



**13^{ème} conférence de l'AIMS,
Normandie, Vallée de Seine 2,3 et 4 juin 2004**

Responsabilité sociale des entreprises : acceptabilité, crédibilité et légitimité des pratiques

Amina Bécheur – Faouzi Bensebaa

Résumé

S'appuyant sur la théorie des parties prenantes, ce travail tente de confronter la définition académique de la responsabilité sociale aux pratiques des firmes. L'examen des pratiques de 31 entreprises pour le développement d'un tourisme durable (programme du PNUD) valide le modèle de Carroll (en identifiant les quatre types de RSE - économique, légale, morale, discrétionnaire). Par ailleurs, cette recherche enrichit ce modèle en introduisant le principe de légitimité (fondée sur l'acceptabilité et la crédibilité), permettant ainsi de comprendre le jeu d'influence des parties prenantes dans la définition évolutive du contenu de la RSE.

Mots-clés : Responsabilité sociale des entreprises - parties prenantes - tourisme

Abstract

Based on the theory of stakeholders, this work tries to confront the academic definition of the social responsibility with the practices of the firms. The examination of the practices of 31 companies for sustainable tourism development (United Nations Environment Programme) validates of the Carroll's model by identifying the four types of CSR (economic, legal, moral and discretionary). In addition, this research enriches this model by introducing the legitimacy principle (founded on acceptability and credibility), thus allowing to understand the play of influence of stakeholders in the evolutionary definition of the content of CSR.

Key words : Corporate social responsibility – stakeholders - tourism

Responsabilité sociale des entreprises : acceptabilité, crédibilité et légitimité des pratiques

« ...Comme la science doit son pouvoir d'innovation justement à la résolution de congédier le mirage de la totalisation des connaissances au sein d'un pouvoir absolu, renoncement dont témoigne son éclatement récurrent en disciplines rivales, elle n'est pas en mesure d'assumer seule la responsabilité des choix d'action qu'elle rend possibles. Celle-ci incombe à la société tout entière, pour autant que les consciences individuelles y trouvent l'espace d'une concertation libre, éclairée par l'ensemble des acquis, à la fois théoriques et pratiques, accumulés au cours de leur histoire commune ».

Heinz Wizman – Le Savoir et la Cité, *Le Monde* (2003), 15 novembre

Introduction

Pour l'essentiel, les entreprises admettent aujourd'hui qu'elles sont triplement responsables : envers les individus les composant et qui contribuent à la création des richesses ; envers la communauté dans laquelle elles évoluent ; envers l'environnement dans lequel elles opèrent. Cependant, bien que les pratiques éthiques et socialement responsables aient été discutées d'une manière exhaustive ces dernières années par de nombreux auteurs et acceptées comme éléments significatifs de la pratique managériale et de la prise de décision (Etheredge, 1999), le choix du comportement, éthiquement « juste », demeure problématique et il n'existe pas de modèle universel définissant un ou plusieurs modes de comportements généralisables à l'ensemble des différents environnements opérationnels. Dans cette optique, les concepts évoqués ont été appliqués d'une manière flexible, particulièrement au niveau pratique. Par ailleurs, la croissance des firmes, tant au niveau national qu'au niveau international, a conduit à l'émergence de groupes concernés par les objectifs et les pratiques des entreprises, introduit de nouveaux phénomènes (entreprises en réseau, externalisation, partenariats, etc.) et augmenté les aspects politiques dans la vie des organisations. Dès lors, les entreprises doivent faire face au défi de mettre en adéquation les approches traditionnelles fondées sur les

préoccupations techniques et financières avec les obligations et les responsabilités sociales nouvelles. Le terrain opérationnel des entreprises ne peut plus se contenter ainsi du modèle classique de maximisation du profit. Dans cette perspective, les firmes disposent de deux options : soit elles organisent leurs activités en se focalisant sur les objectifs financiers de court terme par le biais de création de richesse de type strictement financier, soit elles visent le progrès durable – estimé de long terme – au moyen d’une responsabilité sociale accrue dans toutes les activités qu’elles déploient. La prise en compte de cette seconde option nécessite de clarifier la notion de responsabilité. Bien que les premiers travaux sur la responsabilité sociale de l’entreprise (RSE dorénavant) soient relativement anciens (Berle et Means, 1932 ; Bowen, 1953 ; Davis, 1967 ; Votaw et Sethi, 1969), ce sont les contributions de Carroll (1979, 1995) qui sont quelque peu pionnières en matière de définition de la performance sociale de l’entreprise (PSE, dorénavant). Ses réflexions ainsi que celles de Clarkson (1995) indiquent que le concept de PSE peut être analysé et évalué efficacement en utilisant un système fondé sur les relations de la firme avec les individus et les groupes concernés par ses activités et ses objectifs, c’est-à-dire les différentes parties prenantes. L’entreprise est alors considérée comme un bien collectif.

S’appuyant sur l’approche par les parties prenantes, ce travail vise à clarifier le concept de responsabilité des entreprises en juxtaposant les définitions académiques proposées avec les pratiques des entreprises du secteur du tourisme. Après l’analyse de la connexion entre RSE (ou PSE) et théorie des parties prenantes à partir des travaux académiques dans une première partie, nous présenterons dans une deuxième partie la façon dont les entreprises appréhendent et mettent en œuvre la RSE. La troisième partie a pour objectif de discuter la correspondance entre l’idéal-type et les pratiques observées : quelle est l’étendue de la RSE et quelles en sont les limites ? Les pratiques correspondent-elles aux discours et à celles considérées comme « bonnes » ? Le discours formel est-il en adéquation avec la théorie en usage ou est-ce un discours construit, convenu, visant à faire émerger une réputation censée être crédible, aux yeux des différentes parties prenantes ? Enfin, les bonnes pratiques, ou du moins la façon dont elles sont mises en scène dans les discours ne relèveraient-elles pas d’une prophétie auto-réalisatrice ?

1. Fondements théoriques du concept de responsabilité sociale

Quelles sont les caractéristiques principales du modèle développé par Carroll, servant de prémisse à ce travail, quels sont les développements qu'il a suscités et quelles sont les limites et les apports de la théorie des parties prenantes : tels sont les points auxquels prétend se consacrer cette première partie.

1.1. Le modèle de Carroll

Les premières réflexions sur les liens entre les firmes et la société ont commencé à voir le jour d'abord aux Etats-Unis dans les années 50 (Carroll, 1995 ; Frederick, 1995), ensuite en Europe, trente années plus tard (Luijk, 1997). Le concept de responsabilité sociale, auquel se réfèrent les travaux ayant émergé au cours de ces périodes, s'inspire largement de la contribution de Carroll, qui décrit le construit multidimensionnel de la PSE en 1979 et la RSE en 1995. Quatre types fondent la définition proposée par Carroll : responsabilité légale ; responsabilité économique ; responsabilité éthique ; responsabilité discrétionnaire.

Dans le cas de la responsabilité légale, deux éléments essentiels doivent être pris en compte. Il ne suffit pas de s'intéresser à la sphère de la responsabilité de l'individu mais également donner du poids à la question de savoir envers qui l'individu serait responsable. La responsabilité légale (voire politique) conduit à la « responsabilité de rendre des comptes » et c'est toujours une responsabilité pour quelque chose (Ewing, 1957). Bien que les lois soient pour la plupart fondées sur des principes éthiques universels de justice, une définition légale de « l'action juste » ne correspond pas toujours à des éthiques standards de justice. En dépit du chevauchement de la moralité et de la loi, plusieurs comportements peuvent être légalement corrects mais moralement discutables ou même controversés comme, par exemple, la question des plans sociaux engagés dans certaines situations par les firmes. Le danger ici est que des actions injustes sur le plan éthique, d'un point de vue universel, peuvent rester impunies ou simplement modifiées parce que les lois d'une société particulière ne reconnaissent pas la criminalité de tels actes.

La « loi » est identique au « procès » lorsqu'elle contraint ou autorise un individu à agir d'une certaine manière. La loi régule un individu sans « âme ». Cependant, certains théoriciens

estiment qu'il n'existe pas de distinction pertinente entre responsabilité juridique et éthique (par exemple, Abbagno, 1957). L'invalidité de la distinction est mise en évidence au moyen de la relation entre les normes juridique et éthique. La première définit un acte « illégal », les conditions minimales d'occurrence et les sanctions associées à la rupture des engagements normatifs de la vie sociale. Dans cet esprit, « ne pas tuer » est une norme légale et en même temps, une norme éthique, ce qui pousse Kelsen (1990) à indiquer que la norme légale ne doit pas être détachée de l'éthique. C'est seulement une norme secondaire qui supporte une norme éthique principale : « le respect de la vie des autres individus ». Toutefois, la distinction entre norme légale et norme éthique garde sa pertinence dans certains cas. Ainsi, un individu peut être un citoyen acceptable dans un sens légal tout en étant immoral dans la pratique de ses relations avec autrui. De même, il n'est pas suffisant de mettre en place des régulations politico-juridiques, contraignant et déterminant les actes d'une firme. Il est également important de regarder la « conscience morale et sociale » qui guide ses activités affectant la population sociale au sens large (par extrapolation, on doit également considérer la conscience sociale des individus qui exécutent les différentes activités de la firme). Bien entendu, l'absence de règles légales se traduit par peu de motivation pour la firme – la peur de poursuites judiciaires pour les activités destructives – pour accepter la responsabilité de ses actions. Mais ceci ne suffit pas pour s'assurer que l'organisation mène des activités socialement enrichissantes.

La responsabilité économique fait de l'intérêt des propriétaires-actionnaires le critère de décision ultime. Leurs agents (les dirigeants au niveau le plus élevé) sont estimés maximiser les profits, dans le cadre des « règles du jeu ». Dans cette perspective, l'entreprise a plusieurs parties prenantes – les actionnaires – mais ils ont tous un seul intérêt : le gain financier. Dès lors, si les dirigeants s'engagent dans des « actions socialement responsables » qui réduisent les perspectives de profit des actionnaires, ils effectuent une ponction sur les actifs de la firme qui leur est confiée. De surcroît, en se proclamant *de facto* « concepteurs de politiques », ils écartent le contrôle du marché. À partir de là, « faire bien » se traduit par faire aux dépens de « faire efficacement » et c'est peu intéressant tant pour la firme que pour la société. Parce que selon les partisans de l'approche dite « shareholders », et dans une logique utilitariste, « la meilleure chose pour le plus grand nombre » résulte de ce que doit faire le mieux l'entreprise, à savoir créer de la richesse. Ce qui conduit les autres institutions (famille, État, institutions

religieuses), grâce aux moyens appropriés et légitimes (salaires et impôts) de l'entreprise, à faire ce qu'elles font le mieux – répondre aux besoins sociaux. Cette approche peut être réduite à deux idées principales : la responsabilité des entreprises est de créer de la richesse et les dirigeants doivent se concentrer uniquement sur cet objectif. Dans le cas, cependant, où une firme s'engage dans des activités ou des pratiques socialement bénéfiques mais ajoutant de la valeur à l'entreprise, ces activités deviennent simplement des biens économiques.

Le troisième type de responsabilité – la responsabilité morale – récuse la démarche exemptant l'activité économique des obligations éthiques basiques et caractérise les firmes et les marchés, au même titre que les autres activités humaines, comme des artefacts sociaux, consistant en pratiques socialement construites et soutenues (Freeman et Gilbert, 1988 ; Wicks, 1996). En pointant du doigt la similitude entre l'activité des firmes et les autres formes d'activité humaine, les partisans de la responsabilité morale mettent l'activité économique sous la bannière des principes et des responsabilités moraux fondamentaux. Étant donné qu'aucune institution sociale ne peut légitimement affirmer que sa contribution à la société n'est pas exemptée du respect des codes moraux requis pour soutenir le bien commun, donc tous les objectifs spécifiques à l'institution, ses règles ou ses obligations doivent être subordonnées à la loi morale commune. C'est une exigence essentielle pour l'action sociale soutenable. Dans cet esprit, la morale est analogue à un « fait », puisque dans le contexte de la moralité, un individu a un contrôle sur la voie qu'il utilise pour agir et le choix pour agir d'une manière « juste », la morale réintègre l'âme comme la force guidant un individu, alors que les lois juridiques régulent un « individu sans âme ». Plusieurs tentatives pour codifier les règles « de routes morales » sous-tendant l'activité des entreprises existent. Par exemple, DeGeorge (1990), suivant l'exemple de Velasquez et *al.* (1993) propose un code normatif, reposant sur trois principes : droit, justice et utilité. Les dilemmes associés à la position de responsabilité morale qui ont une grande pertinence pour les chercheurs en organisations sont enracinés dans la nature sociale des codes moraux, incluant leur création, leur promulgation, et leur application. Beaucoup d'auteurs ont ainsi examiné le contexte social favorable pour un comportement moral au travail, comprenant les effets des formulations éthiques, les comités d'éthique, les conseillers d'éthique à domicile, les audits d'éthique, les programmes de formation à l'éthique (Smith et Carroll, 1984 ; Trevino, 1986 ; Weber, 1993). La source la plus

utilisée habituellement de l'influence organisationnelle sur le comportement moral est la culture ou le climat organisationnels (Trevino, 1990).

Enfin, la responsabilité discrétionnaire est le dernier type de la définition de Carroll. Plusieurs formes de responsabilité discrétionnaire sociale sont envisagées mais toutes admettent la nécessité pour les firmes d'aller au-delà de la simple correspondance avec les responsabilités économiques, morales et légales. Dans ce cadre, la différence entre des droits négatifs et des droits positifs en philosophie est fondamentale pour comprendre la distinction entre responsabilités obligatoires et responsabilités discrétionnaires (Velasquez, 1992). Les droits négatifs sont des droits dont jouit un individu, à moins qu'il n'y ait interférence. Dès lors, l'obligation morale qui en résulte comprend « une action négative » - non interférence dans la jouissance d'un droit et la terminologie habituelle pour violer cette obligation est de « faire du mal ». En revanche, les droits positifs sont les droits qu'une personne peut apprécier seulement s'ils sont fournis par quelqu'un d'autre et la terminologie habituelle pour rendre un individu en mesure de jouir de droits positifs est de « faire du bien ». Si une firme ne fournit pas un droit, elle crée le mal ; et si elle ne fournit pas un privilège (avantage), elle ne crée pas par définition le mal, mais elle ne fait pas non plus le bien. Comme illustré dans le credo médical « d'abord ne pas faire du mal », la philosophie morale place une grande importance sur l'évitement du mal plutôt que de faire du bien. À partir de là, il y a distinction entre la responsabilité obligatoire (morale) de l'entreprise pour éviter le mal, et la responsabilité sociale discrétionnaire pour faire du bien.

1.2. Les extensions du modèle

Le modèle de Carroll, reposant sur les quatre types de responsabilité évoqués ci-dessus, a fait l'objet d'analyses d'auteurs comme Clarkson (1995) et Wood (1991). Ces derniers proposent ainsi l'approfondissement des concepts utilisés et considèrent que l'idée de base de la RSE est l'interdépendance de la firme et de la société dans laquelle elle opère, et qu'elles ne doivent pas être considérées comme des entités distinctes, de telle sorte que la société a certaines attentes en matière de comportements appropriés des firmes. À cet égard, Wood (1991) décrit la PSE comme constituée de trois éléments majeurs : (1) le niveau de la RSE, fondé sur la légitimité dans la société, la responsabilité publique dans l'organisation et la discrétion

managériale exercée par chaque individu dans l'organisation; (2) les processus de la réactivité sociale de la firme, qui inclut la prise en compte de l'environnement, la gestion des parties prenantes ainsi que celle des questions sociales ; (3) les effets des comportements de l'entreprise sur les impacts, les programmes et les politiques sociaux. Pour leur part, Kok et *al.* (2000) fournissent une explication concrète du modèle de Carroll en avançant que la RSE constitue l'obligation d'utiliser des ressources d'une manière qui avantagerait la collectivité, *via* la participation engagée dans la société, en prenant en compte la communauté au sens large, et en améliorant le bien-être, indépendamment des gains directs croissants pour la firme.

Un deuxième approfondissement concerne la nature de plus en plus internationale de l'activité des entreprises. En effet, les premiers débats sur la PSE et la RSE ont concerné les comportements des firmes au niveau national et ont été menés dans le contexte des législations nationales émergentes et des pratiques censées protéger les salariés nationaux (Broadhurst, 2000). L'internationalisation et la globalisation des firmes ont étendu le nombre de relations internes (à l'intérieur des organisations) et externes (entre les organisations et la société). Les perspectives des dirigeants et les salariés sont devenues, dès lors, trop étroites pour être les seules pertinentes dans l'appréciation des activités internationales des entreprises. Les normes établies sur le plan national ont été intégrées dans un corpus évolutif de codes internationaux acceptés, qui à leur tour influencent les réponses de la firme aux questions d'éthique dans un contexte global (Broadhurst, 2000).

Le troisième approfondissement porte sur l'estimation de la PSE dont le traitement est resté incomplet dans le modèle. En effet, les valeurs et le comportement éthique dans l'entreprise ont été évalués par un certain nombre d'auteurs par le biais des opinions des dirigeants. Or, les individus sont dotés de différentes valeurs et mettent l'accent sur des questions diverses et variées lors de l'estimation des activités des firmes qui leur importent. Cette hétérogénéité des appréciations et des attentes eut pour effet de faire émerger l'analyse des parties prenantes de Freeman (1984) comme une des premières voies de réflexion sur l'éthique des organisations. En effet, Freeman (1984), considérant les parties prenantes comme des groupes ou des individus susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise ou d'être affectés, chercha à mettre en évidence les relations existantes entre les parties prenantes externes et les

diverses fonctions de la firme afin de constituer des outils préliminaires pour définir ces relations et leurs conséquences. Cette perspective fit de la théorie des parties prenantes la théorie la plus connue en matière de traitement des questions concernées par les responsabilités, prises au sens large, de l'entreprise associées à la PSE (Wood, 1991 ; Winjberg, 2000). Notons toutefois que les concepts de parties prenantes et de PSE ne sont pas synonymes (Clarkson, 1995), mais ne sont pas toutefois incompatibles.

À partir de la contribution de Freeman (1984), d'autres auteurs ont procédé à des développements de la relation entre la firme et ses parties prenantes (par exemple, Goodpaster, 1991 ; Donaldson et Preston ; 1995 ; Clarkson, 1995). À cet égard, Donaldson et Preston (1995) proposent une démarche conceptuelle pour suggérer une taxonomie des parties prenantes en termes de validité normative, de pouvoir instrumental et d'exactitude descriptive et empirique. L'approche normative est concernée par les raisons de prise en compte des intérêts des parties prenantes ; l'approche instrumentale s'intéresse aux effets du management des parties prenantes sur la performance de la firme ; l'approche descriptive vise à s'assurer de la prise en compte des intérêts des parties prenantes par la firme. S'inscrivant dans cette dernière approche, à savoir l'approche descriptive, Clarkson (1995) teste, à partir de données, l'hypothèse instrumentale portant sur la corrélation entre la performance de la firme et les niveaux de satisfactions de ses parties prenantes. Les conclusions obtenues laissent entendre (1) qu'il doit exister une différence nette entre les préoccupations des parties prenantes et les préoccupations sociales, parce que les firmes et leurs dirigeants contrôlent les relations avec leurs parties prenantes et non avec la société en général ; (2) que l'analyse doit être conduite au niveau institutionnel, organisationnel et individuel ; (3) qu'il est possible, une fois les deux premiers points traités, d'analyser et d'évaluer la PSE et la performance de ses dirigeants dans le traitement des responsabilités de la firme dans le cadre de ses relations avec les parties prenantes. Ces différents travaux ont conduit, selon Berman et *al.* (1999), les contributions subséquentes à plus de précision et de cohérence dans la terminologie et la réflexion sur les liens des firmes avec les parties prenantes.

1.3. Apports et limites de la théorie des parties prenantes

Les développements exposés ci-dessus, portant pour l'essentiel sur des améliorations conceptuelles de la théorie des parties prenantes, n'empêchent pas les critiques de mettre à

jour ses limites, notamment expérimentales. Dans cet esprit, Mitchell et *al.* (1997) décrivent l'incomplétude théorique de l'approche, la considérant comme une heuristique mobilisée pour la description de l'environnement du management. Le manque de critères précis dans l'identification des parties prenantes (Mitchell et *al.*, 1997 ; Argandon 1998 ; Philips et Reichart 2000) fait également l'objet de sérieuses réserves. En fait, la théorie des parties prenantes n'a jamais véritablement constitué un schéma éthique compréhensif. Elle considère plutôt que de bonnes raisons existent afin que les dirigeants puissent considérer les impacts de leur organisation sur l'environnement, non lié aux parties prenantes (Philips et Reichart 2000).

Par ailleurs, la définition des parties prenantes a évolué d'une perspective strictement humaine (Philips et Reichart 2000) à une perspective non humaine (Starik, 1995). Philips et Reichart (2000) justifient ainsi leur approche dite humaine en considérant que seuls les individus sont capables de produire les obligations nécessaires pour être considérés comme partie prenante. Pour sa part, Freeman (1984) établit le statut de parties prenantes à partir du processus de changement qu'elles sont susceptibles d'induire dans les organisations. Le changement interne se produit dans le système *filing*, selon des règles bien comprises, et concerne les parties prenantes comme les propriétaires-actionnaires, les clients, les employés, les fournisseurs, etc. alors que le changement externe nécessite l'émergence de nouveaux groupes, d'événements et de questions, générant de l'incertitude. Ces derniers englobent des participants comme l'État, les concurrents, les associations de défense des consommateurs, les défenseurs de l'environnement, les organisations communautaires locales, les groupes d'intérêt, les médias. Cette démarche a fait l'objet de plusieurs contributions : par exemple, Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Gibson, 2000 ; Mitchell et *al.*, 1997.

En terme de perspective non-humaine, Starik (1995) justifie son approche en estimant que l'environnement naturel peut être considéré comme une partie prenante dans toutes les organisations, puisqu'il les affecte toutes ou est affecté par elles, ce qui est vrai sans aucun doute dans plusieurs secteurs. D'un autre côté, la RSE inclut la responsabilité environnementale dans plusieurs cas pratiques, parce qu'une firme considérerait rarement qu'elle est responsable envers la société, les propriétaires fonciers, les autorités, les organisations non gouvernementales ou à d'autres groupes plutôt qu'à la nature dans un sens

écologique. Par conséquent, de tels groupes pourraient représenter l'environnement comme partie prenante.

Cependant, en dépit de son incomplétude, la théorie des parties prenantes fournit une base prometteuse pour étudier l'environnement de management des entreprises, notamment celles qui se déploient dans plusieurs espaces géographiques. Elle peut contribuer à l'étude des organisations par référence au concept de rôle, le concept de partie prenante se retrouvant au cœur de la trilogie rôle-jeu-stratégie et de la notion d'influence (Pesqueux et Damak, 2003). Dans la recherche expérimentale, les parties prenantes les plus importantes liées à une firme devraient être définies au cas par cas. La catégorisation proposée dans cet article modifie la division entre parties prenantes internes et externes proposée par Freeman (1984) et la trisection de la société entre marché, État et secteur civique avancée par Korten (1995). Ceci signifie que les propriétaires, les clients, les employés et les fournisseurs d'une firme sont considérés comme partie prenante interne, alors que les groupes externes incluent l'État, les concurrents, les défenseurs des consommateurs, les écologistes, les organismes locaux communautaires, les groupes d'intérêt spéciaux et les médias. Cependant, le rôle et la position de certaines parties prenantes ont changé sensiblement depuis que la théorie originelle des parties prenantes a été proposée. Ainsi, aujourd'hui, les actionnaires d'une entreprise se déployant dans plusieurs espaces sont des actionnaires anonymes, les clients peuvent introduire des recours et poser des questions n'ayant aucun lien avec les transactions commerciales, et les fournisseurs rencontrent une concurrence de plus en plus aiguë lorsque les entreprises externalisent leurs activités, de sorte que ces groupes puissent maintenant être classifiés en tant que parties prenantes externes plutôt qu'internes. La catégorisation doit donc être modifiée pour considérer comme parties prenantes internes, les groupes, agissant selon les règles édictées par les firmes, à savoir le personnel et les dirigeants. Cette catégorisation permet d'un autre côté de regarder comme parties prenantes externes le secteur lié au marché - clients, actionnaires et les fournisseurs -, le secteur institutionnel - autorités et décideurs politiques -, et le secteur civique - communautés locales, particuliers, organismes représentatifs et volontaires, médias.

La partie qui suit examine les pratiques énoncées en matière de responsabilité légale, sociale, morale et discrétionnaire des entreprises du secteur du tourisme.

2. Méthodologie de la recherche

Trois points font l'objet de cette deuxième partie : le choix du contexte, le choix des données, la méthode d'analyse retenue.

2.1. Choix du contexte

En raison de l'importance du rôle du tourisme dans les modèles de développement économique et de la multiplicité des acteurs qui interviennent dans la filière touristique (Robson et Robson, 1996), ce champ présente un cadre d'analyse particulièrement riche pour traduire la diversité des facettes de la problématique de la responsabilité sociale des entreprises.

En effet, le tourisme activité créatrice de valeur avec plus de 698.8 milliards de dollars de recettes en 2000 (ce qui en fait une des premières activités économiques mondiales), est à l'origine de nombreux déséquilibres dans les pays qui en dépendent et le modèle de développement qu'il propose montre actuellement ses limites.

Les analystes du secteur mettent en évidence certains aspects négatifs concernant différents domaines :

- le domaine économique : un développement économique non durable (l'essentiel des flux financiers du tourisme est capté par les prestataires intermédiaires) ; les emplois sont saisonniers et précaires (on observe une disparition de métiers traditionnels) ;
- le domaine légal : travail des enfants, destruction des structures traditionnelles, non respect des règles de l'OIT ;
- le domaine éthique : les droits de l'Homme (prostitution ; déplacement de population ; inégalités des droits) ;
- l'environnement naturel : architecture inadaptée ; gaspillage des ressources naturelles ; détérioration de la faune et de la flore ;
- la culture : perte du patrimoine culturel au profit d'une « folklorisation » des rites et de la culture ; perte du savoir-faire artisanal pour une offre standardisée de masse..¹.

¹ *Alternatives économiques*, n°194, juillet-août 2001.

Longtemps choyée comme une industrie porteuse de développement, l'activité du tourisme est depuis quelques années mise à l'épreuve de ses contradictions par les ONG. Ces dernières ont par leurs actions de lobbying conduit les instances internationales - PNUE, Programme des Nations Unies pour l'Environnement, l'OMT (Organisation Mondiale du Tourisme), l'UNESCO et la CE (Communauté Européenne) - à s'engager dans une démarche de tourisme responsable. Une charte du tourisme durable a été publiée en 1995. Elle vise à appliquer au tourisme les résolutions de Rio sur l'environnement. Dans sa lignée, l'OMT regroupant les entreprises mondiales de tourisme a adopté un Code mondial du tourisme. Notons que plus que tout autre question, c'est la problématique écologique qui est la porte d'entrée par laquelle les ONG ont pu inciter les acteurs institutionnels à s'engager dans une réflexion sur la citoyenneté d'entreprise. Ainsi, les Nations Unies ont incité l'OMC à organiser en mai 2002 un Sommet mondial de l'écotourisme à Québec et ont inscrit au programme du Sommet mondial sur le développement durable de Johannesburg la question du tourisme.

Dans ce cadre peu contraignant, les opérateurs privés du tourisme ne sont soumis qu'à la pression des ONG. Cependant, la prise de conscience par le grand public² des effets négatifs du tourisme émerge et les entreprises amorcent de timides engagements.

L'analyse des pratiques en matière de citoyenneté des cinq premiers voyagistes du secteur du tourisme français (Travaux des auteurs, 2003) - Accor, Club Med, Selectour, Nouvelles Frontières (TUI) et Havas (Enjeux, le Grand Atlas des entreprises, janvier 2003) - fait ressortir trois traits principaux :

- une très faible implication dans la problématique de la citoyenneté ;
- une vision tactique ou minimaliste de la responsabilité sociale traduite par des actions de mécénat que l'on pourrait qualifier de responsabilité discrétionnaire (Carroll, 1979) ;
- l'écotourisme, un discours visible, des pratiques limitées.

Il semble ainsi que *«l'industrie du tourisme est à des années lumières des autres secteurs. Les chaînes hôtelières sont-elles réellement en train de changer leur procédure de contrôle et*

² 15 000 personnes ont participé à la campagne Agir ici lancée en 2002.

devenir transparentes ? La responsabilité sociale est-elle simplement une donation à un organisme de charité ? ³», (Financial Times, 2003).

Dans la continuité de ce premier travail, la présente analyse vise à approfondir l'exploration entamée sur le terrain des entreprises françaises du secteur du tourisme en analysant les pratiques énoncées de TO d'autres nationalités.

De ce fait, la population mère de la recherche est constituée de TO à l'origine de programmes d'actions socialement responsables.

2.2. Choix des données étudiées

Afin d'atteindre cet objectif, la recherche s'appuiera sur l'analyse d'un corpus de «bonnes pratiques en matière de responsabilité sociale » publié par les entreprises du tourisme dans le cadre du programme mis en place par les Nations-Unies en 2001⁴ (site www.toinitiative.org).. L'opportunisme méthodologique justifie d'une part ce choix. D'autre part, en choisissant un terrain dont les informations sont validées par une instance internationale, on accroît la fiabilité et la pertinence des données étudiées.

Plus précisément, la sélection de ce terrain d'investigation répond à deux logiques différentes :

- une logique de dispersion (Glaser et Strauss, 1967), les caractéristiques des entreprises participant au programme *toininitives* ainsi que leurs pratiques en matière de RSE sont très différentes (*cf.* tableau 1). L'objectif étant d'embrasser un maximum de diversités par rapport au phénomène étudié. Ainsi, dans le cadre du programme étudié, sept catégories de performance an matière de responsabilité sociale ont été considérées : travailler avec des fournisseurs qui incluent dans les contrats des clauses environnementales.... ; améliorer les transports pour respecter l'environnement ; soutenir la protection de l'héritage naturel et culturel ; éduquer et sensibiliser ; combattre les formes illégales de tourisme ; travailler sur les destinations (audit) ; améliorer la gestion de l'environnement (certification ISO 14001).
- une logique de répliquabilité (Yin, 1989). Les entreprises sont sélectionnées au sein d'un même sous-secteur (celui des tours-opérateurs) afin de prédire des résultats similaires, ce qui permet d'augmenter la validité externe de la recherche (logique de répliquabilité littérale). Par ailleurs, le choix d'entreprises appartenant à des groupes de concurrents différents (tours

³ Propos recueillis auprès de M. Barnett, Institut pour l'environnement et le développement.

opérateurs mondiaux/tours opérateurs spécialisés sur des niches) permet éventuellement d'identifier des résultats contraires mais sous des raisons connues (ce qui correspond à une logique de réplique théorique).

La taille de l'échantillon dans une étude qualitative soulève des questions qui sont du même ordre que celles rencontrées pour les échantillons quantitatifs. Il s'agit en effet de déterminer une taille minimale qui permette d'obtenir une confiance satisfaisante dans les résultats obtenus en cherchant à respecter au mieux les principes de réplique et de saturation (Royer et Zarlowski, 1999). Cette condition peut être considérée satisfaite dans la mesure où trente deux pratiques sont étudiées, représentant les actions de vingt entreprises ayant manifesté un engagement réalisé et vérifié en matière de responsabilité sociale (cf. annexe B).

Le tableau 1 ci-dessous regroupe l'ensemble des programmes étudiés :

Entreprises	Pratiques en matière de RSE des entreprises étudiées
Vasco travel (1995)	Création d'un climat favorable au développement du tourisme : lien entre les touristes et le hôte Par l'éducation
TUI nordic (2002)	Améliorer la qualité du service en respectant l'environnement (eau et recyclage) Concept de qualité totale Adhésion au code comportement pour le voyage et le tourisme de WWF et au Code contre l'exploitation sexuelle des enfants
TUI Nordic (1998)	Reconnaître sa responsabilité envers l'environnement et les communautés dans lesquels il opère En partenariat avec ECPAT
TUI Nederland (2002)	Préserver les ressources naturelles
Studiosus : TO allemand – Tours éducationnels (1995)	) Environmental Management System (EMS) Studiosus a répondu à cette nouvelle loi en analysant les impacts de ses tours organisés sur l'environnement de destination. En 2001, l'EMS a été révisé selon EMAS II et un document environnemental détaillé a été publié sur le site web de la firme. Avec FUTOUR, une firme de consulting, la stratégie et les objectifs opérationnels pour chaque année en coopération avec le comité de l'environnement de l'entreprise et le comité de la RS. Une fois par an, ces comités reportent au management sur les résultats de l'EMS.
Exodus (GB) (2000)	Compréhension, appréciation et préservation de l'environnement visité. Organisation de l'activité d'une manière responsable sur le plan social et environnemental Charte responsable ; Création d'un poste ; Formation employés ; To locaux; Recrutement de guides locaux; Achats produits locaux.
Orizonti (Italie) (1997)	Evaluation des prestataires d'hébergement ; Checklist envoyée chaque année aux fournisseurs ; Information mise dans la brochure (symbole éco) ; Hôtel informé
Hotel plan Suisse (1998)	Management du produit chaîne d'offre Coopération des destinations
Atlas Voyages (2001)	Contrôle four
My Travel Northern Europe Tour scandinave (1996)	Hôtel intègre les standards environnementaux comme clause dans l'accord de service.
LTU touristik Allemand	Aide à l'amélioration de l'environnement des hôtels partenaires

⁴ *Tours Operators for sustainable tourism development in* Site : www.uneptie.org ou www.toinitiative.org

(2000)	
DynamicTours Maroc (1996)	Améliorer au travers des guides les relations entre les voyageurs et les TO
First Choice: TO Outbound, (2002)	Adéquation de la structure et de la culture de l'organisation avec les principes du tour durable ; Charte de développement durable Etape de réflexion sur l'impact de leurs actions (entreprise et employés) et de celles des autres PP (clients, destinations) sur l'environnement Respect ISO (env)
Premier Tours : TO USA Spécialisé safari	Développement local et préservation environnement
Aurinkomatkat-Suntours : TO Finlandais (2000)	Respect de critères environnementaux (eau, eaux usées et énergie)
British airways Holidays, GB, (1998)	Evaluer l'impact du tourisme sur l'environnement pour promouvoir une politique locale de DD
British Airways et Climate Care, GB (2001)	Réduire les effets polluants de l'activité aérienne ; s'engager dans une démarche de réduction des émissions de CO2 Mécénat : financement (15 105 euros) de trois projets définis avec <i>Climate Care</i> :
Discovery Initiatives, GB, (1997)	Revenus du tourisme participent au développement local
My travel Northern Europe Scandinavie, (1998)	Instaurer un dialogue avec les autorités locales pour améliorer le processus de respect de l'env. et à terme avec les autres TO agissant sur la destination
Studiosus (allemand) (1996)	Réduire la pollution
Accor (France) avec Nausicaa, (2000)	Protection des fonds marins
Hapag-Lloyd Kreuzfahrten (allemand) (2002)	Protection des milieux marins capital du croisiériste
LTU Touristik (Allemand) (2001)	Processus de remontée de l'info sur les remarques, questions des clients concernant les p liés à l'env dans les pays de destinations
TUI AG (allemand) (1996)	Communiquer auprès des cibles
TUI Néerland (1999)	Protection de l'Océan
Viaggi del Ventaglio (Italie), (2001)	Recrutement d'un interprète environnemental par club de vacances pour avoir un rôle d'information d'éducation des clients, de coopération avec les PP locales
Atlas Voyages Maroc (2002)	Améliorer les conditions d'hygiène et de santé des pop locales Accompagner les projets d'AMRASH (assoc marocaine)
Hotelplan, Suisse (2001)	Stratégie de développement durable
Travel Walji, Pakistan (2003)	Protéger culture, patrimoine, artisanat Créer de l'emploi local
Vasco travel Turquie (1997)	Protéger le patrimoine culturel
Viaggi del Ventaglio Italie (1998)	Participer au développement local

Tableau 1 – Pratiques des TO en matière de RSE (Source <http://www.totinitatives.org>)

2.3. Méthode d'analyse des données

L'interprétation du discours recueilli est réalisé à travers un processus d'analyse thématique de contenu. Le processus de codage a consisté à identifier les éléments du discours

correspondant aux catégories définies *a priori* (ou unités de codage), en fonction des objectifs de la recherche.

La liste des unités de codage est la suivante :

- unité de codage 1 : nature de la RSE
- unité de codage 2 : objectifs de l'entreprise
- unité de codage 3 : publics visés par la pratique
- unité de codage 4 : nature de la pratique observée
- unité de codage 5 : avantages recherchés par l'entreprise
- unité de codage 6 : résultats observés
- unité de codage 7 : contraintes et limites de la pratique

La démarche est itérative et systématique (Bergadàa et Nyeck, 1995). Dans un premier temps, les *verbatim* ont été analysés et affectés à chacune des unités, par chaque chercheur, de manière indépendante.

Après ce premier traitement, la démarche requiert une réflexion afin de retravailler le matériau (regroupement éventuel des unités de codage, suppression, ajout d'unités etc...).

Dans un deuxième temps, pour chaque entreprise étudiée, les auteurs ont mis en commun leurs analyses afin d'établir la convergence du codage. Les tableaux de codage par entreprise ont été comparés, l'objectif étant de repérer le caractère récurrent des signifiés définis *a priori* dans les travaux antérieurs et d'identifier des signifiés émergents permettant d'enrichir la théorie existante.

Le tableau 2 ci-dessous synthétise les items observés par unité étudiée :

Unité de codage <i>a priori</i>	Catégorisations des observations effectuées
Nature de la RSE	- légale : respect de la loi ou d'un charte à laquelle l'entreprise a adhéré - économique : mise en avant de l'obligation pour l'entreprise d'assurer la pérennité de l'entreprise, en protégeant les ressources stratégiques de l'entreprise (environnement, climat social) - morale : éthique du dirigeant ou de l'institution exprimée dans le discours sur les valeurs de l'entreprise - discrétionnaire : responsabilité reposant sur une définition « privée » de qui est considéré comme bien
Objectifs de l'entreprise	- emploi : créer de l'emploi dans les pays réceptifs - environnement : préserver les ressources naturelles, protéger le paysage - social : améliorer les conditions de vie des populations des pays réceptifs (hygiène, santé, habitat, ..) - culturel : préserver les savoir-faire artisanaux, les cultures ancestrales, le patrimoine culturel - droits de l'enfant : combattre le tourisme sexuel, aider les orphelins
Publics visés par la pratique	Publics visés, classés selon trois critères : - humains / non humain (patrimoine, environnement) - catégories de parties prenantes (employés, dirigeants, actionnaires, clients, fournisseurs, autorités, ONG) - localisation géographique (nationale ou étrangère – pays réceptifs)
Avantages recherchés par l'entreprise	Les deux unités ont été regroupées. En effet, nous avons identifié des catégories d'avantage recherché et défini s'il s'agissait d'un résultat attendu ou observé ou non attendu, non observé. 9 types d'avantage recherchés ont été repérés : - image de marque - économie de coûts pour l'entreprise - éducation des clients et/ou des fournisseurs et/ou des autorités locales - satisfaction des parties prenantes - récompense en terme de prix/certification - hausse du chiffre d'affaires - meilleur climat social - coopération accrue avec les parties prenantes des pays réceptifs - diffusion des pratiques
Résultats observés	

Tableau 2 – Contenu des catégories étudiées

Notons que l'unité de codage 7, « **contraintes et limites de la pratique** », n'a pas été intégrée dans le tableau de saisie en raison d'une information très incomplète et parcellaire ne permettant pas d'embrasser la diversité du terrain d'observation.

Dans un objectif de synthèse et d'analyse systématique, chaque observation a été codifiée et reportée dans un tableau de saisie⁵.

Afin de permettre la visualisation lisible des résultats observés, des analyses descriptives ont été réalisées et ont permis d'identifier l'occurrence des différentes expressions des éléments étudiés.

Dans ce qui suit, les résultats obtenus seront présentés, analysés et discutés.

3. Analyse des résultats et discussion

Cette dernière partie vise à discuter, *via* les résultats obtenus, le concept de RSE, tel qu'il est appréhendé dans les programmes présentés par les entreprises. Quatre thèmes sont abordés : la nature de la RSE ; les objectifs des firmes ; les parties prenantes concernées ; les effets attendus de la RSE.

3.1. Nature de la RSE

À partir du modèle de Carroll (*cf.* 1.1.), les quatre types de responsabilité ont été constatées. Ainsi, 41,9 % des entreprises (*cf.* tableau 3) affichent des pratiques centrées sur la responsabilité morale, 29 % des entreprises se focalisent sur la responsabilité économique ou discrétionnaire, la responsabilité légale n'étant observée qu'au sein de 12,9 % des firmes. Ces résultats laissent entendre une affirmation par les entreprises de leur rôle moral et citoyen. Ils peuvent également être expliqués par les pressions issues de l'environnement, ainsi que par le contexte socio-culturel évolutif. Comme le soulignent Velasquez *et al.* (1993), l'évolution des codes moraux d'une société influence significativement les règles et obligations des acteurs. Dès lors, les organisations ne peuvent se soustraire en matière de définition des objectifs et de mise en place des pratiques aux principaux moraux en vigueur à un moment donné.

Responsabilité légale		Responsabilité économique		Responsabilité morale		Responsabilité discrétionnaire	
Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
4	12,9%	9	29,0%	13	41,9%	9	29,0%

N = 31

Tableau 3 – Fréquence d'apparition des types de RSE au sein des entreprises observées

⁵ Les auteurs tiennent à la disposition des lecteurs l'ensemble du tableau de données brutes .

3.2. Objectifs des entreprises

Les organisations semblent se focaliser prioritairement sur l'environnement naturel, puis sur le respect de l'emploi, du contenu social et du contenu culturel (*cf.* tableau 4). Les droits de l'enfant apparaissent comme peu considérés, les acteurs estimant peut-être que ce domaine de la RSE est du ressort de la loi juridique.

Emploi		Environnement naturel		Social		Culturel		Droits de l'enfant	
Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
7	22,6%	27	87,1%	9	29,0%	7	22,6%	2	6,5%

N=31

Tableau 4 – Fréquences d'apparition des objectifs en matière de RSE des entreprises étudiées

L'importance de l'environnement naturel réside dans sa considération comme ressource décisive de l'entreprise. Il constituerait ainsi la source de préservation de l'avantage concurrentiel présent et futur de l'entreprise et, *in fine*, de sa pérennité.

C'est pour cette raison qu'il est considéré comme partie prenante par certains auteurs (*cf.* Starik, 1995, notamment et aux critiques de ce point de vue par Phillips et Reichart, 2000). Cependant, cette démarche peut également être vue comme la volonté (ou une vision limitée) visant à borner le concept de RSE au périmètre de l'environnement naturel. Ceci entrerait en contradiction avec le programme du PNUD⁶, dans lequel la notion de RSE intègre des problématiques sociales, culturelles, économiques, et auquel les entreprises observées adhèrent. Les objectifs restrictifs affichés par les entreprises peuvent être par ailleurs compris comme une démarche de pression des acteurs du Nord sur ceux du Sud, visant à préserver l'environnement naturel, considéré, dans certains cas, comme source de pérennité de l'activité des entreprises du Nord (l'environnement naturel est estimé, dans cette optique, comme un bien collectif).

⁶ Rappelons la définition du développement durable (rapport de la commission Brundtland, 1987) reprise par l'OCDE : « Le développement durable présente trois dimensions : économique, sociale, environnementale. Il implique que l'on porte sur l'attention sur des considérations plus générales que la croissance économique et le bien-être matériel. Le concept englobe des préoccupations d'équité et de cohésion sociale, ainsi que la nécessité de parer aux menaces contre les biens communs de l'humanité ».

La prééminence de l'environnement naturel dans les objectifs de certaines firmes se manifeste dans les contenus des Chartes, édictées par les organismes représentatifs des acteurs du secteur du tourisme (cf. annexe A).

3.3. Les parties prenantes considérées

En complément des propos précédents, il ressort que l'environnement est également considéré par les firmes comme une partie prenante (PP) à part entière et importante envers laquelle elles ont des obligations. Cependant, ce sont les clients qui constituent la partie prenante majoritairement considérée par les entreprises étudiées (90,3% d'entre elles, cf. tableau 5).

PP Patrimoine		PP Environnement	
Effectif	%	Effectif	%
7	22,6%	26	83,9%

PP nationales		PP étrangères	
Effectif	%	Effectif	%
25	80,6%	22	71,0%

PP Employé		PP Actionnaires		PP Dirigeants	
Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
19	61,3%	7	22,6%	7	22,6%

PP Clients		PP Fournisseurs		PP Politiques		PP ONG	
Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
28	90,3%	19	61,3%	16	51,6%	12	38,7%

N=31

Tableau 5 – Fréquence d'apparition des catégories de parties prenantes ciblées par les entreprises observées

Les attentes les plus déterminantes seraient celles émanant de leur marché. Deux raisons majeures peuvent être évoquées : les entreprises ne peuvent pas, dans une optique marketing, ignorer les demandes de leurs clients cibles, au risque de perdre des parts de marché ; d'autre part, les firmes anticipent, dans une démarche proactive et de mise en place de stratégies concurrentielles, les tendances lourdes sociétales. Cette seconde raison peut également être comprise comme la volonté des entreprises de se déployer dans la sphère, jusque là occupée

par les ONG, afin de modifier les perceptions de l'opinion publique (à titre indicatif, dans l'échantillon examiné, seules quatre entreprises coopèrent avec des ONG).

L'importance des parties prenantes - employés, fournisseurs – signifie la prise en considération de la chaîne de valeur de l'entreprise. En d'autres termes, il faut que les acteurs, qui la mettent en œuvre, soient impliqués dans la démarche RSE.

La prise en compte des parties prenantes politiques consiste à anticiper la mise en place de lois et réglementations contraignantes, dues à des pressions sociales et civiles. Il s'agit également, par la démonstration de « bonnes » pratiques, de susciter des intentions politiques, (de la part des autorités locales dans les pays du Sud essentiellement), favorables aux desseins et aux projets des entreprises, par la mise en place d'un contexte propice au développement de leurs activités économiques. Peut-être faudrait-il voir là le souci des entreprises des pays du Nord de limiter le périmètre de leurs engagements, l'objectif implicite étant l'obtention de financements extérieurs (locaux et/ou internationaux).

Concernant la partie prenante ONG, les résultats indiquent que seules 38,7 % des entreprises les considèrent comme faisant partie de la cible de leurs actions ayant trait à la RSE. Ce qui pourrait signifier le souhait de minimiser le rôle des ONG, alors qu'elles furent à l'origine de la prise de conscience en matière de RSE. Ceci n'est pas sans rappeler certaines stratégies des firmes consistant à affronter les entreprises rivales en éliminant l'objet même de leur existence, à savoir leur marché. Cette réflexion est particulièrement pertinente en matière de respect de l'environnement naturel.

En terme de localisation, les parties prenantes, nationales et étrangères, sont visées de manière similaire par les entreprises. Ceci s'explique par la structure du secteur du tourisme, international par nature (Robson et Robson, 1996).

3.4. Les effets de la RSE

Trois catégories permettent de regrouper les effets attendus de la RSE : (1) la perception des parties prenantes - l'image et la satisfaction perçues ; (2) l'éducation - formation des employés et des fournisseurs, coopération des autorités locales, diffusion des bonnes pratiques ; (3) la performance économique – maîtrise des coûts, amélioration du chiffre d'affaires, climat social au sein des entreprises.

	Effet image		Effet satisfaction PP		Récompense extérieure	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Observé	21	67,7%	23	74,2%	3	9,7%
Attendu	5	16,1%	5	16,1%	7	22,6%
Non attendu	5	16,1%	3	9,7%	21	67,7%

	Effets éducation		Coopération accrue avec les autorités locales		Diffusion des bonnes pratiques	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Observé	14	45,2%	8	25,8%	10	32,3%
Attendu	12	38,7%	11	35,5%	10	32,3%
Non attendu	5	16,1%	12	38,7%	11	35,5%

	Effets économie interne entreprise		Hausse du CA		Climat social	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Observé	7	22,6%	7	22,6%	7	22,6%
Attendu	11	35,5%	8	25,8%	9	29,0%
non attendu	13	41,9%	16	51,6%	15	48,4%

N=31

Tableau 6 – Effets attendus en matière de RSE par les entreprises observées

L'impact en matière de perception semble être l'effet le plus attendu et le plus observé (cf. tableau 6). Dans une relation dialectique avec l'environnement dans lequel elles opèrent, les firmes chercheraient à jouer sur les perceptions afin de créer une valeur différenciatrice, quêtant ainsi l'avantage concurrentiel.

En ce qui concerne l'effet attendu en matière d'éducation, seules 53,8 % des entreprises obtiennent un résultat effectif, alors que 83,9 % d'entre elles l'attendent. De même, si plus de 60 % des entreprises cherchent à obtenir la diffusion des bonnes pratiques et la coopération accrue au niveau local, moins de la moitié voient leurs objectifs se réaliser. Sur le plan de la performance économique, moins de 50 % des firmes exprimant des buts en la matière obtiennent des résultats probants. Deux raisons pourraient expliquer l'écart entre les attentes et les réalisations : un problème de mesure des effets (le PNUD est dans une démarche de définition d'indicateurs pertinents d'évaluation de la RSE, cf. annexe B) ; un problème de période d'observation – l'effet de la RSE en termes d'éducation et de performance économique ne peut probablement s'observer que sur le long terme.

Implications et conclusions

Cet article étudie la théorie en usage relative à la RSE et les pratiques énoncées des entreprises. Cet article mériterait, bien entendu, d'être approfondi, en intégrant les pratiques des firmes ne participant au programme des Nations Unies, par exemple, les groupes hôteliers membres de IHEI (*International Hotels Environment Initiative*). En outre, il serait utile de recueillir des informations issues de sources différenciées permettant d'accroître la validité des cas. Des études portant sur des firmes multinationales, opérant dans d'autres secteurs, pourraient également enrichir ce travail.

L'apport de la présente recherche est la validation du modèle défini par Carroll (1979). Ainsi, les quatre types de responsabilité sociale émergent des pratiques des firmes. Il faut cependant souligner la prédominance de la responsabilité morale sur les responsabilités économique, légale et discrétionnaire. En l'occurrence, les entreprises s'évertuent à traduire cette responsabilité dans des programmes de formation des clients, des fournisseurs, des employés, etc. Cet engagement moral est également affiché dans leurs chartes et missions, et pour certaines d'entre elles, dans leur système d'offre. Par ailleurs, si la responsabilité économique semble moins importante dans les pratiques des entreprises, force est de constater que dans le cadre de la responsabilité morale, l'objectif mis en exergue par les firmes concerne la préservation de l'environnement naturel. Or, cet objectif illustre l'enjeu stratégique de ce paramètre, rapprochant *de facto* responsabilité morale et économique.

Le concept d'acceptabilité (Mikkila, 2003) permet de comprendre cette prééminence. En effet, les firmes ne peuvent, en raison de leurs connexions avec les tendances sociétales (démographiques, sociales, culturelles, etc.), déployer des activités, considérées comme non acceptables par la société, s'exprimant *via* les parties prenantes. Se préoccuper aujourd'hui de l'environnement⁷ constitue un minimum acceptable en matière de responsabilité sociale. Mais le contenu minimum est appelé à évoluer en fonction du contexte. Dès lors, il est possible d'envisager l'intégration dans cette acceptabilité d'autres éléments de la RSE (emploi dans les pays du Sud, aspects sociaux et culturels, etc.), sachant que les firmes s'efforcent

⁷ Le rôle joué par le mouvement d'origine anglo-saxonne, Nimby «Not in My Back Yard», signifiant littéralement «Pas de ça au bout de mon jardin» est à cet égard emblématique dans la mesure où ses partisans cherchent à contrôler l'implantation, le maintien et le développement des activités des entreprises, afin de préserver l'environnement, entendu au sens large.

d'influencer et de définir, au travers d'actions de pression, de lobbying, et de comportements, le contenu de l'acceptabilité.

Significativement, le critère d'acceptabilité permet d'enrichir la compréhension du modèle de Carroll, dans le sens où il permet de qualifier ce qui est, à un moment donné, acceptable au niveau moral, au niveau économique et au niveau légal. Il est alors possible de spécifier le contenu acceptable des trois types de responsabilité. La responsabilité discrétionnaire relèverait seulement de la sphère personnelle et serait ainsi déconnectée de la sphère collective. Par ailleurs, ce travail permet de mettre en évidence les relations dialectiques des entreprises avec les parties prenantes, les premières cherchant à peser sur les secondes et vice-versa (est-ce là peut-être l'illustration de jeux gagnant-gagnant ?).

Si le concept d'acceptabilité appréhende la conformité de l'action en RSE aux attentes des parties prenantes externes, un autre principe - celui de crédibilité (Gabriel, 2003) - indique le degré de cohérence de cette action avec les pratiques de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes internes. Il est alors possible d'envisager la légitimité des pratiques de la RSE en fonction de ces deux critères. Ce qui signifie que les entreprises ne seraient légitimes qu'à condition que leurs approches RSE - reconnues et non proclamées - correspondent à la représentation partagée par les parties internes (principe de crédibilité) et les parties prenantes externes (principe d'acceptabilité).

En intégrant le principe de légitimité (fondée sur l'acceptabilité et la crédibilité) dans la RSE et dans le rôle des parties prenantes (sachant que celles-ci ne sont pas des catégories sociales exclusives), les entreprises émergent comme des acteurs opérant en « société » plutôt que des acteurs agissant seulement « en marché », la légitimité de leurs décisions étant influencée par l'état de l'opinion et des rapports de pouvoir qui la façonnent (Martinet et Reynaud, 2001 : 13).

Ce travail valide également l'acception de la RSE dans un contexte international (Mikkila 2003 ; Watson et Weaver, 2003), en élargissant la notion de parties prenantes.

Schématiquement, l'ensemble de ces résultats peut être représenté comme suit :

programme du PNUD servant de support à cette recherche participe de cette démarche). Ou bien, les entreprises peuvent rester passives et attendre que les conditions leur soient imposées sous forme de loi ou de nouveau contrat social défini par les parties prenantes internationales. Implicitement, cette réflexion fait écho à l'appel de Donaldson (2003) pour prendre en compte « sérieusement » l'éthique ...et par extension la RSE. Il suggère ainsi une méthodologie hybride (une démarche empirique associée aux outils normatifs) pour la recherche portant sur l'éthique des entreprises et de la société. Il conclut son appel (2003 : 365) : « Le temps pour l'analyse hybride est venu. Jamais l'envie de connaissances sur l'éthique, les entreprises et la société n'a été si grande. Et jamais la légitimité des entreprises n'a dépendu si fortement de la clarification de ses connexions avec les valeurs humaines. De ce fait, prendre l'éthique au sérieux [et donc la RSE] est devenu une mission envisageable ».

Références

- Abbagno, M. (1957) Judgments of Responsibility in Ethics and in law. *Revue Internationale de Philosophie*, 39, 33-50.
- Argandoña A. (1998), The Stakeholder Theory and the Common Good, *Journal of Business Ethics*, 17, 1093-1102.
- Bergadà M., Nyeck S. (1995), Quel marketing pour les activités artistiques : une analyse qualitative comparée des motivations des consommateurs et producteurs de théâtre, *Recherches et applications en marketing*, 10(4), 27-46.
- Berle L., Means G. (1932/1991) *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction.
- Berman S. L., Wicks A. C., Kotha S., Jones T. M. (1999), Does Stakeholder Orientation Matter ? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Bowen R. H. (1953) *The Social Responsibilities of the Businessman*, New York : Harper Row.
- Broadhurst A. I. (2000), Corporations and the Ethics of Social Responsibility: An Emerging Regime of Expansion and Compliance, *Business Ethics: A European Review*, 9(2), 86-98.
- Capron M. (2000), Vous avez dit « éthique » ?, in *Revue du Mauss* n°15, Ethique et économie l'impossible (re)mariage ?, 271-277.
- Carroll A. B. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 4, 497-506.
- Carroll A. B. (1995), Stakeholder Thinking in Three Models of Management Morality: A Perspective with Strategic Implications, in Näsi J. (Ed.), *Understanding Stakeholder Thinking*, Jyväskylä : Gummerus Kirjapaino Oy, 47-74.
- Clarkson M. B. (1995), A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Damak-Ayadi S., Pesqueux Y. (2003) La théorie des parties prenantes en perspective. In Actes de la Journée de l'Atelier Développement durable de l'Association Internationale en Management Stratégique, ESSCA Angers (France), 15 Mai 2003.
- Davis K. (1967), Understanding the Social Responsibility Puzzle, *Business Horizons*, 10(1), 45-50.
- DeGeorge R. (1990), *Business Ethics*, New York : Macmillan.
- Donaldson T. (2003), Editor's Comments: Taking Ethics Seriously – A Mission Now More Possible, *Academy of Management Review*, 28(3), 363-366.
- Donaldson T., Preston L. E. (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Enjeux les Echos* (2003), le Grand Atlas des entreprises, janvier.
- Etheredge J. M. (1999), The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility : An Alternative Scale Structure, *Journal of Business Ethics*, 18, 51-64.
- Ewing A. C. (1957) Responsibility towards oneself and others. *Revue Internationale de Philosophie*, 39, 51-68.
- Financial Times* (2003) Eco-tourism, Local People Hold the Key, 27 septembre.
- Frederick W. C. (1995), *Values, Nature, and Culture in the American Corporation*, New York : Oxford University Press.
- Freeman R. E. (1984) *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Marshfield, MA : Pitman.
- Freeman R. E., Gilbert D. (1988), *Corporate strategy and the search for ethics*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Gabriel D. (2003), Le marketing comme moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de développement durable, *Décisions Marketing*, 29(janvier-février), 67-76.
- Gibson K. (2000), The Moral Basis of Stakeholder Theory, *Journal of Business Ethics*, 26, 245-257.

- Glaser B.G., Strauss A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research*, Aldine Pub. Co.
- Goodpaster K. (1991), Business Ethics and Stakeholder Analysis, *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73.
- <http://www.totinitiatives.org>
- Kelsen H. (1990). *General Theory of Norms*, Oxford : Oxford, University Press.
- Kok, P., van der Wiele T., McKenna R., Brown A. (2001), A Corporate Social Responsibility Audit Within a Quality Management Framework, *Journal of Business Ethics*, 31, 285-297.
- Korten D. (1995), *When Corporations Rule The World*, Connecticut (USA) : Kumarian Press Inc.
- Les Échos* (2003), Nimby : la riposte des entreprises, 16 décembre, p.10.
- van Luijk H. J. L. (1997), Business Ethics in Western and Northern Europe: A Search for Effective Alliances, *Journal of Business Ethics*, 16, 1579-1587.
- Martinet A.-C., Reynaud E (2001), Shareholders, stakeholders et stratégie, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 12-25.
- Mayer C. L. (Ed.) (2002) *Voyager autrement, vers un tourisme responsable, et solidaire*.
- Mikkila M. (2003), Acceptability of Operations as an Indicator of Corporate Social Performance, *Business Ethics: A European Review*, 12(1), 78-87.
- Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Philips R. A., Reichart J. (2000), The Environment as a Stakeholder ? A Fairness-Based Approach, *Journal of Business Ethics*, 23, 185-197.
- Robson I, Robson J. (1996), From Shareholders to Stakeholders : Critical Issues for Tourism Marketers. *Tourism Management*, 17(7), 533-540.
- Royer I. et Zarlowski P. (1999), Echantillons, in R.A. Thiétart et coll. (Eds.), *Méthodes de Recherche en Management*, Paris : Dunod.
- Smith H. R., Carroll A. B. (1984), Organizational Ethics : A Stacked Deck, *Journal of Business Ethics*, 3, 95-100.
- Starik M. (1995), Should Trees Have Managerial Standing ? Toward Stakeholder Status for Non-Human Nature, *Journal of Business Ethics*, 14, 207-217.
- Trevino L. K. (1986), Ethical Decision Making in Organizations : A Person-situation Interactionist Model, *Academy of Management Review*, 11 (3), 601-617.
- Trevino L. K. (1990), A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics, *Research in Organizational Development*, 4, 195-230.
- Velasquez M. (1992) *Business Ethics : Concepts and Cases* (Third Edition), Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Velasquez M., Cavanagh G. F., Moberg D. (1983), Organizational Statesmanship and Dirty Politics, *Organizational Dynamics*, Autumn, 65-80.
- Votaw D., Sethi S. P. (1969), Do We Need a New Corporate Response to a Changing Social Environment ?, Parts I and II. *California Management Review*, 12(1), 3-16, 17-31.
- Watson S., Weaver G. R. (2003), How Internationalization Affects Corporate Ethics: Formal Structures and Informal Management Behavior, *Journal of International Management*, 9, 75-93.
- Weber J. (1993) Institutionalizing Ethics into Business Organizations, *Business Ethics Quarterly*, 3, 419-436.
- Wicks A. C. (1996), Overcoming the Separation Thesis : The Need for a Reconsideration of Business and Society Research, *Business & Society*, 35(1), 89-118.
- Winjberg N. M. (2000), Normative Stakeholder Theory and Aristoteles: The Link between Ethics and Politics, *Journal of Business Ethics*, 25, 329-342.
- Wood D. J. (1991) Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Yin R. K. (1989), *Case Study Research Design and Methods*, Sage Publications.

ANNEXE A

Liste des chartes et codes

(adapté de Mayer (2002 : 75- 78)

Dénomination de la charte	Organismes à l'origine	Contenu de la Charte	Effets attendus ou réalisés
La charte du tourisme durable (Lanzarote, Iles Canaries, Avril 1995) Texte intégral sur le site : www.insula.org/tourism	Unesco – OMT – PNUE – Commission Européenne	Respect des populations locales - Protection de l'environnement et des patrimoines – développement de l'économie locale – respect des droits de l'Homme	Création d'un comité de suivi pour la mise en application mais peu de diffusion : impact faible
Code mondial d'éthique du tourisme (Santiago, Chili, octobre 1999) Texte intégral sur le site : : www.world-tourism.org	OMT	Contenu inspiré de la charte précédente mais avec moins de contraintes ; orientation sur le développement de l'activité touristique sans nuisances et la protection du droit des voyageurs	Peu de répercussions, pas d'engagement dans une démarche de développement durable
Charte éthique du tourisme (France, 1999) Texte intégral sur le site : www.tourisme.gouv.fr	Secrétariat d'État au tourisme en concertation avec les professionnels du secteur	Reprend les principes du Code mondial d'éthique du tourisme	Les professionnels signataires de la charte se voit attribuer un label « Tourisme et éthique » mais aucun contrôle n'est organisé
Charte éthique du voyageur (France, 1997) Texte intégral sur le site : www.atalante.fr	Voyagiste Atalante avec l'éditeur Lonely Planet	Destinée aux voyageurs pour les inciter à adopter des comportements respectueux de l'autre et de l'environnement	Sensibilisation des consommateurs
Déclaration d'Imilchil (Maroc, 2000)	Comité catholique contre la faim pour le développement, associations et agences de voyages alternatifs	Protection des populations locales	Développement de projet touristique prenant appui sur le tissu local
Charte du tourisme équitable (France, 2002) Texte intégral sur le site : www.pfce.org	Plate-forme du commerce équitable	Développement d'une filière touristique basée sur le partenariat entre les acteurs, l'équité de la relation	Mise en œuvre de nouvelles formes de tourisme par des agences de voyages

ANNEXE B

Présentation du programme du PNUD <http://www.toinitiative.org/>

Le programme a été développé par les tours opérateurs avec le soutien du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (UNEP), l'UNESCO et de l'Organisation Mondiale du Tourisme.

Sous cette bannière, les tour opérateurs, membres de cette initiative, sont capables de respecter un agenda international en créant une plate-forme pour développer des idées et des projets qui respectent les principes du développement durable.

Le programme a été agréé en 2001, afin d'être intégré au sein de l'Initiative du Rapport Global (GRI). Le supplément concernant les TO sera rédigé en accord avec les parties prenantes du GRI. Le comité de parties prenantes inclut des TO, des ONG, des syndicats, des conseils de tourisme, des autorités locales, des fournisseurs, des associations de consommateurs issues des différentes régions du monde.

Les membres de l'initiative ont formé des groupes de travail sur différents champs d'action :

- reporting en matière de développement durable
- coopération avec les destinations
- management de la chaîne d'offre
- communication

5 indicateurs de performance ont été identifiés (gestion et développement des produits ; management interne ; gestion de la chaîne d'offre ; relations avec les consommateurs ; coopération avec les destinations)