'eau devra s'amorcer.

### Sensibilisation du personnel et des clients

60 Actuellement, le développement durable est une notion qui ne peut plus être négligée, et pour ce faire il faut veiller à sa diffusion auprès de toute la société. Les hôtels ‘Acc’ ont bien compris cela, et du fait de leur grande implication dans le domaine du développement durable, ils entreprennent une multitude d’actions de sensibilisation dans cette direction. Accor a fait de la propagande du développement durable un objectif, et cela est facilement observable grâce au grand nombre de politiques, d’actions et de documents écrits mis de l’avant par ces hôtels. Un programme de formation continue en développement durable pour les différents collaborateurs est mis en place. « ... on décerne des certificats d’excellence et des diplômes pour mieux motiver et sensibiliser notre personnel... » (Directeur financier).

61 Pour ce qui est des hôtels ‘Hot’, ces actions de sensibilisation, que ce soit pour le personnel ou pour les clients, sont quasi inexistantes, mise à part le collage de petits autocollants sur les miroirs et ce ne sont pas tous les hôtels qui le font. Ces autocollants ne sont pas systématiquement remplacés, lorsqu’ils sont détériorés. Cela prouve encore davantage à quel point ces hôtels sont inconscients de l’importance de l’impact des ces actions pour les ressources en eau.

### Comportement à l’égard de l’eau

62 Pour ce qui est du comportement vis-à-vis de l’eau, la dichotomie est flagrante entre les deux groupes d’hôtels.

63 Le comportement des hôtels ‘Acc’ est très consciencieux envers l’eau. Étant donné l’engagement du groupe dans le domaine du développement durable, c’est pour cette raison que ces hôtels ont ce vis-à-vis très particulier envers l’eau. Et ceci est souligné par la diffusion massive de documents de développement durable et de prise en compte de la problématique de l’eau à un niveau très approfondi.

64 En ce qui concerne les hôtels ‘Hot’, l’unique comportement est une simple surveillance de consommation pour essayer de déceler et d’éviter les éventuelles surconsommations. Pas pour un but écologique ou une prise en compte du développement durable, mais plutôt pour un objectif financier.

### Le comportement du client vis-à-vis de l’eau

65 C’est le seul point sur lequel les deux groupes d’hôtels se rencontrent. Car dans les deux cas, les responsables interrogés nous ont fait part d’une certaine insouciance de la part du client en ce qui concerne sa consommation d’eau.

66 C’est sur ce point que les hôtels ‘Acc’ font la différence par leurs campagnes de sensibilisations en masse, chose que les hôtels ‘Hot’ n’ont pas encore saisie. Puisqu’ils ne sont pas assez impliqués dans ce domaine et qu’eux non plus ne sont pas véritablement sensibles pour adopter ce comportement de sensibilisation de leurs clients. « Nous constatons que le client est rarement sensible à ce genre de préoccupations, car il est plus intéressé par ce qu’il dépense, et surtout il n’y a pas assez d’actes qui pourraient faire changer ses habitudes. » Directeur de la Maintenance.

### Discussion

67 Selon l’analyse que nous venons de présenter, nous avons pu montrer que la stratégie de développement durable est différente entre les deux groupes d’hôtels étudiés. L’appartenance au groupe Accor semble être déterminante dans ce cas. Ainsi il nous a paru pertinent de réaliser une étude comparative intergroupe (groupe 1 : les trois hôtels d’Accor, groupe 2 : les trois hôtels Tunisiens) qui est présentée par le tableau 7, inspiré de la matrice de Miles et Huberman (2003).

**Tableau 7. Matrice explicative des variables de la stratégie de développement durable.**

Variable	Évaluation	Explication
Documents écrits	Acc : plusieurs	L’appartenance au groupe Accor, qui est fortement impliqué dans le thème du développement durable est à l’origine de l’abondance des documents de sensibilisation à la gestion de l’eau.

		Les documents qui sont utilisés par l'hôtel sont deux natures : ceux qui sont élaborés par l'hôtel lui-même et ceux distribués par l'ensemble du groupe.
	Hot : absent	Il n'y a pas une vraie implication dans le développement durable, c'est ce qui explique l'absence de documents reflétant les croyances des hôtels dans ce domaine.
Degré de diffusion des informations	Acc : large	On considère que la réussite de développement durable ne peut se faire que par l'adhésion de tous les collaborateurs. D'où la diffusion de l'information à tous les niveaux de la hiérarchie.
	Hot : limité	Le rapport d'activité présente le suivi de la consommation de l'eau, n'est diffusé qu'après des responsables afin de faciliter la prise de décision pour la maîtrise des coûts. Une plus large diffusion ne semble pas nécessaire dans ce cas, puisque l'objectif du document n'est pas la sensibilisation des partenaires.
Public visé	Acc : large	La stratégie de développement durable ne peut réussir que par la prise de conscience de tous les partenaires (au sens large) de l'hôtel.
	Hot : limité	C'est limité aux responsables seulement pour s'assurer qu'il n'y ait pas de dysfonctionnements générateurs de coûts.
Aspect institutionnel	Acc : faible	Malgré la quasi-absence de pression législative en Tunisie, ces hôtels agissent au-delà de la loi à cause de leur appartenance au groupe Accor ; qui considère la notion de développement durable comme une notion fondamentale à ne pas négliger.
	Hot : faible	Il n'y a pas de législation, en Tunisie, qui régit les consommations des hôtels en eau. Le seul suivi que fait l'hôtel a pour un but de maîtrise les coûts. Surtout que le tarif unique appliqué par la SONEDE est élevé pour le secteur touristique (890 millimes le m <sup>3</sup> quelque soit le niveau de consommation <sup>13</sup> ).
Suivie ou coopération ? Public ou privé ?	Acc : existe	Une coopération avec le secteur privé, pour l'évacuation des eaux usées. Étant donné sa grande implication dans le domaine du développement durable, Accor opte pour le secteur privé et minimise sa collaboration avec le secteur public. Les entreprises privées offrent plus de services pouvant accompagner l'hôtel dans la mise en place d'actions visant à minimiser l'emprunte écologique.
	Hot : inexistant	Il n'y a ni suivi, ni coopération, car il n'y a pas de prise de conscience réelle du développement durable de la part des hôtels qui n'appartiennent pas à Accor. La SONEDE dispose d'informations sur la consommation en eau de ces hôtels, des recommandations ont été faites, mais aucun suivi n'a été fait pour s'assurer de leur mise en place.
Rôle de la concurrence	Acc : faible	Du fait qu'Accor est un pionnier dans ce domaine donc il n'existe pas de concurrence réelle au sujet du développement durable.
	Hot : faible	Étant donné que ces hôtels ne s'intéressent pas au développement durable, donc ils ne donnent pas d'importance à ce genre de concurrence qui est quasi inexistante pour eux.
Principales mesures Pour l'économie de l'eau	Acc : plusieurs	L'eau est une ressource rare et de grande importance, c'est pour cela qu'Accor y accorde beaucoup d'importance et multiplie les équipements réducteurs de consommation.

	Hot : peu	Les équipements ne sont pas nombreux, car ces hôtels sont plus attirés par le gain financier que par leur empreinte écologique.
Sensibilisation du personnel et des clients	Acc : forte	Accor veut insuffler la notion de développement durable à tous les partenaires, de prêt ou de loin, de l'hôtel, car il s'intéresse vraiment à l'économie de l'eau pour un souci écologique et non pas financier.
	Hot : faible	Ils ne s'intéressent pas trop à la sensibilisation, car il est source de dépenses et ces hôtels sont plus intéressés par la maîtrise des coûts.
Comportement à l'égard de l'eau	Acc : impliqué	Étant donné l'importance accordée au développement durable et à la consommation de l'eau, Accor a un comportement très soucieux envers l'eau.
	Hot : passif	La consommation de l'eau ne représente qu'un gain financier potentiel, d'où un comportement assez passif.
Comportement du client vis-à-vis de l'eau	Acc : passif	Le client n'est pas très soucieux, car il s'intéresse plus à ce qu'il dépense. Habitude qui est en train de changer dans les établissements d'Accor grâce à leurs efforts de sensibilisation.
	Hot : passif	Le client accorde plus d'importance à son portefeuille qu'aux économies de l'eau. Car l'hôtel ne met pas en place les moyens nécessaires pour changer ses habitudes.

68 Compte tenu des résultats obtenus, nous avons constaté une large différence entre les deux groupes d'hôtels étudiés en matière de stratégie de développement durable qui existe chez les uns (hôtels 'Acc') et totalement absente chez les autres (hôtels 'Hot'), en ce qui concerne la formalisation du développement durable ainsi que des contraintes externes par rapport à l'eau et au niveau du comportement en matière de développement durable.

69 « (...) malheureusement, le développement durable n'est pas encore entré dans les mœurs des entreprises tunisiennes (...) étant donné l'inexistence de textes règlementaires ou de normes sectorielles qui les obligeraient à mettre en place des actions allant dans le sens du développement durable. N'étant pas sûre que les concurrents adoptent le même comportement, aucune entreprise n'accepterait d'investir dans ce sens... » (Directeur de la maintenance).

70 Ces différents constats nous permettent donc de conclure que les hôtels 'Acc' vérifient l'argument de recherche, contrairement aux hôtels 'Hot' étudiés. Selon les types de stratégies du développement durable, nous pouvons ainsi dire que : les hôtels 'Acc' font partie des engagées, car ils subissent une pression modérée de l'environnement extérieur surtout tunisien, mais que leur appartenance au groupe Accor leur permet de construire une politique globale de responsabilité environnementale qui s'inscrit dans leurs stratégies.

71 Pour les hôtels 'Hot', l'identification du type de stratégie de développement durable n'est pas évidente, car nous n'avons pas pu trouver des éléments caractéristiques de la stratégie de développement durable qui sont en adéquation avec les six types de stratégies retenus au niveau conceptuel. Mais il nous paraît possible de conclure que ce qui se fait au niveau de ce groupe d'hôtels pourrait être rapproché au type entrant, car d'un côté, il y a une pression externe encore limitée, même si nous avons pu constater une prise de conscience de la part de l'État (ministère de l'Environnement et du Développement Durable, la Commission National du Développement Durable CNDD, Agenda 21 du secteur touristique, etc.). Mais d'un autre côté, nous n'avons pas retrouvé des manifestations concrètes et des actions mises en œuvre, qui pourraient correspondre à une vraie stratégie de développement durable.

72 Comme ce travail de recherche s'inscrit dans une démarche abductive, nous sommes amenés à émettre les hypothèses suivantes, qui pourraient orienter une recherche ultérieure :

- Hypothèse 1 : l'évolution de la pression extérieure, principalement institutionnelle, amènerait les entreprises à mettre en place une stratégie de développement durable en matière de consommation des ressources naturelles.
- Hypothèse 2 : l'appartenance à un groupe, fortement engagé en matière de développement durable, amènerait l'entreprise à intégrer les dimensions du développement durable dans sa stratégie et d'agir au-delà de la réglementation nationale.

## Conclusion

73 Grâce à ce travail exploratoire, nous avons pu mettre en exergue ce qui se fait dans certaines entreprises du secteur touristique par rapport au développement durable, en matière de gestion d'eau, que ce soit en terme de formalisation de ce thème ou en équipements et technologies destinés à mieux maîtriser la consommation de l'eau, ainsi que les actions de sensibilisation d'un large public et de formation des collaborateurs. Nous avons ainsi remarqué les différentes lacunes à combler dans ce domaine tel que l'utilisation de l'eau du robinet pour l'arrosage ou l'eau de la piscine qui n'est pas réutilisée... et surtout le manque de prise de conscience du thème du développement durable et de son importance dans les hôtels non gérés par le groupe Accor. Le manque de collaboration entre les différentes parties prenantes et aussi à déplorer, or la gestion de l'eau qui fait intervenir un nombre d'acteurs assez important (État, organismes publics, clients, collectivité...) ne peut se concevoir d'une manière durable qu'à la lumière d'un travail collectif basé sur la concertation pour plus d'efficacité. Selon Camus et al. (2010, p15), « *l'analyse systémique a l'avantage de mieux appréhender le système social complexe qu'est le tourisme et d'imager des solutions, en matière de développement durable, prometteuses et viables sur le long terme. Elle montre par la même occasion qu'une initiative touristique durable peut s'inscrire dans un cercle vertueux, sous l'effet de l'apprentissage et des boucles de rétroaction.* »

74 Les enjeux du développement durable dépassent la seule gestion responsable de l'eau. Mettre en place un tourisme durable implique la prise en compte de toutes les dimensions sociale et environnementale. Le tourisme tunisien est principalement un tourisme de masse encore peu sensible à ces enjeux (Freytag et Vietze, 2010). L'effort à fournir par toutes les parties prenantes, surtout les hôteliers, est donc considérable concernant la sensibilisation et l'adoption d'une stratégie globale en matière de développement durable.

75 Le fait de s'intéresser uniquement à la problématique de l'eau n'occulte en aucun cas l'importance des autres enjeux liés aux impacts de l'activité touristique en termes de consommation énergétique, de gestion des déchets, d'exploitation d'une main d'œuvre à bas salaires, etc. Le manque de recherches sur la gestion de l'eau dans le secteur touristique ainsi que l'importance vitale de cette ressource, nous ont amenés à privilégier cette thématique. Étendre la recherche aux autres enjeux environnementaux et sociaux du tourisme durable pourrait constituer une piste future pour développer une analyse globale.

76 Nous estimons que cette recherche présente deux limites principales. Une première limite liée à la taille de l'échantillon étudié (six hôtels) est due au fait de la difficulté d'obtenir des rendez-vous avec les hauts responsables des différents hôtels étudiés, ainsi que la dispersion de notre échantillon (Gammarth, Hammamet, Sousse). Ceci n'est pas en complète contradiction avec notre démarche qualitative, qui admet les échantillons de petite taille. Cette première limite nous empêche de prétendre à la généralisation de nos résultats. Mais là aussi, nous ne sommes pas en contradiction avec notre choix méthodologique qui inscrit ce travail dans une démarche exploratoire. Nous pensons que ce travail présente une deuxième limite due au fait que le thème du développement durable est encore récent en Tunisie, donc nous ne disposons pas d'informations suffisantes quant aux pratiques des entreprises dans ce domaine.

---


## Bibliographie

Arnaud, E., B. Arnaud et P. Christien, 2005, *Le développement durable*, Editions Nathan, 159 p.

Bellini, B., 2003, Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise : la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management, Actes de la journée « Développement Durable et entreprises » de l'AIMS, Angers.

- Bourg, D., 2002, *Quel avenir pour le développement durable ?*, Éditions Les Pionniers, 61 p.
- Camus, S., L. Hikkerova et J.M. Sahut, 2010, *Tourisme durable une approche systémique*, 1ère Journée Scientifique du Tourisme Durable en partenariat avec l'ADERSE et l'AFEST : Cap Vers un Tourisme Durable ou un Écotourisme, Nantes.
- Conférence mondiale du tourisme durable, 1995, Charte du tourisme durable. [En ligne] URL : <http://www.eveil-tourisme-responsable.org/>
- Ducrox, A.M., 2002, *Les nouveaux utopistes du développement durable*, Éditions Autrement, 341p
- Elloumi, M.J., 2004, *Examen de l'application de l'évaluation de l'impact environnemental (EIE) : cas de la Tunisie*, Rapport préparé pour la commission économique pour l'Afrique des Nations Unies. 81 p.
- Freytag, A. et C. Vietze, 2010, Can nature promote development ? The role of sustainable tourism for economic growth. *Jena Economic research papers*, 008, pp. 1-31.
- Gabriel P. et P. Gabriel, 2004, Diffusion du développement durable dans le monde des affaires, *Revue française de gestion*, 30, 152, pp. 199-213.
- Genin, A.S. et D. Depas, 2004, *Ce que le développement durable veut dire*, Éditions Orief, 325 p.
- Hamza, M., 2009, La politique de l'eau en Tunisie : un portrait, Conférence régionale sur la gouvernance de l'eau : échange d'expériences entre l'OCDE et les pays arabes, CITET, Tunis.
- Huteau, H., 2008, Croissance du tourisme : entre menaces et opportunités, *Novethic*. [En ligne] URL : [http://www.novethic.fr/novethic/planete/economie/tourisme/croissance\\_tourisme\\_entre\\_menaces\\_et\\_opportunites/115511.jsp](http://www.novethic.fr/novethic/planete/economie/tourisme/croissance_tourisme_entre_menaces_et_opportunites/115511.jsp)
- Jounot, A., 2004, *Le développement durable*, Éditions AFNOR, 156 p.
- Knafou, R. et S. Pickel, 2011, Tourisme et développement durable, *Géococonfluences*, dossier : les nouvelles dynamiques du tourisme dans le monde. [En ligne] URL : <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/doc/typespace/tourisme/TourScient4.htm>
- Laimé, M., 2003, *Le dossier de l'eau pénurie, pollution, corruption*, Éditions Seuil, 401p.
- Mancebo, F., 1991, *Le développement durable*, Éditions Armand Colin, 269 p
- Martinet, A.C. et E. Reynaud, 2001, Shareholders, stakeholders et stratégie, *Revue française de gestion*, 136, pp. 12-25.
- Martinet, A.C. et E. Reynaud, 2004, *Stratégie d'entreprises et écologie*, Éditions Economica, 165 p.
- Martinet, A.C. et E. Reynaud, 2004, *Entreprise durable, finance et stratégie*, *Revue française de gestion*, 30, 152, pp. 121-150.
- Mathieu, A., 2009, Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l'appropriation du concept de développement durable en entreprise, *Management & Avenir*, 3, 23, pp. 123-138.
- Mathieu, A., 2006, Le développement durable : une nouvelle façon d'organiser l'entreprise, *Revue Gestion2000*, pp. 63-89.
- Mathieu, A., 2005, Développement durable et entreprises : du concept à la typologie. Journée Développement Durable - AIMS – IAE D'Aix-en-Provence.
- Metrot, F., 2006, L'émergence du développement durable dans l'arène organisationnelle : une dynamique de compromis en quête de cohérence, *Revue Gestion2000*, pp. 113-127.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman, 2003, *Analyse des données qualitatives*, Paris, De boeck Université, 2e éd., 626 p.
- Pesqueux, Y., 2003, Gouvernement d'entreprise et développement durable : stricte question d'entreprise ou problème de société ?, Journée d'étude sur le thème Gouvernance et développement durable, GREGOR.
- Reynaud, E., 2004, *Impact de la protection de l'environnement sur la gestion des coûts*, Éditions D'organisation Paris.
- Reynaud, E., 2003, Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ?, Journée de l'Association Internationale de Management Stratégique sur le thème du développement durable.
- Reynaud, E., 2004, Développement durable, *Revue française de gestion*, 30, 152, pp. 116-119.
- Riondet, B., 2004, *Clés pour une éducation au développement durable*, Éditions Hachette Education, 143 p.
- Spence, M. et G. Hénault, 2004, A propos du risque éthique en marketing international : l'entreprise vecteur et victime, *Management International*, 8, 4, pp 1-10.



- Thietart, R.A. et Coll., 1999, *Méthodes de recherche en management*,. Edition Dunod, 535 p.
- Wacheux, F., 1996, *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Editions Economica, 290 p.
- Wolff, D., 2004, Le concept de développement durable : entre logique de marché et attentes de la société civile, *La revue des sciences de gestion*, 207, pp 119-132. 

### Notes

- 1 La campagne "Passeport vert" est une initiative du Groupe de travail international sur le développement du tourisme durable né du Sommet mondial de Johannesburg en 2002 et de la mobilisation pour une consommation et une production durables (CPD) qui en est issue et qui a abouti au "processus de Marrakech" en 2003 <http://www.unep.fr/greenpassport/>
- 2 Source : <http://www.worldometers.info/fr/> consulté le 9 novembre 2011.
- 3 La consommation spécifique touristique du secteur hôtelier comprend deux parties : 1) une partie fixe qui correspond à l'arrosage des pelouses, à l'irrigation des espaces verts, au nettoyage. Cette partie est indépendante du taux d'occupation de l'établissement hôtelier ; 2) une partie variable qui correspond à la consommation des utilisateurs touristiques. Cette partie varie en fonction du taux d'occupation de l'établissement hôtelier.
- 4 Source ministère de l'Agriculture et des Ressources hydrauliques en Tunisie.
- 5 Cité in Metrot (2006).
- 6 Idem
- 7 Source : Direction générale des ressources en eau. Ministère de l'Agriculture et des Ressources hydrauliques (actuellement ministère de l'Agriculture et de l'Environnement).
- 8 Cf. [www.onagri.tn](http://www.onagri.tn)
- 9 [www.accor.com/fr/groupe/dev\\_durable/engagement.asp](http://www.accor.com/fr/groupe/dev_durable/engagement.asp)
- 10 SONEDE : Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux.
- 11 ONAS : Office National de l'Assainissement.
- 12 Source : <http://www.sonede.com.tn>

### Pour citer cet article

#### Référence électronique

Chiraz Ghozzi-Nékhili, « Quelle stratégie de développement durable dans les hôtels en Tunisie ? », *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Volume 11 Numéro 3 | décembre 2011, mis en ligne le 09 février 2012, consulté le 02 octobre 2012. URL : <http://vertigo.revues.org/11559> ; DOI : 10.4000/vertigo.11559

### À propos de l'auteur

#### Chiraz Ghozzi-Nékhili

Maître Assistante, Institut Supérieur de Comptabilité et d'administration des Entreprises. Campus Universitaire de la Manouba, La Manouba, Tunisie, Courriel : [nekhili\\_chiraz@yahoo.fr](mailto:nekhili_chiraz@yahoo.fr)

### Droits d'auteur

© Tous droits réservés

### Résumés

L'activité touristique est très consommatrice d'eau, devenue denrée rare et dont la gestion doit faire l'objet d'une stratégie adéquate. L'objectif de cette communication est d'étudier le comportement d'hôtels opérant en Tunisie en vue d'identifier leurs stratégies en matière de gestion d'eau qui s'inscrirait dans le cadre de leurs stratégies de développement durable

(DD). L'échantillon étudié se compose d'hôtels gérés par le groupe Accor leader dans le secteur touristique et surtout impliqué dans le Développement durable, et d'hôtels tunisiens. Les résultats de cette étude exploratoire nous ont permis de conclure que les hôtels Accor mettent en place une stratégie de DD clairement identifiée de type « engagé », basée sur un ensemble d'actions intégrées dans leurs pratiques de gestion de l'eau. Par contre les autres hôtels ont plus le souci du coût de l'eau et développent quelques actions ponctuelles, ce qui pourrait être considéré comme une stratégie de type « entrant ».

Tourism is a big consumer of water. Since, water resources in Tunisia are characterized by scarcity and a pronounced irregularity its management should be done with appropriate strategies. The aim of this paper is to study the behavior of hotels operators in Tunisia in order to identify strategies for water management that would be part of their sustainable development (SD) strategies. Our study was conducted on hotels managed by the Accor group, a leader in the tourism and especially involved in Tunisian tourism development and in SD. In regard of the results of this exploratory study, we concluded that the Accor hotels have a SD strategy identified as "engage". This strategy is based on several activities linked to the water management. But other hotels are more concerned for the cost of water and develop some specific actions that could be considered as "incoming" strategy.

#### ***Entrées d'index***

***Mots-clés*** : développement durable, empreinte écologique, eau, tourisme, Tunisie

***Keywords*** : sustainable development, ecological footprint, water, tourism, Tunisia