

Université de Pau et des pays de l'Adour

Ecole doctorale de sciences sociales et humanités (ED 481)

Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion (CREG)

**L'influence réelle du contexte local d'une unité affiliée sur la
politique environnementale globale dans un groupe hôtelier
multinational aussi diversifié qu'Accor**

THESE

pour l'obtention du titre de

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement le 11 décembre 2019 par
Ahmad CHORBA

JURY

Directeur de thèse : Monsieur Jacques JAUSSAUD

Professeur des universités, Université de Pau et des Pays de l'Adour

Rapporteurs : Monsieur Gilles PACHE

Professeur des universités, Aix Marseille Université

Madame Hanane BEDDI

Maître de Conférence, HDR, Université Lyon 3, Jean Moulin

Suffragante : Madame Emmanuelle CARGNELO-CHARLES

Maître de Conférence, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour

Décembre 2019

« L'université n'entend ni approuver, ni désapprouver les opinions particulières du candidat. »

RÉSUMÉ DE LA THÈSE

L'influence réelle du contexte local d'une unité affiliée sur la politique environnementale dans un groupe hôtelier aussi diversifié qu'Accor

Résumé : L'objet de ce travail de recherche est de comprendre quels facteurs peuvent influencer la prise en compte, par les hôtels affiliés à un groupe multinational, de la politique environnementale globale définie par leur maison-mère.

En effet, celle-ci déploie une politique environnementale identique dans le monde entier. Cependant, les hôtels affiliés ne répondent pas tous de la même façon aux directives de leur maison-mère ; les comportements environnementaux diffèrent non seulement entre les différents pays où ces établissements se situent, mais également dans le même pays. Les particularités du contexte local dans lequel s'implantent les hôtels affiliés peuvent partiellement expliquer cette hétérogénéité. En outre, parallèlement aux facteurs institutionnels – qu'ils soient corporatifs ou issus du contexte local –, les caractéristiques spécifiques à chaque hôtel sont également susceptibles d'influencer son comportement environnemental.

Après une revue, dans la première partie, des approches théoriques et conceptuelles de l'engagement environnemental de l'entreprise, notamment dans un contexte international, la deuxième partie s'attache à la présentation de la méthodologie de recherche, puis à l'analyse des résultats de l'étude empirique, à savoir l'étude de cas portant sur le groupe Accor. Les dits résultats permettent de répondre à l'interrogation de cette thèse : quels facteurs d'influence conditionnent-ils le comportement environnemental d'un hôtel lors de l'application de la stratégie environnementale globale élaborée par sa maison-mère ?

Mots clés : RSE, responsabilité sociale de l'entreprise multinationale, développement durable, engagement environnemental, approche des parties prenantes, théorie néo-institutionnelle, dualité institutionnelle, légitimité organisationnelle, politique environnementale globale, groupes hôteliers multinationaux, hôtels affiliés, facteurs d'influence.

The real influence of the local context of an affiliated unit on the global environmental policy in a diversified multinational hotel group like Accor

Abstract : The purpose of this research is to study with focus the factors influencing the application of the global environmental policies defined by the parent company among affiliated hotels in multinational groups.

Even though the parent company deploys an identical environmental policy around the world, results show that not all affiliated hotels respond in the same way to the parent company directives. Furthermore, we have been able to observe differences in environmental behaviour not only between hotels located in different countries but also in the hotels of the same country.

Such heterogeneity can be attributed partially to particularities of the local context in which the affiliated hotels are located. In addition, to previous institutional factors - whether it was from a corporate or local based - the specific characteristics of each hotel are also likely to influence its environmental behavior.

After a review of a state of art in the first part, theoretical and conceptual approaches of the environmental commitment of the company particularly in an international context. While, the second part is focusing on the presentation of the research methodology, and carries on within result analysis of the empirical study applied to our case study of the Accor group.

The obtained results will provide a fair discussion on the research problem, which could be summarized by the following question : what are the factors that influence the environmental behaviour of a hotel when applying the global environmental strategy adopted by its parent company ?

keywords: CSR, multinational corporate social responsibility, sustainable development, environmental commitment, stakeholder approach, neo-institutional theory, institutional duality, organizational legitimacy, global environmental policy, multinational hotel groups, affiliated hotels, influencing factors.

التأثير المحلي للسياق المحلي لمؤسسة فرعية على السياسة البيئية العامة في مجموعة فنادق دولية متنوعة مثل مجموعة أكور

تهديد: الغرض من هذا البحث هو فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على تطبيق الفنادق التابعة لمجموعة متعددة الجنسيات للسياسة البيئية العامة المحددة من قبل ادارتهم المركزية.

في الواقع، الإدارة المركزية للمجموعات الفندقية توجه سياسة بيئية موحدة لجميع فنادقها في جميع أنحاء العالم. ومع ذلك، فإن الفنادق التابعة لا تستجيب جميعها بنفس الطريقة لتوجيهات المركز؛ لا يختلف السلوك البيئي للفنادق التابعة فقط بسبب اختلاف البلدان التي تتواجد فيها هذه الفنادق، وإنما يختلف أيضا بين فنادق متواجدة في نفس البلد. يمكن لخصائص السياق المحلي للبيئة الذي توجد فيها الفنادق أن تفسر جزئياً عدم التجانس فيما

بينها. علاوةً على ذلك، إلى جانب العوامل المؤسسية - سواء كانت توجيهية من المركز أو سياقية من البيئة المحلية - من المرجح أن خصائص كل فندق تؤثر أيضاً على سلوكه البيئي.

بعد المراجعة في الجزء الأول للمناهج النظرية والمفاهيمية للالتزام البيئي للشركة، لا سيما في السياق الدولي، يركز الجزء الثاني من بحثنا على تقديم منهجية البحث، ثم على تحليل نتائج الدراسة التجريبية وهي دراسة حالة لمجموعة فنادق أكوور. نتائج دراستنا هذه تجعل من الممكن الإجابة على سؤال هذه الأطروحة: ما هي العوامل التي تؤثر على السلوك البيئي لفندق ما عند تطبيق الاستراتيجية البيئية العامة التي وضعتها الإدارة المركزية للمجموعة التي ينتمي إليها؟

كلمات مفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للشركات، المسؤولية الاجتماعية للشركات متعددة الجنسيات، التنمية المستدامة، الالتزام البيئي، نهج أصحاب المصلحة، النظرية المؤسسية الجديدة، الأذواقية المؤسسية، الشرعية التنظيمية، السياسة البيئية العامة، المجموعات الفندقية متعددة الجنسيات، الفنادق التابعة، العوامل المؤثرة.

REMERCIEMENTS

Je tiens dans un premier temps à exprimer mes plus vifs remerciements à mon directeur de thèse, Monsieur Jacques JAUSSAUD, pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant d'encadrer cette thèse ainsi que pour ses précieux conseils au cours de ces années et surtout pour ses qualités humaines et son soutien infaillible qui m'ont été infiniment précieux pour mener à bien cette thèse dans sa phase finale.

Mes remerciements vont également aux rapporteurs, Madame Hanane BEDDI et Monsieur Gilles PACHE, et à Madame Emmanuelle CARGNELO-CHARLES, suffragante, d'avoir accepté d'évaluer mon travail de recherche.

J'exprime aussi ma gratitude à vous tous de m'avoir fait l'honneur de participer au jury de ma soutenance.

Je désire aussi exprimer mon éternelle reconnaissance et ma gratitude à Bushra, mon épouse, qui m'a toujours soutenu durant la réalisation de ce travail et sans qui tout cela n'aurait jamais été possible. Elle a su supporter mes états d'âme calmer mes découragements dans les moments les plus difficiles.

Je tiens à remercier à Monsieur Mahmoud El-RAHEB et Monsieur Bernard ALAMAN pour leur aide et pour m'avoir donné les conditions indispensables à la réalisation de cette thèse. Je tiens à témoigner toute ma gratitude à mon amie Rasha BOURAHLA pour son soutien indéfectible et inestimable.

Et comme on finit toujours par le meilleur, merci à mes parents, sans leur dévouement je n'aurais jamais pu réaliser mon rêve. Mes plus profonds remerciements pour leur patience et leur générosité. Je souhaite aussi remercier ma sœur, mes frères et leurs familles (conjoints et enfants) pour leur soutien sans faille.

À vous tous, merci beaucoup !

Ahmad YOUSSEF CHORBA

Je dédie ce travail à mon père qui nous a quitté, hommage en sa mémoire

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ DE LA THÈSE	3
REMERCIEMENTS.....	6
TABLE DES MATIERES	8
INTRODUCTION GENERALE :	12
PROBLEMATIQUE D'ETUDE.....	12
OBJECTIFS DE LA THESE	14
DEMARCHE METHODOLOGIQUE	14
STRUCTURE DE LA THESE.....	14
PREMIERE PARTIE. APPROCHE THEORIQUE DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES ENTREPRISES.....	16
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE.....	17
CHAPITRE I. PRISE EN COMPTE DE L'ENVIRONNEMENT PAR LES ENTREPRISES : L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES ENTREPRISES	18
INTRODUCTION	19
1.1 ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL : UN PILIER DU DEVELOPPEMENT DURABLE.....	21
1.1.1 <i>Les grandes dates du développement durable</i>	<i>21</i>
1.1.2 <i>Différentes approches en matière de protection de l'environnement</i>	<i>24</i>
1.1.3 <i>Le développement durable dans la sphère de l'entreprise.....</i>	<i>29</i>
1.2 ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL : UNE DES EXPRESSIONS DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES.....	32
1.2.1 <i>L'évolution historique de la RSE</i>	<i>32</i>
1.2.2 <i>Définitions de la RSE.....</i>	<i>45</i>
1.2.3 <i>Assises théoriques de la RSE.....</i>	<i>51</i>
1.2.4 <i>La RSE dans le contexte international.....</i>	<i>59</i>
1.3 ENVIRONNEMENT INCITANT LES ENTREPRISES A ADOPTER UN COMPORTEMENT RESPONSABLE DANS LEUR STRATEGIE.....	64
1.3.1 <i>L'évolution législative vient à l'appui d'un comportement responsable</i>	<i>64</i>
1.3.2 <i>Les approches volontaires.....</i>	<i>67</i>
1.4 LES MOTIVATIONS CORPORATIVES DE LA RSE	78
CONCLUSION.....	80
2 CHAPITRE II. FONDEMENTS THEORIQUES DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES ENTREPRISES.....	82
INTRODUCTION	83
2.1 LES DETERMINANTS INSTITUTIONNELS DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES ENTREPRISES.....	84
2.1.1 <i>Théorie des parties prenantes.....</i>	<i>84</i>
2.1.2 <i>Théorie néo-institutionnelle : une théorie de la légitimation.....</i>	<i>104</i>
2.2 LES DETERMINANTS ECONOMIQUES DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES ENTREPRISES.....	114

2.2.1	<i>Différents courants de pensée quant à la prise en compte de l'environnement par l'entreprise</i> :.....	115
2.3	ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL ET CARACTERISTIQUES SPECIFIQUES A L'ENTREPRISE.....	117
2.3.1	<i>Impact des facteurs spécifiques à l'entreprise sur son engagement environnemental</i>	118
2.3.2	<i>Impact des facteurs individuels (caractéristiques personnelles des dirigeants) sur l'engagement environnemental des entreprises</i>	120
2.3.3	<i>Impact des choix stratégiques de l'entreprise sur son comportement environnemental</i>	123
	CONCLUSION.....	126
3	CHAPITRE III. MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DANS LE CONTEXTE INTERNATIONAL.....	128
	INTRODUCTION	129
3.1	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA FMN.....	131
3.2	DUALITE INSTITUTIONNELLE	132
3.3	DIFFERENTS MODELES DE RELATIONS SIEGE-FILIALES : UNE TYPOLOGIE	133
3.4	UNE TYPOLOGIE DU MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL « HORS FRONTIERES » SUR LA BASE DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DE LA FMN	136
3.5	ÉLÉMENTS DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL HORS FRONTIERES : OUTILS DE CONTROLE ET DE COORDINATION DU COMPORTEMENT ECOLOGIQUE DES FILIALES.	138
3.6	L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES COMPORTEMENTS DES FILIALES.....	140
3.6.1	<i>Modèle CAGET</i>	141
3.6.2	<i>Attitudes des filiales par rapport aux recommandations de la maison-mère : une typologie</i>	144
3.7	IMPACT DU MODE D'EXPLOITATION D'UNE FILIALE SUR SON AUTONOMIE	148
3.8	RAPPROCHER LA THÉORIE NEO-INSTITUTIONNELLE DES PRESSIONS DE LA MAISON-MÈRE	149
	CONCLUSION.....	149
	SYNTHÈSE DE LA PREMIÈRE PARTIE	151
	GRILLE D'ANALYSE.....	154
	HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	155
	1 ^e thème : <i>Variables institutionnelles</i>	155
	2 ^e thème : <i>Variables organisationnelles</i>	157
	3 ^e thème : <i>Variables instrumentales</i>	160
	4 ^e thème : <i>Variables managériales</i>	162
	CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE	164
	DEUXIÈME PARTIE. ÉTUDE EMPIRIQUE DES FACTEURS DETERMINANT L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES HOTELS AFFILIES AUX GROUPES HOTELIERS MULTINATIONAUX.....	165
	INTRODUCTION	166
4	CHAPITRE IV. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	167
	INTRODUCTION	168
4.1	DEMARCHÉ QUALITATIVE : L'ÉTUDE DE CAS.....	168

4.2	POURQUOI EXPLOITER L'ETUDE DE CAS POUR REpondre A NOTRE PROBLEMATIQUE ?	170
4.2.1	<i>Complexité de notre recherche</i>	170
4.2.2	<i>Le questionnement et les objectifs de notre recherche</i>	172
4.3	LA MISE EN ŒUVRE DE NOTRE METHODE	172
4.4	TERRAIN DE NOTRE ETUDE.....	174
4.4.1	<i>Tourisme respectueux de l'environnement : tourisme durable/responsable</i>	174
4.4.2	<i>Initiatives volontaires adressées aux organisations touristiques</i>	176
4.4.3	<i>Hôtellerie respectueuse de l'environnement</i>	179
4.4.4	<i>Évidente responsabilité de l'hôtellerie dans la protection de l'environnement</i>	181
4.4.5	<i>Catégories d'hôtels</i>	185
4.4.6	<i>Présentation du Groupe Accor</i>	186
4.4.7	<i>Engagements environnementaux des concurrents du groupe Accor</i>	211
	CONCLUSION.....	220
5	CHAPITRE V. ANALYSE DES DOCUMENTS DE REFERENCE D'ACCOR ET DES ENTRETIENS CONDUITS.....	222
	INTRODUCTION	223
5.1	GRILLE D'ANALYSE	225
5.2	STATISTIQUES SUR LES ENTRETIENS.....	226
5.3	VARIABLES INSTITUTIONNELLES.....	228
5.3.1	<i>La dualité institutionnelle comme grille de lecture et d'illustration des pressions subies par les hôtels</i>	229
5.3.2	<i>Les hôtels entre pressions locales et corporatives</i>	230
5.3.3	<i>Le paradoxe des groupes hôteliers multinationaux au travers du concept de dualité institutionnelle : la difficulté d'arbitrage des exigences à la fois locales et corporatives</i>	255
5.3.4	<i>La dimension locale de l'activité hôtelière</i>	259
5.3.5	<i>L'importance accordée aux parties prenantes dans la définition de la politique environnementale d'un groupe hôtelier</i>	263
5.3.6	<i>Le rôle des sièges d'Accor</i>	269
5.3.7	<i>Attitudes des hôtels d'Accor par rapport aux recommandations de la maison-mère</i>	275
5.4	VARIABLES ORGANISATIONNELLES.....	284
5.4.1	<i>Le mode d'exploitation</i>	285
5.4.2	<i>La taille de l'hôtel et la disponibilité des moyens financiers</i>	291
5.4.3	<i>L'ancienneté de la construction de l'hôtel</i>	297
5.4.4	<i>La localisation de l'hôtel</i>	300
5.4.5	<i>L'impact de la stratégie menée par l'hôtel sur sa démarche environnementale</i>	300
5.5	VARIABLES INSTRUMENTALES.....	305
5.5.1	<i>La réduction des coûts et l'amélioration de la performance financière / l'investissement rentable</i>	306
5.5.2	<i>Les avantages compétitifs et concurrentiels (satisfaction de la clientèle, différenciation des concurrents et l'amélioration de l'image et de la réputation de l'hôtel)</i>	316
5.6	VARIABLES MANAGERIALES.....	329

5.6.1	<i>Le rôle des dirigeants dans la conception et la mise en œuvre des démarches environnementales de l'hôtel</i>	330
5.6.2	<i>Impact des différences culturelles sur la politique globale menée par l'hôtel</i>	337
CONCLUSION DU CHAPITRE V		340
SYNTHESE DE LA DEUXIEME PARTIE		344
SYNTHESE DES RESULTATS RELATIFS AUX VARIABLES DE NOTRE MODELE DE RECHERCHE		344
	<i>Résultats relatifs aux variables institutionnelles</i>	344
	<i>Résultats relatifs aux variables organisationnelles</i>	345
	<i>Résultats relatifs aux variables instrumentales</i>	345
	<i>Résultats relatifs aux variables managériales</i>	345
RECONSTRUCTION DE NOTRE MODELE INITIAL DERIVE DE LA LITERATURE MOBILISEE :		348
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE		350
CONCLUSION GENERALE		351
OBJECTIFS ET DEMARCHE DE LA RECHERCHE		351
LES PRINCIPAUX RESULTATS DE LA RECHERCHE		352
APPORTS DE LA THESE :		354
	<i>Apports théoriques de la thèse</i>	354
	<i>Apports managériaux</i>	356
LIMITES ET LES VOIES DE RECHERCHE FUTURES		358
BIBLIOGRAPHIE		360
RÉPERTOIRE DES FIGURES		384
RÉPERTOIRE DES TABLEAUX		386
TABLE DES MATIÈRES		388
RÉSUMÉ DE LA THÈSE		392

INTRODUCTION GENERALE :

Examinons la problématique, les objectifs poursuivis et la démarche méthodologique adoptée avant de détailler la structure de notre thèse.

PROBLEMATIQUE D'ETUDE

Notre recherche s'intéresse à la définition et à la mise en œuvre d'une politique environnementale au sein des réseaux des groupes hôteliers multinationaux. La volonté du siège d'assurer une certaine cohérence par la diffusion d'une politique globale doit pourtant être mise en perspective, d'une part, avec la structure organisationnelle du groupe multinational, et d'autre part, avec les différents facteurs des contextes locaux et internes des unités affiliées, sachant que ces facteurs peuvent accentuer la complexité de la gestion des opérations multinationales (modes d'exploitation des hôtels affiliés et leurs caractéristiques). Néanmoins, un tel fonctionnement n'est pas sans poser de problème. Il s'agit en effet d'estimer le risque de diluer la politique globale, mais aussi celui de perdre la cohérence et la coordination.

De nombreux chercheurs (Ruud, 2002 ; Clarke & Walley, 1998) ont montré qu'il existe souvent des écarts dans les pratiques locales par rapport aux exigences du centre, et dans les comportements environnementaux entre filiales d'une même firme. Ainsi, malgré la proximité des hôtels affiliés au même groupe, leurs pratiques en matière de préservation de l'environnement sont fortement variables. Accor est un groupe hôtelier multinational qui adopte et diffuse une politique globale dans tous ses réseaux dans le monde entier. Il comporte plusieurs hôtels ayant différents modes d'exploitation, dont une partie est bien contrôlée par le siège (en propriété et en location). D'autres facteurs (spécificités locales, caractéristiques des hôtels en fonction de leur gamme, leur ancienneté, leur stratégie, etc.) ont plus ou moins obligé les hôtels à suivre la politique du groupe.

L'hétérogénéité des pratiques en matière de préservation de l'environnement entre les différents modes d'exploitation est présente au sein de ce groupe. La question, qui découle naturellement de ce constat, est la suivante : quel impact les modes d'exploitation ont-ils sur la politique environnementale du centre ? Autrement dit, les différents modes d'exploitation des hôtels imposent-ils une différence de traitement entre eux en matière de protection de l'environnement ?

Nous observons également des pratiques différentes selon les régions. Cela pose immédiatement la question des rapports entre les pratiques et les particularités locales de chaque région. Il est donc utile de se demander, après une telle observation, si les spécificités locales imposent une adaptation des exigences du centre, ou s'il existe de nombreuses autres raisons de modifier la politique globale du siège.

La problématique de notre thèse peut ainsi être formulée de la manière suivante :

Au sein d'un groupe hôtelier qui concrétise ses engagements en adoptant une politique environnementale globale, pourquoi les pratiques environnementales de ses unités affiliées (hôtels) sont-elles variées ? Et comment peut-on interpréter cette variation ? Quels sont les facteurs associés aux disparités des pratiques environnementales entre les hôtels ? Quels facteurs d'influence conditionnent le comportement environnemental d'un hôtel lors de l'application d'une stratégie environnementale élaborée par sa maison-mère ?

Rappelons que notre objectif principal est d'analyser les déterminants de l'engagement environnemental des hôtels appartenant aux groupes multinationaux. De nombreuses variables explicatives sont envisagées dans cette étude :

- Dans quel sens se font les liens et la circulation des connaissances concernant la définition de la politique environnementale du groupe (du siège vers les hôtels affiliés, des hôtels affiliés vers le siège, ou dans tous les sens) ? La définition de la démarche environnementale est-elle fondée sur la coopération avec les unités affiliées ou cette démarche est-elle établie et imposée par la maison-mère ? La démarche environnementale est-elle définie sur une base de coopération avec les unités affiliées ou est-elle imposée par la maison-mère ? L'indépendance opérationnelle de l'hôtel influence-t-elle l'application de la politique globale du siège ? Ou la politique environnementale de l'hôtel est-elle fonction du degré de contrôle de la maison-mère ? L'éloignement géographique influence-t-il ce contrôle ? La présence de managers expatriés aide-t-elle le groupe multinational à mieux s'engager dans sa stratégie environnementale globale ?
- La spécificité locale de l'implantation des hôtels a-t-elle un impact sur la politique environnementale du siège ? Les différences culturelles entre les pays d'accueil au sein d'un même groupe multinational peuvent-elles constituer un obstacle pour l'application de sa stratégie environnementale ? Afin de mettre en œuvre une démarche environnementale, le groupe hôtelier se réfère-t-il à la législation internationale, à celle du pays d'accueil ou bien du pays d'origine ? La nécessité de rester légitime en adaptant les hôtels à leurs contextes locaux a-t-elle une influence sur la stratégie environnementale appliquée ?
- La démarche environnementale dépend-elle vraiment des caractéristiques des unités affiliées ? Y a-t-il une différence de traitement entre les hôtels selon les modes d'exploitation (filiale, contrat de management et franchise) ? Et entre les diverses enseignes, allant des plus économiques aux plus luxueuses ? Les différentes caractéristiques des hôtels liés à l'ancienneté, la taille, la stratégie appliquée, la situation économique, etc., ont-ils une influence sur la politique globale du siège ? Quelle est la place du dirigeant dans la conception et la mise en œuvre de la démarche environnementale de la filiale ?

- L'avantage compétitif de type marketing que peut apporter l'engagement environnemental (l'image corporative, la réputation d'une entreprise, etc.) influence-t-il la démarche environnementale des hôtels ?

OBJECTIFS DE LA THESE

L'objectif général de la présente thèse est de comprendre quels facteurs peuvent influencer la prise en compte, par les hôtels affiliés, de la politique environnementale globale de la maison-mère. Cet objectif se scinde en trois sous-objectifs d'où découlent nos axes d'étude :

- Sur la base de la littérature et des travaux académiques concernant le sujet, identifier les facteurs qui traduisent l'engagement environnemental des unités affiliées à une multinationale ;
- Composer un modèle reprenant ces différents facteurs ;
- À partir des données du terrain de recherche, tester ce modèle de manière empirique.

DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Pour les besoins de cette thèse, nous avons choisi une méthodologie qualitative, à savoir l'étude de cas ; nous l'avons fondée sur une triangulation des sources de données. Nous avons pour cela mené des entretiens au sein du réseau d'Accor, et nous nous sommes appuyés en parallèle sur les documents de référence annuels du groupe ainsi que sur d'autres sources d'information, avec l'objectif de collecter un maximum de données sur le sujet traité et d'en faciliter le croisement. En effet, ce choix était essentiellement motivé par le souhait de surmonter les limites de l'étude d'un cas unique.

STRUCTURE DE LA THESE

Pour répondre à la problématique de recherche, cette thèse se divise en deux parties. La première partie présente les approches théoriques relatives à notre question de recherche. Plus précisément, nous examinons la littérature qui s'est développée autour de la RSE dans le contexte international, en vue d'analyser les facteurs influençant la prise en compte de la politique environnementale globale par les hôtels affiliés à une multinationale. Cette première partie se compose de trois chapitres.

Le premier s'ouvre par une rapide revue de la notion d'engagement croisée avec celles de développement durable et de RSE : nous décrivons les origines de ces notions, les premiers auteurs à les avoir évoquées et leur développement au fil du temps. Vient ensuite la présentation du cadre de notre recherche, avec un écho des travaux théoriques fondamentaux sur la RSE. Enfin, nous

étudions la RSE dans un contexte international en rappelant les motivations de la responsabilité des entreprises, qui serviront de point d'appui à l'élaboration du chapitre suivant.

Le deuxième chapitre s'attache aux fondements théoriques les plus mobilisés pour étudier l'engagement environnemental des entreprises. Après une présentation des variables institutionnelles et instrumentales qui déterminent cet engagement, nous abordons les caractéristiques internes de l'entreprise susceptibles de favoriser ou, à l'inverse, de gêner son engagement environnemental.

Enfin, le troisième chapitre s'ouvre avec une définition du concept de dualité institutionnelle, puis présente les enjeux spécifiques de l'engagement environnemental des unités affiliées à une multinationale. Nous exposons ensuite trois sources d'influence pouvant peser sur leur prise en compte des politiques environnementales globales. Ceci constitue la base sur laquelle nous développerons le cadre structurant de notre analyse.

La seconde partie de cette thèse est consacrée à l'étude empirique de notre problématique. Composée de deux chapitres, elle expose la méthodologie adoptée et présente les résultats obtenus.

Le quatrième chapitre détaille la méthodologie de recherche et justifie le recours à l'étude d'un cas unique qu'il décrit en détail. Il se poursuit avec une biographie du groupe ACCOR dont il présente les différents engagements environnementaux. Sont alors décrites les initiatives des concurrents internationaux du groupe, dans l'objectif d'identifier les facteurs qui peuvent faciliter ou, au contraire, gêner la mise en œuvre des politiques environnementales au sein des groupes hôteliers multinationaux.

Enfin, le cinquième et dernier chapitre est consacré à l'analyse des résultats de notre étude empirique.

**PREMIERE PARTIE. APPROCHE THEORIQUE DE L'ENGAGEMENT
ENVIRONNEMENTAL DES ENTREPRISES**

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

La première partie de cette thèse, qui porte sur la discussion théorique de notre question de recherche, poursuit un double objectif. Il s'agit, d'abord, de reprendre les concepts utilisés tout au long de la recherche pour les expliquer plus précisément et les situer par rapport à notre problématique. Ensuite, nous développerons, à partir de la littérature existante, le cadre structurant de notre analyse et nous définirons les hypothèses de la recherche testées par la recherche empirique. Concrètement, cette première partie s'articule en trois chapitres ayant chacun pour but de répondre à un questionnement particulier.

Après avoir croisé le concept d'engagement avec ceux de développement durable et de RSE, le premier chapitre expose le cadre de notre recherche en évoquant, entre autres, les principaux travaux théoriques sur la RSE. Il étudie ensuite cette RSE dans un contexte international et rappelle les principales motivations qui sous-tendent la responsabilité des entreprises.

Le deuxième chapitre passe en revue les facteurs institutionnels et instrumentaux susceptibles de déterminer cet engagement. Il se termine par une analyse des caractéristiques internes de l'entreprise qui peuvent faciliter ou gêner son engagement environnemental.

Enfin, le troisième et dernier chapitre se consacre aux problématiques spécifiques que rencontrent, dans leur engagement environnemental, les unités affiliées à une multinationale.

**CHAPITRE I. PRISE EN COMPTE DE L'ENVIRONNEMENT PAR LES
ENTREPRISES : L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES
ENTREPRISES**

INTRODUCTION

Avant de nous intéresser plus spécifiquement à l'engagement environnemental, il nous semble important de nous arrêter sur ce qu'est l'engagement, à la fois dans la recherche et au sein des entreprises.

Le concept d'engagement est traduit du terme anglais « *commitment*¹ ». Selon le Petit Larousse², l'engagement est un « *acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose ; une promesse, une convention ou un contrat par lesquels on se lie* ».

Le concept d'engagement a fait l'objet de très nombreuses recherches académiques depuis une soixantaine d'années³ (Becker, 1960 ; Peretti, 2012 ; Covain, Foucher & Simon, 2015). Reeve & Smith (2001) recensent 1.203 articles dédiés à son étude, sur la seule période située entre 1968 et 1998. Au regard du nombre extrêmement important de recherches, nous n'avons pas jugé opportun de retracer de façon exhaustive tout ce qui existe dans la recherche sur le sujet, mais nous avons fait le choix de nous arrêter sur les concepts les plus marquants de l'engagement.

Cette notion est notamment associée aux travaux de *Kiesler*, l'un des principaux théoriciens de l'engagement, et plus récemment à ceux de *Joule & Beauvois*. *Kiesler* (1971) définit l'engagement, dans son ouvrage « *The psychology of commitment* », comme le lien qui existe entre l'individu et ses actes comportementaux. Du point de vue de la psychologie sociale, l'engagement par ses conséquences sur le comportement et les attitudes d'une personne, débouche sur une stabilisation du comportement et sur la réalisation de nouveaux comportements allant dans le même sens (*Joule & Beauvois*, 1989).

La notion d'engagement a investi le monde de l'entreprise lorsqu'il s'est agi d'examiner le lien entre l'individu et l'organisation. *J. P. Meyer & Herscovitch* (2001, p. 301) proposent la définition suivante : « *l'engagement est une force qui pousse l'individu vers une « ligne d'action » orientée vers une ou plusieurs cibles (objectifs précis)* ». *J. P. Meyer & Allen* (1991) définissent également l'engagement comme une force qui lie une personne à une cible organisationnelle. Dans leur modèle (*J. P. Meyer & Allen*, 1991), la conception de l'engagement repose sur l'articulation des trois dimensions qui peuvent parfaitement exister simultanément et fluctuer différemment chez un même individu : l'engagement affectif, l'engagement continu (ou l'engagement de continuité) et l'engagement normatif.

¹ Il est à noter que le mot *commitment* sera indifféremment traduit en français par les termes engagement ou implication (*Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard*, 2012)

² <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>

³ D'autres chercheurs, comme *Reeve & Smith* (2001), constatent que le concept d'engagement est apparu bien avant. Selon eux, c'est en 1943 que ce concept est déjà défini dans les travaux de *d'Allport* « *The psychology of participation* » comme une attitude.

La dimension affective concerne l'identification émotionnelle du salarié envers l'organisation (J. P. Meyer & Allen, 1991), avec le désir d'en partager les objectifs et les valeurs au détriment de ses intérêts propres (Buchanan, 1974). Quant à la dimension de continuité, elle désigne la prédisposition à se sentir lié à une organisation afin d'éviter la perte, ou selon un ratio coûts/bénéfices. Enfin, la dimension normative renvoie au sentiment moral d'obligation et de responsabilité du salarié de rester dans l'organisation (J. P. Meyer & Allen, 1991).

Comme nous pouvons le constater, toutes les définitions de ce concept vont bien au-delà du simple échange de valeurs régi par un contrat et ont toutes en commun de chercher à caractériser les liens entre un individu, le plus souvent un salarié, et une autre partie, en général l'organisation dans laquelle il travaille.

Selon Joule & Beauvois (1989), l'intuitive définition de *Kiesler* nous apprend deux choses :

1. Seuls nos actes nous engagent⁴ ;
2. On peut être engagé à des degrés divers par ses actes.

Ainsi, des organisations ayant posé un acte susceptible de les engager, mais se retrouvant dans des circonstances différentes, pourront-elles être les unes fortement engagées, les autres faiblement engagées. Il existe même des circonstances dans lesquelles les organisations ne se trouveront pas engagées du tout.

La notion d'engagement est intimement liée à l'éthique. À l'heure où nous rédigeons cette thèse, le monde connaît l'une des crises éthiques les plus aiguës de l'époque contemporaine. Les préoccupations des gouvernements, des sociétés et des populations se tournent d'abord vers des problématiques économiques et financiers.

Parler de développement durable et de responsabilité sociétale de l'entreprise dans ce contexte pourrait sembler, au premier abord, en décalage total avec l'époque. Donald Trump, fraîchement élu président des États-Unis d'Amérique, a entamé le 27 mars 2017 la déconstruction du bilan de Barack Obama, son prédécesseur, sur le climat, avec la volonté affichée de donner un coup de pouce aux énergies fossiles. Trump a annoncé la fin du *Clean Power Plan*⁵ qui a pour but d'accélérer la transition énergétique et prévoit de contraindre les États de l'Union à réduire leurs émissions de CO₂ de 32 % (par rapport à 2005) d'ici 2030, conformément aux engagements souscrits dans l'Accord de Paris de décembre 2015.

⁴ En plus des actions, nous pouvons être aussi engagés par nos croyances.

⁵ Le Clean Power Plan (America's Clean Power Plan) est un plan américain pour une énergie propre. S'il entrerait en vigueur, il se traduirait par la fermeture de nombreuses centrales à charbon (les plus anciennes et les plus polluantes). (http://www.lemonde.fr/ameriques/article/2017/03/28/environnement-les-projets-contraires-de-trump_5102125_3222.html).

Paradoxalement, Barak Obama n'a, en effet, cessé d'affirmer que le salut de l'Amérique viendrait en premier lieu de l'économie issue du développement durable (*Green Economy*), seule capable à ses yeux de sortir les États-Unis de la crise économique. Aussi, la Californie, État pionnier en matière de questions environnementales aux États-Unis, peut fixer ses propres règles en termes de qualité de l'air. Elle a franchi le pas en approuvant, le 24 mars 2017, les nouvelles normes d'émissions et de consommation des véhicules prévues dans les derniers jours de l'administration Obama, malgré la volonté de l'administration Trump de remettre ce plan à plat.

Ainsi, pour traiter de l'engagement environnemental croisé avec l'éthique et pour rester dans le cadre des sciences de gestion, il semble nécessaire d'aborder tant le développement durable que la responsabilité sociétale de l'entreprise. Mais de quoi parle-t-on exactement lorsqu'on évoque les expressions de « développement durable » ou de « responsabilité sociétale de l'entreprise » ? Et quelle est leur place dans une recherche doctorale qui s'intéresse avant tout à l'engagement environnemental des entreprises ?

1.1 ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL : UN PILIER DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Le développement durable⁶ est difficile à définir ; il n'existe pas de consensus sur ce qu'il est ni sur ce qu'il signifie (Boutaud, 2002, p. 4). Cette notion se traduit généralement par deux grands types de définitions. D'une part, celles qui posent une responsabilité par rapport au futur : « répondre à nos besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » ; d'autre part, celles qui fixent les enjeux du développement durable : « concilier performance économique, progrès social et préservation de l'environnement ». Bien que ce concept soit apparu dans la sphère environnementale en se concentrant sur la préservation des ressources de notre planète, le développement durable n'est possible pour ses promoteurs que dans la réconciliation de trois piliers : l'économie, l'écologie et le social. L'objet de cette section est de présenter, en premier lieu, les grandes dates du développement durable. Ensuite, nous mettrons en évidence les différentes approches en matière de protection de l'environnement dans le cadre du développement durable. Enfin, nous procéderons à une lecture du développement durable dans la sphère de l'entreprise.

1.1.1 Les grandes dates du développement durable

En 1972, le rapport « The Limits to Growth » de l'Institut de Technologie du Massachusetts (MIT) au Club de Rome représente la première étude posant la question de la durabilité de notre système économique. Mais dans la sphère environnementale, le concept de développement durable est

⁶ L'expression développement durable est également traduite en langue française du terme original anglais « *Sustainable development* » en développements soutenable.

apparu au sein de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN⁷), au début des années 80.

Ce concept ainsi que les bases et les conditions de sa mise en œuvre sont définis la première fois, en 1987, dans le rapport élaboré par la commission mondiale sur l'environnement et le développement, *Our Common Future (Notre avenir à tous)*, plus connu sous le nom de sa présidente, Gro Harlem Brundtland, Premier ministre de Norvège. Le développement durable a été défini comme : « *un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (Bon, 2009, P. 173). C'est pourquoi ce concept apparu dans la sphère environnementale se concentre sur la préservation de l'environnement et des ressources de notre planète.

Du 3 au 14 juin 1992, le Sommet de la Terre⁸ de Rio de Janeiro placé sous l'égide de l'Organisation des Nations unies s'est conclu par l'adoption du programme d'actions pour le XXI^e siècle (Agenda 21) fondé sur la « Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement », mais aussi par la création de la conférence-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC), de la convention sur la diversité biologique (CDB) et de la convention sur la lutte contre la désertification (CLD). Jusqu'à ce sommet, le développement durable s'articulait autour de deux pôles : l'environnement et le développement. C'est au sein du thème « développement » que se lisent les aspects économique et social. A l'époque, le « développement » se scinde en deux : « l'économique » d'un côté, le « social » de l'autre (Sébastien & Brodhag, 2004, p. 4).

Discuté et signé le 11 décembre 1997 au Japon, le protocole de Kyoto vise à ramener, entre 2008 et 2012, les émissions de gaz à effet de serre à leur niveau de 1990. Cet accord international qui est entré en vigueur en 2005 a été ratifié par 168 pays en 2010 (la France l'a ratifié en 2002).

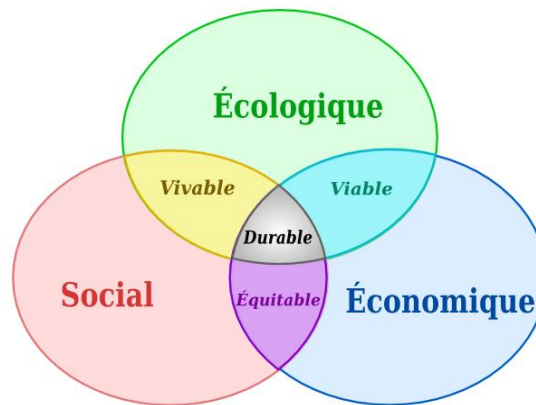
Dix ans après le Sommet de Rio de Janeiro, le Sommet mondial sur le développement durable a clos, le 4 septembre 2002, ses travaux à Johannesburg (Afrique du Sud). Ce sommet, qui a vu la participation de plus d'une centaine de chefs d'État ou de gouvernement et de plusieurs dizaines de milliers de représentants gouvernementaux et d'organisations non gouvernementales (ONG), a abouti à l'adoption d'une Déclaration politique et d'un Plan de mise en œuvre du développement

⁷ L'UICN (en anglais IUCN), créée en 1948, est le réseau environnemental le plus important et le plus diversifié au monde ; composé de gouvernements et d'organisations de la société civile, il a pour but d'élaborer et de mettre en œuvre des solutions pour lutter contre les défis environnementaux, restaurer les écosystèmes, obtenir un développement durable et améliorer le bien-être des populations (<http://www.iucn.org/fr>).

⁸ Les Sommets de la Terre sont des rencontres entre dirigeants mondiaux organisées par l'ONU, avec pour but de définir les moyens de stimuler le développement durable au niveau mondial. Le premier sommet a eu lieu à Stockholm (Suède) en 1972, le deuxième à Nairobi (Kenya) en 1982, le troisième à Rio de Janeiro (Brésil) en 1992, le quatrième à Johannesburg (Afrique du Sud) en 2002 et enfin, le dernier sommet appelé Rio+20 a également eu lieu à Rio de Janeiro en 2012. (<http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odysee-developpement-durable/>).

durable axé notamment sur la lutte contre la pauvreté, la protection des ressources naturelles, la santé et le cadre institutionnel du développement durable. Le sommet fait également la promotion des partenariats avec tous les acteurs de la société : collectivités locales, entreprises, associations. C'est à cette conférence que le triptyque « économique-social-environnement » s'impose (Cf. figure 2), pour se voir finalement consacré par ce sommet « *qui rappelle la nécessité de l'intégration des trois composantes du développement durable (le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement), en tant que piliers interdépendants qui se renforcent mutuellement.* » (Sébastien & Brodhag, 2004, p. 4).

Figure 1 : Les trois piliers du développement durable



(Source : Decamps & Vicard, 2010, P. 761)

C'est la synchronisation des trois piliers qui permet la mise en œuvre d'un développement réellement durable. Il s'agit d'un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable, de telle sorte que l'avenir des générations futures corresponde véritablement à une meilleure vie. Ainsi, le développement durable ne peut se concevoir sans une « *bonne gouvernance* ». Celle-ci est définie par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) comme « *l'exercice de l'autorité économique, politique et administrative en vue de gérer les affaires d'un pays à tous les niveaux. La bonne gouvernance se caractérise notamment par la participation et la responsabilité, par l'efficacité et l'équité* »⁹. La logique d'un développement durable a amené les États à définir de nouvelles stratégies en positionnant leur compétitivité sur les innovations vertes et le respect de l'environnement. Par exemple, les États européens, lors du Sommet de Lisbonne (2000), ont orienté leurs politiques vers des économies plus

⁹ Le PNUD a proposé cette définition à la conférence mondiale sur la « Gouvernance et le développement humain durable » organisée en 1997.

responsables, en misant sur le développement de technologies propres. Un an plus tard, lors du sommet de Göteborg (Suède), l'Union européenne intègre à la stratégie de Lisbonne¹⁰ l'enjeu du développement durable. En effet, le sommet de Göteborg ne fut que la formalisation d'une préoccupation environnementale qui a attiré l'attention dès la publication du rapport Brundtland dans les années 1980. C'est pourquoi l'Union européenne des années 2000 se dote de ces trois piliers du développement durable : efficacité économique (notamment grâce à la stratégie de Lisbonne), équité sociale et protection environnementale (avec la réforme de Göteborg). Afin de mettre en application ces stratégies, la majorité des États ont promulgué des lois et/ou des directives pour obliger les entreprises à communiquer sur leurs efforts durables (environnementaux et/ou sociétaux). À titre d'exemple, en France, c'est une loi relative à l'instrumentation du développement durable et à son institutionnalisation qui a eu le plus d'écho dans le monde de l'entreprise : la loi NRE (qui sera développée par la suite). Conjointement aux textes légaux, les efforts nationaux ont été relayés par des initiatives privées à l'échelle mondiale, européenne et nationale. Ainsi, la volonté des États d'aboutir à des économies plus durables entraîne un véritable défi pour les entreprises en soulevant de nombreux enjeux stratégiques et managériaux. Dès lors, celles-ci ont dû affronter la pression institutionnelle, mais également les pressions des parties prenantes (Freeman, 1984) les amenant à prendre en considération les impacts écologiques et sociaux de leurs activités, ceci afin de les minimiser. Le développement durable est ainsi devenu un concept auquel s'intéressent tous les domaines d'activités, notamment le tourisme (Seguin & Rouzet, 2010, p. 7) en raison de la spécificité de ses produits fortement basés « *sur la qualité environnementale*¹¹, *culturelle et sociale* » (Merasli, 2004, P. 3).

1.1.2 Différentes approches en matière de protection de l'environnement

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le terme de développement durable est loin d'être consensuel au sein des communautés de chercheurs et de praticiens. De nombreuses significations lui sont attribuées suivant les enjeux de chaque acteur. De même, ses approches théoriques sont multiples. Parmi ces diverses conceptions, deux se dégagent par leur caractère extrême : (1) l'approche dite de durabilité faible et (2) l'approche dite de durabilité forte. Nous verrons aussi en (3) les autres types d'approches (Sébastien & Brodhag, 2004 ; Lourdel, 2005, p. 60-67).

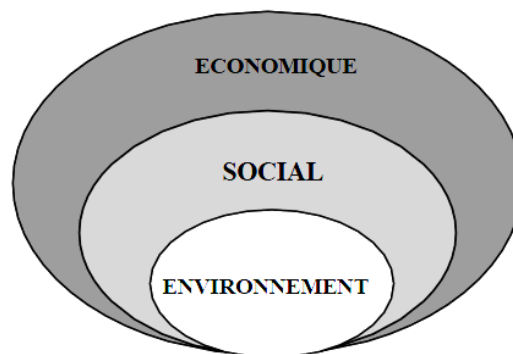
¹⁰ Adoptée en 2000 et décidée au Conseil européen de Lisbonne de mars 2000 par les quinze États membres de l'Union européenne d'alors, la stratégie de Lisbonne est l'axe majeur de politique économique et de développement de l'Union européenne et a pour objectif de faire de cette dernière d'ici 2010 « *l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale [...]* ». (Kok, 2004).

¹¹ « *L'environnement représente en fait souvent la raison première des développements touristiques d'une destination* » (Frochot & Legohérel, 2010)

1. Approche dite de durabilité faible

Dans cette approche, la notion de durabilité est associée directement à la croissance – considérée constante – de l'économie qui est au centre des préoccupations. Les ressources naturelles utilisées ne sont prises en considération que pour les bénéfices qu'elles engendrent, sans tenir compte des répercussions sur l'écosystème. Le résultat de transformations provoquées par l'utilisation des ressources naturelles est jugé, par les partisans de cette vision, profitable aux générations actuelles et futures. Cette approche se base ainsi sur la théorie utilitariste du bien-être (Boutaud, 2002b). De plus, une partie des économistes et des tenants de ce courant comptent sur des progrès scientifiques et techniques pour réparer tout dommage. « À mesure que le prix des ressources rares s'élèverait, la recherche technologique serait également stimulée, ce qui permettrait aux substitutions adéquates de se déclencher ; enfin, le jeu du progrès technique diminuerait le coût de mise à disposition des ressources et augmenterait l'efficacité de leur emploi. » (Godard & Salles, 1991, p. 236). Cette conception néoclassique du développement durable est adoptée par de nombreux groupes industriels.

Figure 2 : Approche de durabilité faible



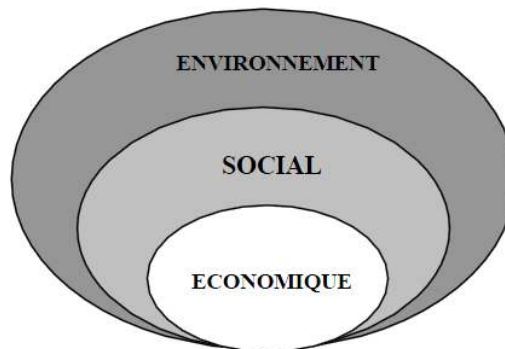
(Source: Boutaud, 2002b, p. 47)

2. Approche dite de durabilité forte

Cette approche, qui place l'impact écologique au premier rang de toute décision, peut être qualifiée d'environnementaliste, d'écologiste ou d'éco-centrée (Boutaud, 2002b, p. 51) « *puisque'il s'agit de protéger la vie de tous les êtres vivants* » (Sébastien & Brodhag, 2004, p. 5). Cette vision considère « *les écosystèmes et les actifs environnementaux comme capital naturel critique, un capital qu'il convient de préserver* » (Sébastien & Brodhag, 2004, p. 5). Dans ce contexte, Maréchal (1996) affirme que cette exigence ne trouve sa traduction que dans le principe de précaution : « *Pour protéger l'environnement, des mesures de précautions doivent largement être appliquées par les*

États selon leurs capacités. » (CNUED, 1992, Principe 15). Cependant, ce principe de précaution peut être perçu comme un obstacle au progrès technologique. Ce sont principalement certaines ONG et individus qui prônent ce point de vue ayant pour vocation la protection de la nature (Boutaud, 2002b, p. 51).

Figure 3 : Approche dite durabilité forte



(Source: Boutaud, 2002b, p. 52)

3. Autres types d'approches

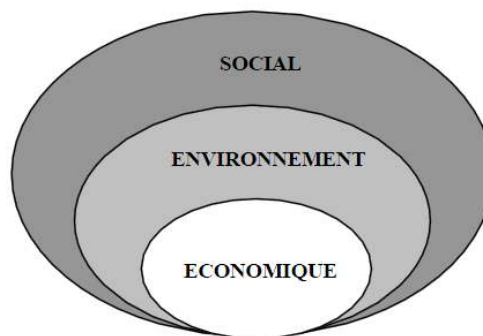
Les deux points de vue extrêmes (durabilité faible et durabilité forte) se focalisent soit sur l'économie, soit sur l'environnement, en ignorant parfois la composante sociale. Pourtant, cette dimension sociale peut également être considérée comme un élément prioritaire. Dans cette approche, la priorité est donnée aux questions d'ordre social et humain en assurant l'amélioration du bien-être de chacun et de la collectivité.

Pour Diemer (2012, p. 16), le développement durable implique des principes éthiques. Le développement durable, dans sa définition, allie les intérêts des êtres humains contemporains et ceux des générations futures. Il signifie que la nature doit être l'objet d'un souci moral parce que nous en sommes responsables vis-à-vis des générations futures. Si l'on devait résumer la philosophie du développement durable, « *on pourrait dire qu'il s'agit d'un développement qui économise la nature sans nuire à la cohésion sociale ou, dans un autre sens, un développement qui respecte l'homme tout en ne sacrifiant pas son environnement* » (Rousseau, 2004, p. 1). Nous pouvons aussi lire dans le rapport Brundtland: « *au sens le plus large, le développement durable vise à favoriser un état d'harmonie entre les êtres humains et entre l'homme et la nature.* » (Rapport Brundtland, 1987). Cette vision du développement durable peut être complétée par la définition de Capron & Quairel-Lanoizelée (2007) qui considèrent le développement durable comme un « *objectif qui a pour enjeu de subvenir aux besoins de l'ensemble de l'humanité (rôle de*

l'économie), en préservant les conditions de reproduction de la nature (préoccupation écologique), dans des relations sociales d'équité permettant d'assurer la paix et la cohésion sociale (attentes sociales et sociétales). Ce qui se traduit également par la formule : œuvrer à un monde vivable, sur une planète viable, avec une société équitable ». (p.13-14). Ainsi, le développement durable comprend bien une dimension sociale ou humaine signifiant « *la recherche d'un développement qui assure l'amélioration du bien-être humain (ou son maintien), ce dernier étant déterminé par des caractéristiques personnelles (éducation, santé, libertés individuelles...) ou collectives (cohésion sociale, niveau et répartition des richesses...).* » (Boidin, 2004, p. 2). Dans cette approche sociale ou humaniste, la solidarité et la participation de tous sont incontournables. Intégrée dans l'environnement pour les uns, dans l'économie pour les autres, la dimension sociale et humaine du développement durable est prise en tenaille entre écologistes et économistes. Dans la mesure où l'économie et l'environnement ne sont que des constructions humaines, il semble intéressant d'envisager une nouvelle approche dite « socio-centrée » (Sébastien & Brodhag, 2004). Dans cette approche, deux cas de figure se présentent :

- L'environnement se trouve en deuxième position d'intérêt et l'économie en dernière position. Nos sociétés étant basées sur l'économie de marché, ce mode de fonctionnement semble utopiste.

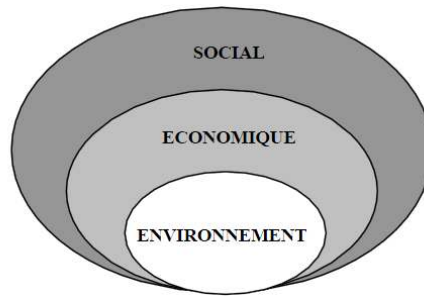
Figure 4 : Approche socio-centrée du développement durable



(Source: Sébastien & Brodhag, 2004, p. 10)

- L'économie se trouve en deuxième position d'intérêt et l'environnement en dernière position. Dans ce cas de figure, le peu d'intérêt concernant les questions environnementales peut déboucher sur des problèmes écologiques.

Figure 5 : Approche socio-centrée économiste



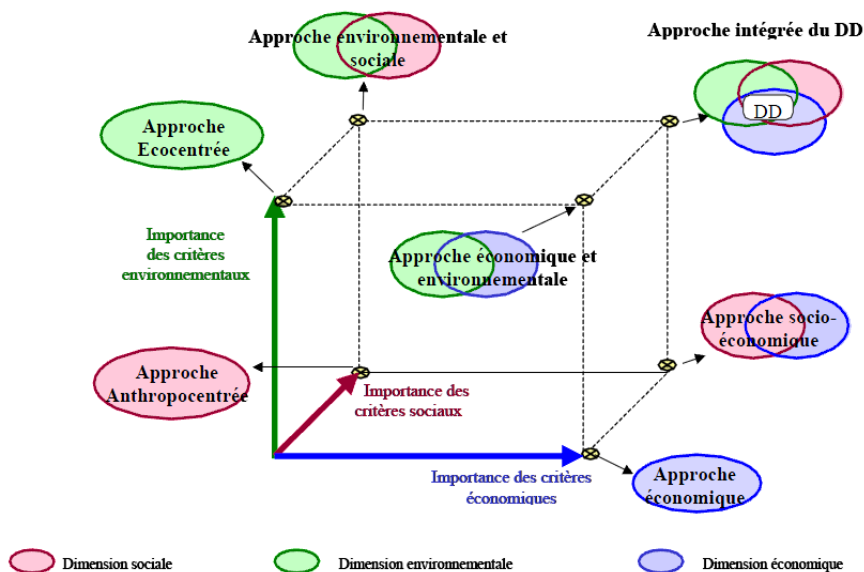
(Source : d'après Lourdel, 2005, p. 64)

Il existe encore de nombreuses possibilités permettant de combiner les aspects économiques, environnementaux et sociaux, notamment les approches ne prenant en compte que deux de ces critères :

- Approche environnementale-sociale
- Approche socio-économique
- Approche économique-environnementale

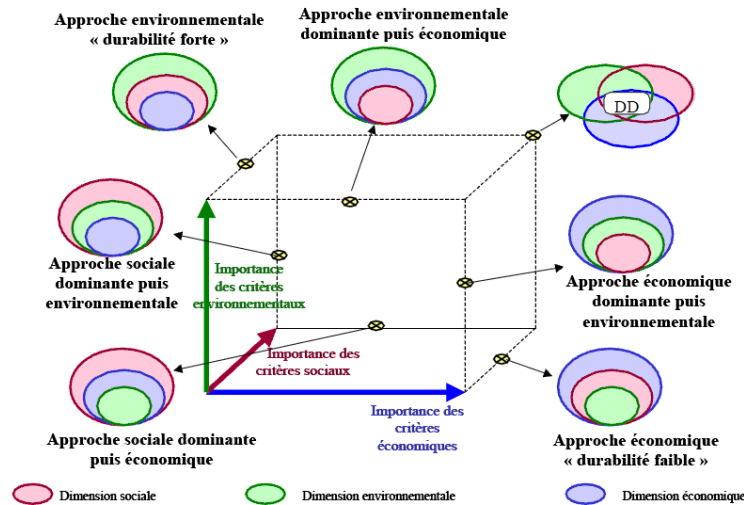
Dans chacune de ces approches dites *bidimensionnelles* (Lourdel, 2005, p. 65) un élément du développement durable n'est pas pris en compte. Les figures (7 - 8) synthétisent les divers positionnements possibles dans la manière d'appréhender les trois sphères du développement durable de façon conjointe.

Figure 6 : Diversité des positionnements possibles dans la manière d'appréhender les trois sphères du développement durable de façon conjointe



(Source : Lourdel, 2005, p. 66)

Figure 7 : Diversité des positionnements possibles dans la manière d'appréhender les trois sphères du développement durable de façon conjointe



(Source : Lourdel, 2005, p. 67)

En utilisant le même terme de développement durable, ses différents acteurs véhiculent une diversité de points de vue et de positionnements sur l'axe socio-économico-environnemental : « *Les voies du développement durable sont nombreuses et multifformes.* » (Boutaud, 2002, p. 6). Il semble difficile de concilier tous les points de vue et les intérêts de chacun. Selon Flipo (2004, p. 1) l'approche consensuelle intégrant les trois aspects n'est pas suffisante. Il est essentiel de pouvoir les remettre en cause et les réformer. Tâche complexe vu la variété des définitions et points de vue qui diffèrent d'un acteur à l'autre. On se trouve face à « *une nébuleuse lexicale au sein de laquelle plus d'un se perd.* » (Stéphany, 2003). Ainsi, « *le développement durable, c'est quelque chose qui n'est pas encore identifié.* » (Flipo, 2004, p. 6).

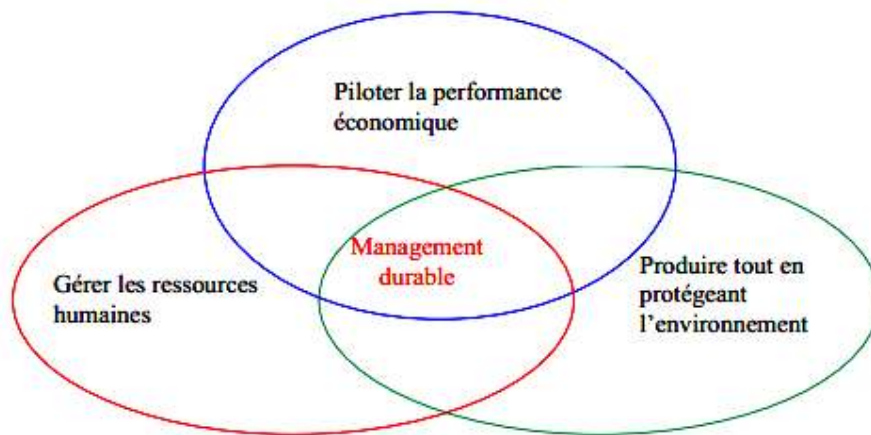
1.1.3 Le développement durable dans la sphère de l'entreprise

D'un point de vue managérial, l'orientation stratégique de l'entreprise vers le développement durable se traduit à travers des actions managériales regroupées dans ce qui est communément appelé aujourd'hui « *le management durable* ». Ce concept peut être défini comme étant « *l'évocation d'un mode de gestion accompagnant une orientation stratégique intégrant le principe de responsabilité sociale. Le Management Durable repose sur un équilibre profitable, pour la structure organisationnelle mais aussi pour ses parties prenantes, construit sur des choix combinés économiquement viables, socialement équitables, soutenables du point de vue environnemental et ce, dans l'optique d'un mode de gouvernance efficace et transparent.* »¹² D'une manière générale,

¹² Définition citée par Debruyne (2015, p. 106) et reprise sur site Internet du CERMAD (centre de Recherche en Développement Durable, Université Poitiers).

on peut dire que le management durable se construit autour du triptyque du développement durable, et se présente schématiquement comme indiqué dans la figure ci-dessous.

Figure 8 : Le management durable comme croisement de trois axes : économique-social-environnemental



(source : Essid, 2009, p. 5)

Comment une entreprise devient-elle durable en gérant les impacts économiques, environnementaux, sociaux de ses activités ? D'un point de vue opérationnel, l'entreprise qui se veut durable doit veiller à la rentabilité économique de ses activités tout en minimisant ses impacts sur l'environnement et sur la société. C'est plus facile à dire qu'à faire.

Férone, D'Arcimoles, Bello & Sassenou (2001) définissent également le management durable comme « *un management susceptible de concilier constamment des intérêts potentiellement contradictoires* ». Il s'agit des intérêts des parties prenantes. La multiplicité des parties prenantes et de leurs attentes nécessite alors la mise en place de procédures et de processus managériaux pour répondre aux attentes spécifiques de chaque catégorie d'entre elles. L'hétérogénéité des parties prenantes pose en effet un problème complexe. Leurs attentes ne pourront jamais être convergentes, et parfois même elles seront en contradiction avec les intérêts de l'entreprise. Il est donc important de prendre en compte les parties prenantes dans et autour de l'entreprise afin de mieux réaliser les arbitrages entre les intérêts de chacun. Cependant, la majorité des entreprises ne disposent pas des moyens suffisants pour répondre aux attentes de l'ensemble des parties prenantes et devront donc effectuer une sélection. La théorie des parties prenantes constitue ainsi une question épineuse qui nécessite un impérieux besoin d'investigation dans la suite de cette thèse.

Que ce soit dans la littérature académique ou managériale, dans les normes de management, dans les discours des managers, dans les prises de position des ONG ou des acteurs de la société civile,

on rencontre quasi systématiquement le concept de développement durable (ou de management durable), outre le concept de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (désormais RSE). Néanmoins, il faut souligner que le concept de développement durable est une thématique jeune et récente par rapport à la notion de RSE. Quelles sont alors les différences entre les deux concepts de développement durable et de RSE ? Et s'agit-il de la même chose, du moins en Europe ?

Le concept de RSE est actuellement indissociable de celui de développement durable. Sauf qu'en y regardant de plus près, des nuances existent. Le développement durable est avant tout un concept concernant l'avenir de la planète (Quairel & Capron, 2013, p. 126). Il est généralement représenté en trois axes : le progrès économique, la justice sociale et la préservation de l'environnement considéré comme un patrimoine à transmettre aux générations futures.

La RSE, quant à elle, peut être considérée comme une attitude de gouvernance incarnant le rôle de l'entreprise dans la société (Quairel & Capron, 2013, p. 126). Il s'agit de l'ensemble des pratiques et des moyens mis en œuvre par les entreprises pour participer à un développement durable à l'échelle planétaire. La RSE peut être définie comme « *la contribution des entreprises au développement durable.* » (Quairel & Capron, 2013, p. 126). Les travaux de Borchani Maktouf (2010, p. 40) affirment que la RSE, qui « *se base sur les trois piliers à savoir l'économique, le social et l'environnemental peut constituer la contribution de l'entreprise au développement durable* ». Ainsi, les entreprises sont concernées directement par le développement durable, et elles peuvent jouer un rôle clé pour en atteindre les trois objectifs (Shrivastava, 1995). Désormais, la performance économique ne suffit plus pour apprécier la performance d'une entreprise qui doit aussi inclure des dimensions sociales et environnementales (Bocquet, 2013, p. 37).

Pour Quairel & Capron (2013), il est devenu d'usage, aujourd'hui en Europe, d'utiliser les deux termes (RSE-développement durable) en tant que synonymes. Il existe, selon ces auteurs, un consensus européen sur l'intégration du développement durable dans la RSE. Ainsi, la RSE est évaluée à l'aune des trois axes du développement durable. « *Cette association constitue ce que l'on peut décrire comme un « couplage » des sens de ces deux éléments.* » (Quairel & Capron, 2013, p. 126). Il faut souligner que la RSE peut, à la limite, être assimilée au management durable, les deux notions renvoyant à des pratiques d'entreprises (Essid, 2009).

Notre recherche s'intéresse au rôle des hôtels et à toutes les pratiques écologiques reprises au sein des groupes hôteliers multinationaux. C'est pour cette raison que nous parlerons tout au long de cette thèse de pratiques de la RSE plutôt que de développement durable. En outre, il est tentant de remplacer le concept de développement durable par un concept plus ancien, celui de la RSE.

1.2 ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL : UNE DES EXPRESSIONS DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) ne cesse de susciter un intérêt de la part des chercheurs depuis plus d'une soixantaine d'années (Bowen, 1953 ; Davis, 1960 ; McGuire, 1963 ; Jones, 1980 ; Friedman, 1962 ; Manne, 1972 ; Preston et Post, 1975 ; Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991 ; Swanson, 1995 ; Clarkson, 1995 ; Husted, 2000). La conception de RSE, qui a fortement évolué dans le temps, est redevenue, depuis quelque temps, l'un des thèmes phares de plusieurs disciplines de la littérature managériale. Toutefois, aussi bien sur le terrain de l'entreprise que dans la sphère académique, la RSE est loin d'être consensuelle. Il s'ensuit qu'il n'existe pas de d'unanimité sur ce qu'est ce concept et sur ce qu'il signifie.

Avant de tenter de définir précisément cette notion, commençons donc par une rétrospective rapide de cette thématique en observant son origine, ses premiers instigateurs et son développement. Nous continuerons la présentation de notre cadre de recherche en évoquant les travaux théoriques fondamentaux sur la RSE¹³ ainsi que les principaux règlements et initiatives volontaires incitant les entreprises à adopter un comportement responsable. Enfin, nous concluons ce chapitre par l'étude de la RSE en contexte international avec un rappel des motivations explicatives de l'adoption d'un tel comportement, qui seront utiles à l'élaboration de notre cadre conceptuel.

1.2.1 L'évolution historique de la RSE¹⁴

Dans les pages qui suivent, nous allons tenter de retracer succinctement les différentes étapes de la genèse de la RSE, basées sur les différents stades chronologiques de son évolution historique mais aussi sur les apports théoriques des principaux auteurs.

Il est difficile de donner une date exacte à la naissance de la RSE. Autrefois, la première réflexion sur la RSE était ancrée dans la religion et la philosophie ; elle l'est aujourd'hui dans la science, et en particulier les sciences de gestion (Boussoura, 2012 ; Pasquero, 2005). L'étroitesse des frontières entre la RSE et des concepts voisins comme la morale ou l'éthique complique davantage toute tentative de retracer les sources exactes des premières réflexions sur la RSE (Essid, 2009, P. 54).

1.2.1.1 Les origines américaines de la RSE

Dans son sens actuel, la RSE est essentiellement liée au contexte nord-américain de l'après Deuxième Guerre mondiale (Charles & Hill, 2004, p. 135). On peut noter que l'entrée du concept de RSE dans le champ académique « *Business and Society* » remonte aux années 1950 avec plusieurs

¹³ Sans avoir pour autant la prétention d'être exhaustif ou complet sur ce concept, car nous cherchons avant tout dans cette thèse à analyser les relations et les effets de la RSE sur l'engagement environnemental des entreprises.

¹⁴ Voir Acquier & Aggeri (2008) et Acquier et al. (2005) pour un développement sur l'évolution historique de la RSE.

travaux¹⁵, et surtout l'ouvrage de référence de Howard Bowen (1953), « *Social Responsibilities of the Businessman*¹⁶ ». Ce livre représente le premier construit théorique du concept moderne de RSE, marquant le début de la recherche académique autour de lui en tant qu'objet de gestion (Acquier & Gond, 2007 ; Windsor, 2006 ; Acquier & Gond, 2005 ; Carroll, 1999).

Si Bowen est reconnu dans la littérature comme étant le père fondateur de la RSE (Carroll, 1999, p. 270 ; Lockett, Moon & Visser, 2006, p. 117), certains auteurs doutent clairement de ses antécédents et affirment que les discours et les pratiques liés à la RSE sont très anciens. Prétendre que la notion de RSE est un phénomène nouveau relève pour eux de l'illusion. Selon Pasquero (2005), ses antécédents remontent aux grands auteurs des débuts du capitalisme libéral au XVIII^e siècle. Il ajoute que pour certains, l'ancêtre de la RSE remonte à des époques éloignées, voire même à l'Antiquité, avec le code d'Hammourabi au XVIII^e siècle avant notre ère. Même si ces antécédents nous font remonter à des époques très lointaines, les premiers débats sur la responsabilité sociale apparaissent dans la société américaine et les milieux d'affaires dès la fin du XIX^e siècle (Acquier & Gond, 2007 ; Acquier, Gond & Igalens, 2005 ; Acquier & Gond, 2005 ; Pasquero, 2005 ; Miller & O'Leary, 1989).

S'accordant sur les origines américaines de la RSE, plusieurs auteurs se sont interrogés sur le contexte socio-économique et idéologique qui a permis l'émergence de ce concept à cet endroit. Pasquero (2005, 1997) a essayé d'identifier les facteurs qui ont contribué à la naissance du concept de RSE aux États-Unis. Ces facteurs se déclinent, selon lui, en des raisons philosophiques, éthiques, et pragmatiques.

- La RSE est intrinsèquement liée au capitalisme puis à sa légitimation et aux crises qu'il a générées. La fin du 19^e siècle a été marquée par l'apparition des grands groupes et l'explosion de leurs comportements socialement et économiquement abusifs. Il en résulta les lois anti-monopoles des années 1890-1920, qui réorganisèrent en profondeur l'économie de marché américaine. Dans les années 1910, certains dirigeants, comme Henry Ford, s'affichent comme étant responsables à l'égard de la société. D'un autre côté, les crises économiques récurrentes des années 1870-1920, ainsi que la Grande Dépression, dite aussi « crise économique de 1929 », jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, contribuent à la réaffirmation d'un discours public hostile aux grandes entreprises. Les pratiques du mécénat de ces firmes, accompagnées par le développement de négociations sociales, font place aux interventions publiques. Il en résulte différents mouvements de réforme de l'entreprise (défense des consommateurs, des travailleurs, des petits actionnaires, de l'environnement,

¹⁵ Cf. en particulier Clark (1916, 1939), d'Abrams (1951) et Bowen (1953).

¹⁶ Pour une synthèse de ce livre fondateur, voir Acquier & Gond (2007) et Acquier & Gond (2005).

des droits civiques, etc.) dans la seconde moitié du XX^e siècle. Durant la Deuxième Guerre mondiale, la participation de plusieurs grandes entreprises à l'effort de guerre change leur positionnement et restaure leur image dans la société. À la fin de cette guerre, la notion de RSE resurgit et les discours la concernant deviennent acceptables, et même à la mode (Pasquero, 2005).

- La RSE trouve une autre source dans la tradition éthique américaine. Celle-ci repose d'une part sur la morale protestante dominante (Epstein, 2002), et d'autre part sur un certain idéalisme. Le fondement de la dimension éthique de la morale protestante est la reconnaissance envers la société. L'entreprise doit accomplir des actes de charité en vue d'améliorer le bien-être de la société qui l'a créée. L'entreprise la plus « honnête » est celle qui se maintient à la disposition de la société en lui fournissant biens et services. Pour les individus, l'éthique du travail est également une norme sociale indéfectible. Une entreprise est tenue d'assumer son rôle social tant qu'elle reste fidèle à cet idéal fortement ancré dans la loyauté envers les acteurs sociaux à qui elle doit son succès. « *Ses produits doivent être de qualité, ses employés équitablement rémunérés, ses fournisseurs traités avec respect, ses méthodes compatibles avec celles que le public considère comme légitimes* » (Pasquero, 2005, p. 84-85).
- Le RSE doit par ailleurs son essor à des raisons pragmatiques. En effet, les années 1960 ont été marquées par l'intensité de la critique sociale envers les activités économiques des grandes entreprises. En dépit de son efficacité spectaculaire après la Deuxième Guerre mondiale, le capitalisme américain a été tenu responsable de la dégradation sans précédent de l'environnement socioéconomique avec l'exploitation incontrôlée des richesses de la nation. Ces dégâts ont donné lieu à une contestation croissante, surtout dans les quartiers pauvres. Dans la foulée, les mouvements de riposte sociale organisèrent de puissants groupes de pression qui réussirent à entraîner le pouvoir politique avec eux. Plusieurs vagues de réglementations publiques et d'acquis sociaux s'ensuivirent. Pour faire face à la force de ces mouvements, les entreprises se virent contraintes de changer leurs comportements et commencèrent à afficher un certain engagement sociétal¹⁷, assumant volontairement une certaine « responsabilité sociale ».

Selon Pasquero (2005, 1997), ce n'est pas un hasard si le concept de RSE s'est développé aux États-Unis. La société américaine était, d'après lui, un terrain particulièrement propice au développement des questionnements liés à la RSE. Quatre facteurs socioculturels caractérisant la société américaine ont contribué à sensibiliser la conscience collective à l'importance des enjeux sociétaux :

¹⁷ Protéger les consommateurs, l'environnement, la santé des travailleurs ou les droits des minorités.

- le premier facteur est lié à l'individualisme. Dans le cadre d'une économie de marché, la RSE est considérée comme une réponse « à la question que posent les relations entre intérêt privé (l'entreprise) et bien commun (la société) » « où le collectif passe en grande partie par l'addition des initiatives individuelles » ;
- le deuxième facteur renvoie au pluralisme démocratique de la société américaine où la RSE est considérée comme porteuse de changement social, avec l'action alimentée par de nombreux groupes de pression (médias, associations d'affaires, État, personnel politique) ;
- le troisième facteur réside dans la vision utilitariste de la RSE perçue comme « bonne pratique » dans la gestion des affaires. Le concept présente ainsi un double avantage pour l'entreprise. La RSE sert à limiter les risques de dérapage et leurs conséquences (intervention massive de l'État suite à un abus). Elle peut également conduire à innover dans des domaines autres que les domaines techniques ou économiques (par exemple, des produits bios visant un segment très sensible aux enjeux environnementaux) ;
- le quatrième facteur tient au vieux fond moraliste de la société américaine. D'origine religieuse, cette identité morale profondément enracinée représentait le fondement de l'activité économique (Pasquero, 2005, p.86-87 ; 1997, p. 622).

Acquier et al. (2005) ont fourni d'autres facteurs explicatifs de la genèse de la RSE dans le contexte nord-américain. Celle-ci s'incarne tout d'abord dans le développement d'activités philanthropiques¹⁸ par les *businessmen*, apparaissant sous la forme d' « un mélange de bonnes intentions de la part des hommes d'affaires » (Heald (1961) cité par Acquier & Aggeri (2008) et Acquier & Gond (2005)).

Carroll (1999) reprend quant à lui les idées exprimées par Bowen dans les années 1930 et 1940, signalant que ces pensées embryonnaires ne sont pas nées *ex nihilo*. Il trouve dans l'ouvrage de cet auteur les traces de certains essais de la littérature managériale, notamment l'ouvrage de Chester I. Barnard (1938) « *The Functions of the Executive* », ainsi que les travaux de John Maurice Clark (1939) « *Social Control of Business* » et celui de Theodore J. Krepes (1940) « *Measurement of the Social Performance of Business* » (p. 268-269).

Acquier & Gond (2007), pour leur part, signalent que les travaux de Bowen ont été largement influencés par les idées qui étaient à la mode à cette époque, celles-ci faisant partie intégrante de la culture nord-américaine. Acquier et al. (2005) ainsi qu'Acquier & Gond (2007) estiment que la réflexion de Bowen s'est largement nourrie de l'éthique religieuse – et en particulier protestante¹⁹ –

¹⁸ Acquier et al. (2005) prennent l'exemple de *Carnegie*, immigrant écossais et l'un des symboles américains, qui publia en 1889 un document qui deviendra une référence en matière de philanthropie.

¹⁹ Acquier et al. (2005) montrent que la religion protestante exerce une influence tout à fait significative sur la notion de RSE. La religion catholique semble quant à elle avoir aussi joué un rôle important mais indirect. Les auteurs ont choisi

telle que décrite par Weber. Acquier & Gond (2007, 2005) et Acquier et al. (2005) soulignent que l'ouvrage de Bowen (1953), l'un des livres d'une série de six travaux dédiés à l'étude plus globale de l'éthique chrétienne et la vie économique²⁰, est soutenu par le conseil fédéral des Églises du Christ en Amérique (« *Federal Council of the Churches of Christ in America* »), une institution protestante américaine.

1.2.1.2 Première théorisation : l'ouvrage de Bowen (1953)

Depuis les années trente du siècle dernier, les chercheurs se sont focalisés sur le thème de la responsabilité de l'entreprise et plusieurs ont eu des positions pionnières, comme Clark (1916), Adolf A. Berle et Gardiner C. Means (1932), sans oublier la controverse entre Adolf A. Berle et Edwin Dodd (1931, 1932).

Mercier (2010, p. 144) mentionne les travaux de Clark (1916) qui propose une première formulation de la RSE, expliquant que les entreprises doivent prendre en compte les conséquences connues de leurs activités économiques, qu'elles soient ou non reconnues (visées) par la loi. Clark (1916) précise alors que la notion de responsabilité recouvre des problèmes qui n'ont pas encore pu être pris en compte par des obligations légales²¹.

Comme nous l'avons précédemment expliqué, la fin du XIX^e siècle a connu la création de la grande entreprise à actionnariat dispersé, « *dans laquelle le dirigeant apparaît comme le mandataire d'une pluralité d'acteurs* » (Acquier, 2007, p. 24). Cette nouvelle structure a contribué, à la fois, à la séparation entre la propriété de l'entreprise et son management, à la diminution du contrôle des actionnaires sur les dirigeants et à « *la reconnaissance des revendications d'autres groupes intéressés, incluant cette vague entité, la communauté dans son ensemble* » (Heald, 1961, p. 131). Dans la même optique, Berle et Means²² constatent, en 1932, la séparation croissante entre propriété et contrôle, notant qu'« *en renonçant au droit de contrôle et de responsabilité, les actionnaires ont renoncé au fait que l'entreprise soit dirigée dans leur seul intérêt* » (Mercier, 2010, p. 146). Ces auteurs indiquent que « *le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté et assignant à chacun une portion des bénéfices sur la base d'une politique publique plutôt que de la cupidité privée* » (Berle & Means, 1932 : 312 cité par Mercier, 2010, p. 146). Berle & Means peuvent être considérés, selon Mercier (2010), « *comme les pionniers de l'approche stakeholder* » (p. 146).

de traiter la question de l'influence des religions catholique et protestante sur le concept de RSE, affirmant l'existence des travaux qui montrent l'influence des autres religions comme la religion juive et le bouddhisme sur l'éthique des affaires et sur la façon de conduire les affaires.

²⁰ Goals of Economic Life, The American Economy and the Lives of People, Social Responsibilities of the Businessman, The Organizational Revolution, American Income and its Use, Ethics and Economic Life (Pesqueux, 2007a) ; (Acquier & Gond, 2007).

²¹ C'est ce qui s'appelle la « *soft law* » (Acquier & Gond, 2007), nous ferons référence par la suite à cette notion.

²² Berle A.A. (1932), Means G., The Modern Corporation and the Private Property, McMillan, New York.

La question du dispositif à mettre en place pour prendre en compte les attentes légitimes de la communauté envers l'entreprise fonde l'essentiel de la controverse entre Berle et Dodd. Pour Berle, les entreprises doivent être dirigées au profit des actionnaires parce que les autres groupes s'en trouveront mieux. En ce sens, il développe une vision actionnariale de la gouvernance : tout ce qui dégage autant que possible des intérêts (profits) aux actionnaires contribuera à améliorer le bien-être collectif (Mercier, 2010). Dodd (1932) propose une conceptualisation de l'entreprise moderne comme « *une institution économique* ». Il s'agit de l'intégration par l'entreprise d'objectifs sociaux en plus de ceux économiques qui visent à faire des profits. Pour cet auteur, les entreprises devraient volontairement, sans même attendre l'existence d'une contrainte légale, assumer les préoccupations de trois grands groupes d'intérêt : les actionnaires, les salariés, les clients et le public en général. La conceptualisation de Dodd apparaît ainsi comme une concrétisation de l'intégration de repères éthiques dans le domaine de l'entreprise qui semblait vouée à être régie uniquement par la logique du profit.

À la suite de ce débat, les évolutions ont tourné complètement en faveur de la thèse de Dodd. Quelques années plus tard, en 1946, les managers ont dû, selon Franck Abrams, agir en vue d'un équilibre équitable entre les droits des différents groupes d'intérêt, ce qui a conduit à la nécessité de définir les responsabilités de ces dirigeants au sein de l'entreprise (Mercier, 2010, p. 149).

Howard Bowen, l'économiste le plus connu dans l'histoire moderne de la RSE, souvent identifié comme le père fondateur du concept (Carroll, 1999, p. 270 ; Lockett, Moon, & Visser, 2006, p. 117), s'appuie sur la dialectique entre Berle et Dodd. Son ouvrage de 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*, a été le premier construit théorique dédié au concept moderne de RSE, marquant le début de la recherche académique à ce sujet (autour de lui) en tant qu'objet de gestion (Acquier & Gond, 2007 ; Windsor, 2006 ; Acquier & Gond, 2005 ; Carroll, 1999). Bowen met en évidence les conditions d'émergence de la RSE et fournit par la suite une première définition de celle-ci qui renvoie, selon lui, à l'obligation des hommes d'affaires de mettre en œuvre des politiques, de prendre des décisions et de suivre des orientations qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérés comme désirables par notre société²³. La vision de Bowen était que les hommes d'affaires avaient une responsabilité envers les acteurs sociaux qui dépassait les simples responsabilités économique, légale ou encore contractuelle. La responsabilité sociale est appréhendée, pour Bowen, comme une intégration de la question du bien public et d'éléments de politique économique dans les décisions des dirigeants. Ces derniers doivent ainsi prendre en compte les implications sociales de leurs décisions et maintenir un équilibre raisonnable entre l'intérêt privé et l'intérêt public (Acquier & Gond, 2007, p. 17). D'autres travaux fondés sur les

²³ Définition traduite et reprise de Acquier & Gond (2007, p. 14).

apports de Bowen se sont également approprié la signification du concept. Peter Drucker (1954) a consacré une partie de son ouvrage *The Practice of Management* à la responsabilité sociale des managers (Boussoura, 2012 ; Cournac, 2013). L'auteur présente que les dimensions économiques et sociales des grandes entreprises sont indissociables : « *le véritable enjeu pour la stratégie consiste à mettre en cohérence les intérêts de l'entreprise avec ceux de la société* » (Drucker, 1954, p. 394 cité par Cournac, 2013, p. 30). Par conséquent, les managers d'entreprises sont invités à assumer de nouvelles responsabilités vis-à-vis de la société. C'est pourquoi Drucker « *rejette la vision utilitariste smithienne de l'économie selon laquelle une quête « aveugle » de la maximisation de profits conduit à un bien-être collectif* » (Boussoura, 2012, p. 36).

L'idée de Bowen ou Drucker, selon laquelle l'entreprise peut avoir des responsabilités vis-à-vis de la société, est fortement contestée par les libéraux. Pour eux, l'entreprise a des préoccupations économiques pures. Sa seule responsabilité est d'augmenter les profits pour ses actionnaires. Milton Friedman (1970) et, avant lui, Theodore Levitt (1958), sont la référence la plus célèbre de ce courant. Pour résumer ses principales idées, Levitt (1958), dans son article intitulé « *The Dangers of Social Responsibility* » publié dans la prestigieuse *Harvard Business Review*, voit dans la RSE une ingérence du monde des affaires dans la sphère politique, menaçant le bon fonctionnement d'une société démocratique pluraliste. Mettant en lumière les débordements politiques potentiels du nouveau mouvement de la Responsabilité Sociale qu'il considère comme dangereuse pour une société libre, Levitt (1958) encourage les hommes d'affaires à s'éloigner des pratiques de RS et de se concentrer sur la recherche du profit. Cette critique inhérente de la RSE avancée par Levitt (1958) sera ultérieurement complétée par Friedman (1970) qui s'attaque au fondement même de la RSE (en la considérant lui aussi comme dangereuse pour une société libre). Pour lui, le manager n'est pas en mesure de définir les problèmes sociaux prioritaires et, en outre, il n'a pas la légitimité ni les compétences pour décider ce qu'est l'intérêt de la société. Cette argumentation s'inscrit dans la perspective économique d'une relation d'agence, aussi appelée relation principal-agent en anglais, parfois traduite en français par relation mandant-mandataire. Dans cette perspective, exercer une responsabilité sociale en dépensant des fonds pour des actions sociales sans l'accord des propriétaires n'est pas légitime puisque ces derniers détiennent des droits de propriété. Le manager ne peut nullement agir au nom de ses employeurs ni juger à leur place pour un intérêt social d'ordre général. Il est engagé dans l'entreprise pour la diriger en tant qu'expert dans la gestion et non pas pour résoudre les problèmes sociaux, surtout quand de telles actions font supporter des coûts à l'entreprise. En somme, Friedman (1970) pense que le manager ne peut pas se substituer à l'État. Son rôle doit se concentrer sur l'amélioration de la production de l'entreprise et l'augmentation de ses profits en suivant les règles du marché – auxquelles Friedman associe l'action honnête – alors que les problèmes sociaux devraient être laissés à l'État. « *Il y a une seule responsabilité sociétale*

de l'entreprise – qui est d'utiliser ses ressources et de s'engager dans des activités conçues pour augmenter ses profits, tant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire qu'elle s'engage dans une concurrence ouverte et libre, sans duperie ou fraude.²⁴ » (Friedman, 1970, p. 55) Friedman ne nie donc pas la RSE ; pour lui, cette responsabilité est d'accroître les profits qui conduiront les managers à essayer de créer de la valeur pour toutes sortes de parties prenantes. Sa position repose toutefois sur une hypothèse d'information quasiment parfaite souvent loin de la réalité (Jaussaud & Persais, 2010). Dans la même veine, Frederick (1986) considère les premières approches de la RSE comme des débats philosophiques stériles plongés dans une sorte de « *brouillard normatif* » et loin des pratiques d'entreprises.

En dépit des critiques du libéralisme portant sur ses travaux, Bowen est à juste titre le père fondateur de la RSE, ayant élaboré tous les détails relatifs à ce concept. Enfin, il faut noter que l'ouvrage de Bowen est le produit d'une période de transformation de l'économie américaine. Comme évoqué plus tôt, cette période a été marquée par l'émergence des grandes entreprises qui s'est accompagnée de l'exploitation incontrôlée des richesses de la nation. L'intensité de la critique sociale envers leurs activités économiques s'ensuivit. Cela a donné lieu aux mouvements sociaux organisés par de nombreux groupes de pressions (médias, associations d'affaires, État, personnel politique, etc.). Ces groupes réussirent à entraîner le pouvoir politique avec eux. Il en résulta plusieurs vagues de réglementations publiques et d'acquis sociaux. Acquier & Gond (2007) signalent que l'ouvrage de Bowen a été largement influencé par les idées qui étaient à la mode à cette époque, celles-ci faisant partie intégrante de la culture nord-américaine. Comme nous l'avons développé plus haut, Acquier et al. (2005) et Acquier & Gond (2007) considèrent que la réflexion de Bowen s'est largement nourrie de l'éthique religieuse, et en particulier l'éthique protestante²⁵ telle que décrite par Weber. Acquier & Gond (2007, 2005) et Acquier et al. (2005) soulignent que l'ouvrage de Bowen (1953), l'un des ouvrages d'une série de six travaux dédiés à l'étude plus globale de l'éthique chrétienne et la vie économique²⁶, est soutenu par le conseil fédéral des Églises du Christ en Amérique, « *Federal Council of the Churches of Christ in America* », une institution protestante américaine. Carroll (1999) fait quant à lui remonter les idées que Bowen a exprimées

²⁴ Ce point de vue diffère de celui de Carr (1968), qui considère que le but ultime de l'entreprise est de faire des profits, mais que pour atteindre cet objectif, l'entreprise emprunte des voies malhonnêtes, car les affaires ne peuvent pas être guidées par l'éthique comme la vie privée.

²⁵ Acquier et al. (2005) montrent que la religion protestante exerce une influence tout à fait significative sur la notion de RSE. La religion catholique semble quant à elle avoir aussi joué un rôle important mais indirect. Les auteurs ont choisi de traiter la question de l'influence des religions catholique et protestante sur le concept de RSE, affirmant l'existence des travaux qui montrent l'influence des autres religions comme la religion juive et le bouddhisme sur l'éthique des affaires et sur la façon de conduire les affaires.

²⁶ *Goals of Economic Life, The American Economy and the Lives of People, Social Responsibilities of the Businessman, The Organizational Revolution, American Income and its Use, Ethics and Economic Life* (Pesqueux, 2007a) ; (Acquier & Gond, 2007).

dans son ouvrage aux années 1930 et 1940. Il signale que les idées embryonnaires de cet auteur ne sont pas nées *ex nihilo*. Il trouve dans son ouvrage les traces de certains essais de la littérature managériale, notamment dans l'ouvrage de Chester I. Barnard (1938) « *The Functions of the Executive* », ainsi que dans les travaux de John Maurice Clark (1939) « *Social Control of Business* » et celui de Theodore J. Kreps (1940) « *Measurement of the Social Performance of Business* » (p. 268-269).

Dans la lignée des débats suscités par les écrits des adversaires de Bowen (Levitt, Friedman) ou par les adeptes de son courant de pensée (citons Frederick W.C., Bolstron, Freeman ; Mc Guire, 1960 ; Steiner, 1971; Davis, 1973 ; Caroll, 1979 ; 1991 ; 1999 ; Auperle et al, 1985 ; Wood, 1991), la RSE a connu de nombreux développements théoriques avec l'introduction de nouveaux concepts par vagues successives depuis les années 1950²⁷. Nous ferons référence par la suite à ces développements.

1.2.1.3 Développement d'une approche managériale de la RSE : les années 1960-1970

Les travaux sur la RSE ont pris une nouvelle dimension à partir de la décennie 1960, la gestion de l'entreprise ne se limitant plus à maximiser le profit pour ses actionnaires. Les dirigeants sont reconnus légalement comme les mandataires d'un système communautaire (Weiner 1964, p. 1464 cité par Mercier, 2010, p. 149). En effet, le début des années 1960 est marqué par une attention nouvelle à l'égalité des droits et aux discriminations, avec notamment la création d'*Amnesty International* en 1961 et la mise en place d'une commission américaine sur l'égalité des opportunités d'emploi (*US Equal Employment Opportunity Commission*) en 1964 (Acquier & Aggeri, 2008, p. 137).

Au-delà de la montée des mouvements sociaux, cette période est également marquée par l'émergence de préoccupations relatives aux enjeux environnementaux. Rachel Carson attaque, dans son ouvrage *Silent Spring* publié en 1962, l'idée selon laquelle l'environnement aurait une capacité d'absorption infinie, et met en cause les dégâts irréversibles de l'usage de pesticides. Au cours de cette période, plusieurs ONG environnementales ont vu le jour, dont notamment le WWF en 1961 ou Greenpeace en 1975. Ces préoccupations écologiques ont conduit, sur le plan institutionnel, à l'adoption du Clean Air Act en Californie en 1963, à celle du Wilderness Act en 1964 ainsi qu'à la création de l'Agence pour la protection de l'environnement (EPA) au début des années 1970 (Acquier & Aggeri, 2008, p. 138).

²⁷ Il est possible, selon Boussoura (2012), de distinguer deux grandes approches dominantes dans ces développements. La première s'efforce de définir la RSE et de préciser la nature et les niveaux de responsabilité sociale des entreprises. La seconde s'attache à analyser envers quels acteurs les entreprises sont (ou devraient être) socialement responsables.

Dès le milieu des années 60, les grandes entreprises se trouvent confrontées aux mouvements contestataires issus de l'ensemble du corps social, visant leurs actions abusives envers la communauté. Ces mouvements donnent lieu à l'instauration de nombreuses réglementations encadrant les pratiques des entreprises. Ralph Nader (1965) est parmi les auteurs qui mettent en cause les grandes entreprises (cité par Acquier & Aggeri, 2008). En publiant *Unsafe at Any Speed* en 1965, il dénonce le manque de normes de sécurité dans les produits des constructeurs automobiles, en particulier General Motors. Au cours des années 1970, les questions de la sécurité au travail et de la protection des consommateurs font aussi l'objet de réglementations avec la création de l'*Occupational Safety and Health Administration* et de la *Consumer Product Commission* (CSPC) (Acquier & Aggeri, 2008, p. 137).

Devant les pressions exercées par les nouvelles formes de régulation ainsi que les mouvements activistes environnementaux et sociaux, les entreprises connaissent au début des années 1970 un changement radical dans la manière de gérer leurs affaires. De ce fait, la question de la RSE n'est plus de s'interroger sur l'éthique et la morale des dirigeants, mais plutôt de trouver les modes et les processus internes permettant aux entreprises de répondre pragmatiquement et efficacement aux exigences concrètes de la société (Acquier & Aggeri, 2008 ; Boussoura, 2012). En d'autres termes, dans un contexte social de plus en plus attentif à l'activité de l'entreprise, la question de la RSE prend un tournant plus pragmatique et managérial (Gond & Igalens, 2010). Cette dimension managériale se traduit par l'émergence de la notion de réactivité ou sensibilité sociale de l'entreprise²⁸ (*corporate social responsiveness*) avec les apports d'Ackerman (1975) et d'Ackerman et Bauer (1976)²⁹. Leurs travaux ne sont pas centrés sur la recherche de règles normatives auxquelles devraient se soumettre les entreprises, mais sur les outils et instruments permettant à l'entreprise de développer une réponse adéquate en matière de RSE. Dans leur analyse, les questions sociales ne sont pas fondamentalement différentes des autres questions traditionnelles de management. Il s'agit de la création d'entreprises réactives capables de prendre en charge une grande diversité d'enjeux, qu'ils soient économiques ou sociétaux. Par conséquent, cette vague en faveur de la réactivité ou sensibilité sociale de l'entreprise a permis de développer une approche managériale de la RSE (Acquier & Aggeri, 2008). Ainsi, les travaux à cette époque sont passés d'une perception normative à une perception pragmatique dans laquelle la RSE concerne

²⁸ Cette notion a vu le jour pour pallier les insuffisances managériales de la notion de RSE. Le concept de réactivité ou sensibilité sociale de l'entreprise renvoie ainsi aux stratégies et instruments, délaissés par la notion de RSE, qui permettent à l'entreprise de répondre efficacement aux demandes sociétales (Acquier & Aggeri, 2008 ; Boussoura, 2012 ; Cournac, 2013).

²⁹ « *The Social Challenge to Business* » d'Ackerman (1975) et « *Corporate Social Responsiveness* » d'Ackerman et Bauer (1976) : ces deux ouvrages sont les premiers à proposer une analyse détaillée des politiques et instruments mis en œuvre par les entreprises en matière de RSE.

essentiellement le processus de gestion des problèmes sociaux auxquels sont confrontées les entreprises.

1.2.1.4 Extension du concept de RSE et quête de concepts intégrateurs : les années 1980-1990

Carroll (1999) estime que la recherche sur la RSE s'est considérablement élargie et enrichie au cours des décennies 1960-1970. L'auteur parle d'une phase d'expansion de la littérature et de la prolifération de nouvelles approches (« *CSR Literature Expands : The 1960s* » et « *Definitions of CSR Proliferate : The 1970s* »).

Toujours selon Carroll (1999), la période allant des années 1980 à la fin des années 1990 est marquée par le développement de la recherche empirique sur la RSE, par un recul d'intensité des définitions de la RSE et la migration des discours vers des thèmes alternatifs³⁰ (« *The 1980s : Fewer Definitions, and Alternative Themes* » et « *The 1990s : CSR Further Yields to Alternative Themes* »). En effet, durant cette phase a été affichée une volonté délibérée d'unification et de consolidation des approches des décennies précédentes, avec en particulier une synthèse des deux approches antérieures : « la responsabilité sociale de l'entreprise » et « la réactivité ou sensibilité sociale de l'entreprise ». Dans cette ambition, les concepts intégrateurs, tels que la performance sociétale de l'entreprise, la théorie des parties prenantes, la théorie de l'éthique des affaires et la citoyenneté d'entreprise, ont vu le jour.

Nous ne pouvons pas évoquer l'émergence du concept de performance sociétale des entreprises (PSE) durant cette période sans rappeler les travaux de Carroll qui fut le premier à intégrer les concepts antérieurs sous le concept de PSE. Ses travaux l'ont conduit, en 1979, à publier un article fondateur à l'Academy of Management Review : « *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance* ». Cet article représente la pierre angulaire sur laquelle se sont basés les travaux de Wartick & Cochran (1985), de Wood (1991b), de Swanson, (1995) et de Clarkson (1995).

Le modèle tridimensionnel de Carroll (1979) présente la PSE comme le croisement d'un ensemble de trois dimensions : les différentes catégories de responsabilités sociétales (économique, légale, éthique et discrétionnaire) ; les problèmes sociétaux qui se présentent dans les domaines au sein desquels l'entreprise est impliquée ; les philosophies sous-tendant les réponses à ces problèmes. Pour d'autres auteurs cependant, « *ce modèle pourtant synthétique a été critiqué parce qu'il ne permet pas de capturer l'évolution dynamique des composantes de la PSE* » (Dhaouadi, 2008, p. 22). Afin de dépasser cette limite, Wartick & Cochran (1985) reprennent la réflexion de Carroll

³⁰ Windsor (2001) estime que cette migration vers des thèmes alternatifs est exacerbée par les insuffisances théoriques et conceptuelles de la théorie existante de la RSE.

(1979), proposant un autre modèle de la PSE. Pour ces auteurs, la PSE consiste en « *l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de la sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux* » (Wartick & Cochran, 1985, p. 758). En 1991, Wood propose un modèle de la PSE qui peut se définir comme « *une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociétale ainsi que de politiques, programmes et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise* » (Wood, 1991a, p. 693). En fait, les modèles de Wartick & Cochran (1985) et de Wood (1991a) reprennent la conception de la PSE de Carroll (1979), « *mais ils sont à la fois plus élaborés et plus complexes* » (Boussoura, 2012, p. 39). En 1995, Swanson reprend la théorie de la PSE formulée par Wood (1991a) en soulignant le rôle prépondérant de la culture organisationnelle dans toute démarche d'adoption d'une RSE. Pour Acquier & Aggeri (2008), la logique de Wood (1991a) et de Swanson (1995) est relativement proche de celle de Carroll (1979), « *présentant la performance sociale de l'entreprise comme un ensemble de principes, de processus et de résultats dans une volonté similaire de synthèse et d'intégration théorique* » (p. 141).

Il faut préciser que la PSE réintègre les enjeux économiques au cœur de la RSE (Acquier, 2007) et explore les liens entre performance financière (PFE) et performance sociale (PSE). L'étude de ces liens a fait l'objet de nombreuses publications au cours des quarante dernières années (Cochran & Wood (1984) ; Jones (1995) ; Ogden & Watson (1999) ; Berman, Wicks, Kotha, & Jones (1999) ; Hillman & Klein (2001) ; McWilliams & Siegel (2001)), sans pour autant qu'un consensus ne se dégage (Albertini, 2013, 2011 ; Amann, Caby, Jaussaud, & Piniero, 2007 ; Margolis & Walsh, 2003). À titre exemple, la synthèse de la littérature la plus exhaustive à ce jour effectuée par Margolis & Walsh (2003) sur la base de 127 études publiées entre 1972 et 2002 avec un rythme de parution s'accéléralant dans les derniers temps (64 études entre 1993 et 2002) confirme cette constatation en présentant des résultats ambigus. Sur 109 de ces 127 études qui traitent la PSE comme une variable indépendante, 54 études associent positivement la performance sociale et la performance financière, 20 études montrent des résultats mitigés, 28 concluent à l'absence de liens et 7 indiquent un lien négatif (Margolis & Walsh, 2003, p. 273-274).

L'examen approfondi de ces modèles de PSE nous permet de constater que la notion de « performance », censée être le maître mot des modèles, est écartée de l'étude. Acquier & Aggeri (2008) font apparaître que Carroll (1979, 1991, 1999), Wartick & Cochran (1985), Wood (1991a, 1991b) et Swanson (1995) n'ont pas consacré leurs travaux à interroger cette notion ni à définir de nouveaux critères de performance intégrant des dimensions sociales et environnementales. Leurs travaux se comprennent « *plutôt comme un effort de fédération et de mise en cohérence*

d'approches hétérogènes » (p. 141). Les études des auteurs mentionnés ci-dessus apparaissent très importantes, c'est pourquoi nous ferons référence par la suite à leurs principales idées.

Quant au modèle de Clarkson (1995), il obéit à une nouvelle logique, se fondant pour appréhender la PSE sur la théorie des parties prenantes (TPP) qui peut se définir comme la capacité de gérer et satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise. Notons que l'idée centrale de cette théorie³¹ - sur laquelle nous reviendrons en détail dans le chapitre suivant - est que l'entreprise doit tenir compte des attentes de différentes parties prenantes (*stakeholders*) et pas seulement de celles des actionnaires (*stockholders*). L'environnement contextuel, dont l'entreprise dépend et dans lequel elle évolue, s'est complexifié dans la mesure où il est composé d'un ensemble de parties prenantes aux attentes, valeurs et intérêts divers et parfois contradictoires. L'entreprise se conçoit alors « *comme une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs* » (Donaldson & Preston, 1995, p. 66) devant trouver de nouveaux outils de gestion pour répondre à ces diverses attentes. Par conséquent, elle est confrontée à un dilemme : gérer sa responsabilité tout en maintenant sa performance économique.

Durant les années 1990 et 2000, le rythme des recherches sur les approches des parties prenantes s'est accéléré avec, notamment, les travaux de Hill & Jones (1992) ; Clarkson (1994, 1995) ; Donaldson & Preston (1995) ; Mitchell, Agle, & Wood (1997) ; Jones & Wicks (1999) ; Post, Preston, & Sachs (2002) ; etc.

Dans les années 2000, une part croissante du corps économique et social se saisit du concept de RSE, ce qui s'accompagne d'une marchandisation de cette notion (Acquier & Aggeri, 2008). La RSE intègre de plus en plus d'activités marchandes et devient un réel secteur d'activité générant un « marché de la vertu » (Vogel³², 2005 cité par Acquier & Aggeri, 2008). À titre d'exemple, le concept de la RSE devient en 2000 une partie importante de la Stratégie européenne définie à Lisbonne (nous y reviendrons plus en détail), dont l'objectif principal est que l'économie de l'Union européenne devienne pour 2010 « *la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale [...]* » (Acquier & Gond, 2005). En outre, le concept est instrumentalisé, avec notamment des amalgames entre RSE et développement durable, ce qui vide la RSE de sa dimension militante et la normalise. Cette époque connaît aussi une scission entre la sphère académique et la sphère managériale. Waddock (2004) évoque à ce propos des « univers parallèles » tant les recherches sont déconnectées de la réalité sociétale des

³¹ « *Tout groupe ou individu qui peut affecter l'organisation ou être affecté par la réalisation des objectifs de celle-ci* » (Freeman, 1984, p. 46).

³² Vogel David, *The Market for Virtue – The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington, Brookings Institution Press, 2005.

entreprises. Afin de renouveler la réflexion autour du concept de RSE, Windsor (2001) estime que celui-ci doit renouer avec ses fondements pour prouver sa solidité et sa capacité à diriger la démarche sociétale de l'entreprise. L'auteur suggère deux pistes pour cette démarche : porter l'intérêt sur les managers, acteurs majeurs de la démarche sociétale, puis donner un cadre normatif aux valeurs éthiques et managériales indispensables à la mise en œuvre de la RSE.

1.2.2 Définitions de la RSE

Loin d'être consensuelle, la notion de RSE fait l'objet, parmi les chercheurs et les praticiens, de plusieurs définitions. Chaque acteur possède quasiment sa propre interprétation. Comme le souligne Persais (2007), la RSE devrait d'ailleurs être considérée comme une convention entre différents acteurs ayant chacun une idée différente du rôle de l'entreprise dans la société. Puisque le mot « social » recouvre en anglais un sens plus vaste qu'en français, ce concept peut être traduit par « responsabilité sociale », « responsabilité sociale et environnementale » ou encore « responsabilité sociétale des entreprises ». Cette diversité des significations et des approches tient notamment au fait que la question de la RSE est influencée non seulement par les évolutions théoriques, mais aussi par des considérations politiques, sociales et managériales (Lockett et al., 2006). Face à cette multiplicité de significations, la présente section s'attache à exposer et discuter les diverses définitions de la RSE élaborées au fil du temps.

Pour commencer, il convient de noter que le vocabulaire utilisé participe à la complexité entourant la notion de RSE dans la mesure où celle-ci est souvent associée aux concepts d'éthique et de développement durable. En Europe, la RSE fait souvent référence au concept de développement durable avec lequel elle est parfois confondue (Ivanaj & McIntyre, 2006), contrairement à un courant américain plutôt moraliste ou éthique (Combes, 2005), où cette notion est plus ancienne. Plusieurs chercheurs ont analysé les différences dans la conceptualisation de la RSE/développement durable aux États-Unis et en Europe³³.

Les approches américaines de la RSE trouvent plutôt leur source dans l'éthique des affaires, cette « réflexion qui intervient en amont de l'action et qui a pour ambition de distinguer la bonne de la mauvaise façon d'agir » (Mercier, 2002). Pour Matten et Moon (2005)³⁴ (cités par Pestre, 2006, p. 13), cette différence tient au fait qu'en Europe, ce sont traditionnellement les institutions qui gèrent les problèmes sociaux, tandis qu'aux États-Unis, la responsabilité sociale repose plus explicitement sur les entreprises. Comme le soulignent Doh & Guay (2006), les attentes concernant la RSE sont donc différentes dans le contexte américain et européen. Dans la culture européenne prévaut l'idée

³³ Pour en savoir plus sur ce point, vous pouvez consulter les articles d' Ivanaj & McIntyre (2006).

³⁴ Matten, D. & Moon, J. (2005), «A conceptual framework for understanding CSR», in Habisch A. et al. (eds.), *Corporate social responsibility across Europe*. Berlin: Springer. Pp.335-356.

qu'au-delà du profit destiné aux actionnaires, l'entreprise a des obligations envers la société (J.P. & Guay, 2006). Ceci s'est par exemple traduit, durant la révolution industrielle, par le paternalisme corporatif qui visait, entre autres, à renforcer la relation entre l'entreprise et certains groupes dont, notamment, les travailleurs (Frankental, 2001). Les entreprises doivent respecter la dignité des salariés et ne point les traiter en esclaves. D'où l'octroi d'un « *juste salaire* » qui apparaît comme le nécessaire corollaire de cette dignité (Acquier et al., 2005). Une autre différence entre l'Europe et les États-Unis tient au fait que, dans la vision américaine de la RSE, l'individu se trouve au centre de tout. À titre d'exemple, on l'a dit, l'ouvrage fondateur de Bowen (1953) s'intitule « *La responsabilité sociale des hommes d'affaires* », renvoyant à la morale individuelle des acteurs et non à celle des entreprises (Acquier & Gond, 2007). Dans cette optique, les relations entre l'entreprise et son environnement relèvent avant tout de l'éthique et de la volonté des acteurs. La régulation s'opère sans l'intervention des autorités publiques, qui serait considérée comme une limitation aux libertés individuelles (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Il est donc difficile, dans cette logique, d'imposer aux entreprises un comportement responsable par des lois ou une quelconque réglementation. La RSE se développe ainsi en Europe de manière institutionnelle (avec, par exemple, la loi NRE française édictant plusieurs recommandations relatives à la RSE ou la nomination, en Angleterre, d'un ministre de la RSE), tandis qu'aux États-Unis, elle reste très libérale et imprégnée du caractère éthique et religieux protestant.

Cette analyse s'inscrit également dans les résultats d'O'Neil (1986)³⁵ qui a comparé les attitudes envers la RSE dans six pays européens avec celles des dirigeants américains. L'auteur montre qu'en Europe, les dirigeants pensent que la première priorité concerne les employés. Ils se sentent obligés de poursuivre des politiques de maintien d'une certaine stabilité du niveau de l'emploi. De plus, ils cherchent à mettre en œuvre des politiques de long terme avec des résultats positifs à la fois pour les entreprises et pour la communauté. Enfin, ils estiment que l'implication du gouvernement dans l'économie est nécessaire afin de réguler de temps en temps les excès des entreprises (Ivanaj & McIntyre, 2006, p. 19-20).

Depuis les années cinquante, pas moins d'une trentaine de définitions divergentes de la RSE coexistaient. Plusieurs chercheurs ont en effet tenté de définir ce concept sans pour autant aboutir à un consensus. Afin de cerner le concept, il semble donc pertinent de présenter les différentes approches de la RSE en tenant compte de l'évolution du concept et de la diversité sémantique relative à cette notion.

³⁵ O'Neil, R.F. 1986. Corporate social responsibility and business ethics : A European perspective. *IJSE*, 13, (10): 64-76.

Tableau 1 : Les différentes approches qui sous-tendent l'évolution du concept de RSE

1. La RSE va au-delà de (dépasse) l'intérêt économique de la firme	
Bowen (1953)	La RSE renvoie à l'obligation de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions, et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérés comme désirables par la société.
Davis (1960)	La RSE est la considération de la firme et sa réponse à des problèmes qui dépassent ses engagements économiques, techniques et légaux pour atteindre le seuil du « social benefit »
McGuire (1963)	L'idée de responsabilité sociétale suppose que la firme n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, qui dépassent le simple cadre de ces obligations.
Backman (1975)	La RSE renvoie aux objectifs et aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt qu'à la recherche de la performance économique.
Jones (1980)	La responsabilité sociétale est l'idée selon laquelle les firmes, au-delà des prescriptions légales ou contractuelles, ont des obligations envers les acteurs sociétaux.
McWilliams et Siegel (1997)	La RSE est l'ensemble des actions qui répondent aux attentes de la société et qui vont au-delà des intérêts économiques de la firme dans le respect des lois.
2. La RSE consiste à maximiser le profit pour les actionnaires	
Friedman (1962)	Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociétale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires.
Friedman (1970)	La responsabilité sociétale de l'entreprise est celle d'accroître ses profits. Elle consiste à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à augmenter ses profits, dans la mesure où elle respecte les règles d'une concurrence ouverte et libre.
3. La RSE vue comme une simple responsabilité publique	
Preson et Post (1975)	La responsabilité publique des entreprises (RPE) met l'accent sur l'importance du « public policy process » (p.102). Elle consiste en un ensemble de principes et d'engagements que la firme est tenue de respecter.
4. La RSE consiste à répondre aux attentes de la société de façon volontaire	
Manne (1972)	La responsabilité sociétale est l'idée selon laquelle les firmes répondent aux attentes de la société de façon volontaire.
Carroll (1979)	La responsabilité sociétale est ce que la société attend à un moment donné des organisations en matière économique, légale, éthique et volontaire.
Jones (1980)	La RSE n'est en aucun cas une obligation de nature coercitive. L'entreprise est tenue d'adopter un comportement responsable, mais toute action sociale influencée par une contrainte légale n'est aucun cas volontaire.
Frederick (1994)	L'acceptation volontaire des principes de responsabilité est toujours préférable à la réglementation ou à l'évolution contraignante.
5. La RSE se compose d'un ensemble de principes se déclinant aux niveaux institutionnel, organisationnel et managérial	
Wood (1991)	La responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique, et la discrétion managériale. Ces principes résultent de trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel.

Swanson (1995)	La RSE intègre une double perspective de contrôle social sur l'entreprise et de respect volontaire par celle-ci d'un ensemble de devoirs. Ces deux orientations se déclinent au niveau de macro-principes institutionnels et organisationnels et de micro-principes mis en œuvre dans les processus de prise de décision.
6. La PSE comme intégration des multiples approches de la responsabilité sociétale	
Carroll (1979)	La PSE est l'articulation et l'interaction entre différentes catégories de responsabilités sociétales, des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et des philosophies de réponse à ces problèmes.
Waddock et Cochran (1985)	La PSE est l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociétale, le processus de réceptivité sociétale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux.
Wood (1991)	La PSE est une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de réceptivité sociétale et de programmes/politiques/résultats observables liés aux relations sociétales de la firme.
Swanson (1995)	La PSE est une configuration résultant d'une interaction entre macro-principes et micro-principes de la RSE, d'une part, et culture organisationnelle et impact social, d'autre part.
7. La PSE comme capacité à satisfaire les « stakeholders »	
Clarkson (1995)	La PSE peut se définir comme la capacité de gérer et satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise.
Van Marrewijk (2003)	La RSE est un « ensemble d'activités, volontaires par définition, prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales dans l'activité de l'entreprise ainsi que dans son interaction avec ses « stakeholders ».
8. La PSE vue comme un système « guide »	
Mitnick (1993)	La PSE est un sous-système d'un système plus global consistant en un ensemble d'impacts transformés par un processus de conversion ou des outputs véhiculés par l'environnement. L'enjeu est d'optimiser le fonctionnement du système.
9. La PSE, un concept contingent	
Husted (2000)	La PSE incarne la logique de la contingence, elle serait donc une fonction d'interaction entre, d'une part, les problèmes sociaux et, d'autre part, la stratégie et la structure organisationnelle qui sont inhérentes à ces problèmes.

(Source : Taoufik (2014) adapté de Carroll (1999)

Malgré ces approches parfois contradictoires (Garriga & Melé, 2004), ces diverses définitions de la RSE présentent un point commun : l'ancrage dans une idée morale voulant que les intérêts humains surpassent ceux de l'entreprise. Cette visée se traduit par des injonctions poussant les entreprises à soutenir la prospérité sociale (Wood, 2000 ; Boatright, 2000 cite par Pestre, 2006, p. 13). Pour plusieurs auteurs (McWilliams & Siegel, 2001, p. 117 ; Pasquero, 2007, p. 114), la RSE concerne des pratiques qui bénéficient à la société dans une mesure dépassant les obligations légales des entreprises. Celles-ci doivent donc prendre en compte, au-delà de leurs intérêts économiques, les conséquences sociales et environnementales de leur activité (Windsor, 2001), assumant ainsi leur « *responsabilité publique envers les conséquences engendrées par leurs interventions, primaires ou*

secondaires, dans la société »³⁶ (Wood, 1991a, p. 696). Ces conséquences, appelées « externalités » dans la perspective de l'économie du bien-être « *welfare economics* », peuvent être positives – par exemple si l'installation d'une entreprise dans une ville provoque une diminution de la criminalité – ou négatives, par exemple les pollutions atmosphériques (Keim, 1978, p. 33). Rassemblant les objectifs de prospérité économique, de justice sociale et de qualité environnementale de l'entreprise, Elkington (2004) recourt au concept de « *triple bottom line* ». Pour lui, l'évaluation des résultats de l'entreprise doit reposer non seulement sur des critères économiques, mais aussi sociaux et environnementaux.

Ces différentes définitions de la RSE s'ancrent dans une perspective fortement normative et prescriptive. D'autres concepts, comme la sensibilité sociale et la performance sociétale, proposent des approches plus fonctionnelles ou plus globales. La notion de sensibilité sociale apporte, comme nous l'évoquions précédemment, une orientation pragmatique et managériale à la gestion des problèmes sociaux par les entreprises. Capron & Quairel-Lanoizelée (2007) voient ainsi dans la RSE « *les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition* ». Comme évoqué plus haut, la performance sociétale ouvre une perspective plus intégrative en insistant sur l'importance du résultat sur la société.

Néanmoins, Clarkson (1995) souligne qu'il manque au champ de la RSE un « *cadre commun pour la collecte et l'analyse systématique des données liées à ces concepts* » (p. 92). Par la suite, Logsdon & Wood (2002) suggèrent de remplacer progressivement la notion de RSE par celle de citoyenneté d'entreprise « *corporate citizenship* ». Dans la même veine, Wood et al. (2006, p. 35)³⁷ évoquent la définition du concept de « *global business citizen* » comme « *une entreprise (ses dirigeants inclus) qui exerce de manière responsable ses droits et qui respecte ses devoirs envers les individus, les parties prenantes, les sociétés, au-delà des frontières nationales et culturelles* ». Cette évolution transforme profondément l'unité d'analyse de la RSE, comme l'expliquent Davis, Whitman, & Zald (2006) : deux types de frontières s'estompent, « *les frontières de l'entreprise qui distinguent entre des activités et des transactions qui se produisent 'à l'intérieur' s'opposant à celles se produisant 'à l'extérieur' de l'entreprise et des frontières nationales qui séparent le 'domestique' de 'l'étranger'* »³⁸.

³⁶ « *Business have a public responsibility for outcomes related to their primary and secondary areas of involvement with society* » (Wood, 1991a, p. 696).

³⁷ Wood, D.J., Logsdon, J.M., Lewellyn, P.G., & Davenport, K. (2006). *Global business citizenship*. New York: M.E. Sharpe.

³⁸ « *Corporate boundaries that mark the distinction between activities and transactions occurring 'inside' as opposed to 'outside' a corporate entity, and national boundaries that separate 'domestic' from 'foreign'* » (Davis, Whitman, & Zald, 2006, p. 10).

Dejean & Gond (2004) proposent une autre grille d'analyse en distinguant les définitions institutionnelles et académiques de la RSE. Alors que la plupart des premières accordent une place centrale à l'engagement de l'entreprise au-delà des obligations et attentes légales, les secondes (académiques) entendent fournir un cadre d'analyse général indépendant des objectifs propres à chaque organisation.

Une autre critique du concept de RSE et de son imprécision se fonde sur la prise en compte des divergences concernant la définition même de l'entreprise et de son rôle : y a-t-il une théorie universelle de l'entreprise, et à quelle fin l'entreprise existe-t-elle ? Selon les libéraux, la seule responsabilité sociale de l'entreprise consiste à dégager autant de profit que possible aux actionnaires. Ainsi, pour Milton Friedman (1970), l'entreprise ne peut pas avoir de responsabilités, seuls ses propriétaires et ses dirigeants en ont. Chargé de gérer l'entreprise, le dirigeant n'a pas à résoudre les problèmes sociaux, surtout si cela affecte les coûts de l'entreprise. Friedman estime enfin que le bien-être collectif n'est pas garanti par le comportement éthique, mais par la main invisible du marché et son libre fonctionnement.

Le concept de RSE ne fait donc pas l'unanimité parmi les théoriciens et acteurs concernés. Pour Frankental (2001), la RSE est d'ailleurs un terme vague dénué de sens. Dans une optique plus constructive, Masaka (2008) estime qu'un accord sur la définition de la RSE serait quasi impossible puisque les problèmes sociaux diffèrent d'un pays à l'autre. Okoye (2009) trouve normal que ce concept varie selon les lieux, les cultures et les idéologies puisque les valeurs et les attentes changent avec le temps et les circonstances. Plus précisément, Delalieux (2005) qualifie la RSE de « *concept ombrelle* » qui « *abrite en son sein des revendications variées et parfois totalement contradictoires* ».

La diversité des définitions de la RSE exprime donc à la fois la pluri-dimensionnalité et la complexité de ce concept. Il faut ajouter que la notion de RSE joue aujourd'hui un rôle notable dans la communication externe et interne de l'entreprise en valorisant son image auprès des différents publics. Les exigences éthiques sont ainsi devenues une nécessité économique et l'évaluation des entreprises concerne désormais aussi sa responsabilité sociale.

Nous proposons, pour terminer, de nous arrêter sur les définitions de la RSE qui nous semblent les plus pertinentes pour étayer notre sujet. La Commission Européenne (2001) définit la RSE comme « *l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les opérations quotidiennes de l'entreprise et dans l'interaction avec leurs parties prenantes, principalement sur une base volontaire* » (Commission Européenne, 2002, p. 63). Ainsi, « *être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties*

prenantes » (Commission Européenne, 2001, p. 8). En s'appuyant sur ces définitions, nous utiliserons le terme RSE pour exprimer la contribution des entreprises au développement durable, qui comprend, en plus de la dimension économique et sociale, la variable environnementale. Nous pouvons donc considérer l'engagement environnemental comme l'une des expressions de la RSE.

1.2.3 Assises théoriques de la RSE

1.2.3.1 Les différentes dimensions de la RSE

Ce paragraphe présente les principaux modèles explicatifs de l'engagement sociétal des entreprises, à savoir ceux de Carroll (1979), de Wartick & Cochran (1985) et de Wood (1991a).

À travers ses travaux, Carroll (1979 ; 1991) propose un modèle qui définit le concept de performance sociale de l'entreprise (PSE) comme l'intersection de trois dimensions différentes :

1. Les principes de responsabilité sociale adoptés par l'entreprise, qui se décomposent en quatre types (Figure 9) :
 - La responsabilité économique représente le rôle classique et fondamental de toute entreprise. Celle-ci doit être profitable et rentable pour ses actionnaires qui veulent recevoir des dividendes et ses employés qui veulent avoir des emplois stables et bien payés. Elle doit aussi satisfaire les besoins de ses consommateurs en leur proposant des produits et des services respectant des normes de qualité et de sécurité, etc.
 - La responsabilité légale de l'entreprise signifie qu'elle doit se soumettre aux lois et réglementations en vigueur. Selon Solomon (1994), le cadre légal dessine les limites de ce qui est acceptable par la société. Mais il ne concerne pas la moralité et ne définit pas ce qui est éthique ou non (Jamali, 2008, p. 214-215). Dans ce cadre, l'entreprise poursuit ses objectifs économiques conformément au cadre légal et institutionnel fixé par la société.
 - La responsabilité éthique implique les activités volontaristes de l'entreprise dans le sens des attentes de la société, sans que ces activités ne soient codifiées par les dispositions légales. Cette responsabilité oblige donc les entreprises à agir conformément à des principes moraux partagés au sein de la société. Il s'agit des actions vues comme bonnes, justes et honnêtes par la société, même si elles ne sont pas réglementées par des lois précises.

- La responsabilité philanthropique³⁹, qualifiée parfois de discrétionnaire, correspond aux actions de bienfaisance et de charité désirées par l'entreprise, et qui ne répondent pas nécessairement à des attentes précises de la société. Cette responsabilité inclut principalement des actes ou des programmes réalisés par l'entreprise au sein de sa communauté locale pour promouvoir le bien-être de l'homme sans attendre de rétribution ou de récompense.

Selon (Carroll, 1991), la différence entre la responsabilité philanthropique et la responsabilité éthique de l'entreprise est que la première concerne les activités volontaristes non attendues par la société, alors que la seconde implique les activités volontaristes attendues par la société.

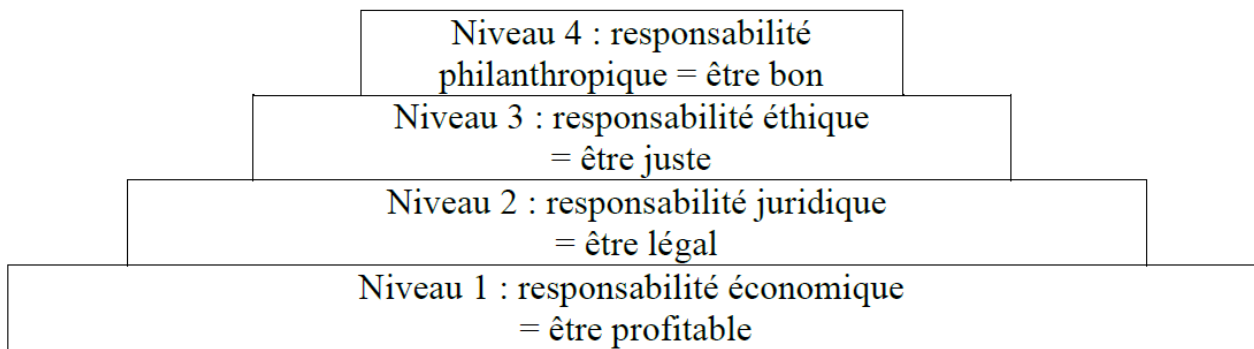
Ainsi, Carroll (1979) définit la RSE comme un ensemble d'obligations de l'entreprise vis-à-vis de la société. Ensuite, il identifie quatre catégories de responsabilités devant être prises en compte par toute entreprise et correspondant aux fins qu'elle poursuit par le biais de sa responsabilité. Ces fins impliquent non seulement les impératifs de rentabilité économique et de respect des dispositions légales, mais, au-delà, le recours à un comportement éthique conformément aux normes et attentes de la société, ainsi qu'une part plus volontaire et discrétionnaire d'inspiration philanthropique. Cette définition englobe ainsi d'autres formes de légitimité tout en reconnaissant la suprématie de la responsabilité économique. Il s'agit d'une graduation des responsabilités, depuis la dimension économique et réglementaire jusqu'à l'éthique et la discrétionnaire. Comme le soulignent Capron & Quairel-Lanoizelée (2007), chacun de ces niveaux dépend de celui qui le précède.

2. L'ensemble des « enjeux sociaux » dans lesquels l'entreprise est impliquée. Cette dimension représente les problèmes sociétaux rencontrés par l'entreprise ou les domaines au sein desquels l'entreprise exerce sa responsabilité. En fonction de la période considérée et du secteur dont relève l'entreprise, il pourra s'agir plus particulièrement de questions environnementales, sociales, actionnariales ou encore relatives à la qualité et la sécurité des produits.
3. La philosophie qui sous-tend les réponses apportées par l'entreprise aux problèmes sociétaux et correspond à la réactivité ou sensibilité sociale de l'entreprise (on retrouve ici la deuxième vague de recherches autour de la notion de *corporate social responsiveness*).

³⁹ « La philanthropie est un mot d'origine Grec (*philos* : ami et *anthropos* : homme) qui signifie aimer son prochain » (Golli & Yahiaoui, 2009, p. 143). Il s'agit également de l'amour de l'humanité (Dictionnaire de l'Académie française, 1762).

Celle-ci peut être mesurée en fonction de quatre postures ou attitudes, allant du déni à l'anticipation. Selon Germain & Trebucq (2004, p. 37), il est possible de résumer ces attitudes par l'échelle RCAP (Refus, Contestation, Adaptation et Proaction ou anticipation). En position de refus, l'entreprise s'oppose à toute modification (l'attitude réactive). Lorsqu'elle opte pour la contestation, elle s'en tient généralement au minimum légal (l'attitude défensive). L'adaptation représente une posture plus progressiste (l'attitude accommodative). Enfin, l'anticipation permet à l'entreprise d'obtenir un positionnement original, en tant que leader avant-gardiste (l'attitude proactive).

Figure 9 : pyramide des responsabilités sociales de Carroll (1979) d'après Capron & Quairel-Lanoizelée (2007)



En croisant les trois dimensions que nous venons d'évoquer, Carroll construit un modèle visant à classer les comportements des entreprises selon leur performance sociétale. Son modèle présente ainsi la PSE comme l'articulation entre les différentes catégories de responsabilités sociétales (économique, légale, éthique et discrétionnaire), les problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et les philosophies de réponse à ces problèmes.

En se basant sur la conception de la PSE formulée par Carroll, Wartick & Cochran (1985) proposent leur propre modèle avec pour principal objectif de rendre celui de Carroll (1979) plus lisible et plus opérationnel. C'est ainsi qu'ils remplacent par exemple la notion de « philosophies de réponses » par celle de « politiques mises en place pour faire face aux problèmes sociaux ». Pour ces auteurs, la PSE consiste en « *l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de réceptivité (sensibilité) sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux* » (1985, p. 758). La première dimension de leur modèle n'est ainsi autre que la hiérarchisation des responsabilités (économiques, légales, éthiques, discrétionnaires) définie par Carroll (1979). La deuxième dimension, celle de la réceptivité sociétale, renvoie aux stratégies de réponse aux demandes sociétales (réactive, défensive, d'accommodation, proactive). Le management des problèmes sociaux, la troisième dimension, cherche à identifier et à analyser les

attentes de changements concernant les responsabilités des entreprises, et d'apporter une réponse aux problèmes sociaux. Comme nous l'avons précédemment évoqué, cette époque a été marquée par une volonté délibérée d'unification et de consolidation des approches élaborées au cours des décennies précédentes. Comme le souligne Gond (2006 cité par Boussoura, 2012, p. 79), ces deux modèles permettent la coexistence des notions de responsabilité sociétale et de réceptivité sociétale qui avaient jusqu'alors été considérées comme des perspectives opposées d'un même phénomène.

Wood (1991a) complète la définition de la RSE formulée par Carroll (1979). Au lieu de classer la responsabilité sociale selon sa nature, cet auteur applique une approche par principes fondée sur les facteurs qui poussent les personnes à agir. Pour lui, le concept de responsabilité sociale repose sur le fait que « *l'entreprise et la société sont interreliées plutôt que d'être deux entités séparées* » (Wood, 1991a, p. 695). Cette relation donne lieu à des attentes au plan institutionnel, organisationnel et individuel. De ces trois niveaux résultent trois principes (la légitimité, la responsabilité et la discrétion managériale) :

- La responsabilité de l'entreprise en tant qu'institution sociale : l'entreprise doit utiliser son pouvoir économique, qui découle d'une légitimité accordée par la société, dans un sens favorable aux attentes de celle-ci. Selon (Wood, 1991a), l'entreprise peut ainsi être considérée comme illégitime si certaines de ses parties prenantes perdent leur confiance en elle.
- La responsabilité publique relative au niveau organisationnel : il revient à l'entreprise de résoudre les enjeux sociaux liés à ses intérêts et à ses opérations commerciales.
- Le principe de la discrétion managériale relatif au niveau individuel : il concerne la responsabilité individuelle et morale des dirigeants et des managers qui doivent exercer leur pouvoir au service de la RSE.

Chaque forme de responsabilité formulée par Carroll (1979) peut se décliner selon ces trois niveaux.

Wood (1991a) remet en cause les principes de la PSE sous la version de Wartick & Cochran (1985) et de Carroll (1979). Il apporte en effet au modèle de Carroll (1979) de nouvelles dimensions de la PSE plus aisément mesurables et quantifiables (impacts sociétaux, programmes sociétaux et politiques sociétales). Cet auteur distingue trois axes autour desquels s'articule la PSE : les principes, les processus de sensibilité sociétale et les résultats du comportement social de l'entreprise (impacts sociétaux, programmes sociétaux et politiques sociétales). Wood (1991a) définit ainsi la PSE comme « *une configuration organisationnelle de principes de responsabilité*

sociale, de processus de sensibilité sociétale ainsi que de politiques, programmes et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise » (p. 693).

Tableau 2 : La synthèse des modèles de Carroll (1979), de Wartick & Cochran (1985) et de Wood (1991)

Auteurs	Définition de la PSE	Dimensions de la PSE
Carroll (1979)	L'articulation entre les différentes catégories de responsabilités sociétales (économique, légale, éthique et discrétionnaire), les problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et les philosophies de réponse à ces problèmes.	Responsabilités sociales Niveaux : économique, légal, éthique, discrétionnaire Philosophies de réponse Posture : réactive, défensive, d'accommodation, proactive Domaines sociaux où se posent des problèmes Exemples : le consumérisme, l'environnement, la discrimination, la sécurité des produits, la sécurité du travail, l'actionnariat
Wartick & Cochran (1985)	L'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de réceptivité (sensibilité) sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux.	Responsabilité sociale Niveaux : économique, légal, éthique, discrétionnaire Sensibilité sociale Postures : réactive, défensive, d'accommodation, proactive Management des problèmes sociaux Démarche : identification, analyse, réponses
Wood (1991a)	Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociétale ainsi que de politiques, programmes et	Principes de responsabilité sociale Niveaux : institutionnel, organisationnel et individuel

	<p>résultats observables liés aux relations sociétales de l'entreprise.</p>	<p>Processus de sensibilité sociale Intègre : l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des problèmes sociaux Résultats du comportement social de l'entreprise Regroupe : les impacts sociétaux, les programmes sociétaux et les politiques sociétales</p>
--	---	--

Ces trois auteurs ont, en effet, essayé de définir le concept de la performance sociale se fondant sur les processus (B. W. Husted, 2000). C'est l'une des deux principales approches théoriques qui ont enrichi le concept de PSE. Cette approche intègre des éléments éthiques et moraux sur lesquels s'appuient les démarches de l'entreprise. Elle se base sur le modèle de Wood (1991), qui est le plus complet et le plus cohérent de cette approche.

Par la suite, une deuxième approche de la PSE a vu le jour dans la littérature. Cette approche fondée sur les résultats se base essentiellement sur le principe de mesure et d'évaluation de la performance sociétale à travers le cadre théorique des parties prenantes. Ainsi, la performance sociétale se définit comme la capacité de la firme à gérer ses parties prenantes de manière à les satisfaire (Clarkson, 1995). Cette théorie des parties prenantes sera évoquée plus en détail dans le deuxième chapitre de cette partie. Notons, enfin, que cette approche est davantage utilisée dans le cadre des études sur les interactions entre la performance sociale et environnementale et la performance financière. Mais dans ce cadre, force est de constater que les liens entre les deux performances restent encore mal définis, comme nous le verrons par la suite.

1.2.3.2 Les différents degrés d'engagement de l'entreprise envers la société

Comportant, dès son origine, une part liée à la simple volonté des responsables d'entreprises, le concept de RSE soulève l'enjeu des liens entre l'entreprise et la société. De fait, les entreprises apportent diverses réponses stratégiques aux pressions exercées par leur environnement. Comme l'expliquent Oliver (1991), Martinet & Payaud (2007) et Capron & Quairel-Lanoizelée (2004), ces

réponses traduisent différents positionnements de l'entreprise, allant de la conformité à la résistance.

1. Travaux d'Oliver

Pour Oliver (1991), les réponses des organisations aux pressions environnementales connaissent de nombreuses variations : de conformistes à résistantes, de passives à actives, de « préconisantes » à « contrôlantes », d'« impuissantes » à « influençantes ». L'entreprise doit, selon cet auteur, analyser son environnement pour se situer par rapport aux pressions institutionnelles et en décoder les principales caractéristiques afin d'opter pour une stratégie adaptée et pertinente. En agissant avec d'autres organisations rencontrant le même type de pressions, l'entreprise peut, dans certains cas, contrôler, éviter ou redéfinir les demandes des parties prenantes.

D'après cet auteur (p. 152), une organisation peut décider de répondre stratégiquement aux pressions institutionnelles dont elle est l'objet en adoptant l'une de ces cinq stratégies (la typologie d'Oliver (1991) est exposée dans le tableau n°3), qui vont de la passivité à la résistance de plus en plus active :

1. Acquiescer : suivre les normes, imiter les modèles institutionnels, obéir aux lois ;
2. Faire des compromis pour promouvoir ses propres intérêts : combiner les attentes de plusieurs parties, apaiser et accommoder les influences institutionnelles, négocier avec les parties prenantes institutionnelles ;
3. Éviter une situation où elle aurait à se conformer : dissimuler la non-conformité, atténuer l'importance des contraintes institutionnelles, changer d'objectifs, d'activités ou de domaine ;
4. Défier l'institution et la provoquer : ignorer les normes et les valeurs explicites, contester les règles et les exigences, monter à l'assaut des sources de pressions institutionnelles ;
5. Manipuler l'institution : importer des éléments nouveaux influents, modeler les valeurs et critères, dominer les éléments et processus institutionnels. Il s'agit d'« *une tentative délibérée et opportuniste de coopter, d'influencer ou de contrôler les pressions institutionnelles et les évaluations* ». (p. 157).

Clemens & Douglas (2005) notent que l'organisation combine plusieurs de ces stratégies selon les circonstances.

Chacune de ces cinq stratégies repose, selon Oliver (1991), sur des tactiques sous-jacentes :

1. Habitude, imitation, conformité ;
2. Compensation, apaisement, négociation ;
3. Dissimulation, tampon (*buffer*), fuite ;

4. Rejet, défi, attaque ;
5. Cooptation, influence, contrôle.

Tableau 3 : Les réponses stratégiques aux pressions institutionnelles

Stratégies	Tactiques	Exemples
Acquiescement	Habitude Imitation Conformité	Suivre les normes Imiter des modèles institutionnels Obéir aux lois et accepter les normes
Compromis	Compensation, Apaisement Négociation	Combiner les attentes de plusieurs parties Apaiser et accommoder les influences institutionnelles Négocier avec les parties prenantes institutionnelles
Evitement	Dissimulation Tampon/buffer Fuite	Dissimuler la non-conformité Atténuer l'importance des contraintes institutionnelles Changer d'objectifs, d'activités ou de domaine
Provocation	Rejet Défi Attaque	Ignorer les normes et les valeurs explicites Contester les règles et les exigences Monter à l'assaut des sources de pressions institutionnelles
Manipulation	Cooptation Influence Contrôle	Importer des éléments nouveaux influents Modeler les valeurs et critères Dominer les éléments et processus institutionnels

(Source : Tableau adapté des travaux d'Oliver, 1991, p. 152)

2. Travaux de Martinet & Payaud

Face au grand nombre de travaux proposant des typologies de comportements, Martinet & Payaud (2007) élaborent une classification de ces stratégies mettant en œuvre différents dispositifs de coopération avec divers types de partenaires. Ces auteurs distinguent ainsi quatre types de stratégies en matière de RSE :

- la stratégie de RSE cosmétique : l'entreprise s'implique dans une pratique « légère » via une action ponctuelle ou minimale, par exemple en s'engageant à trier le papier. L'entreprise n'a pas la volonté de planifier ses actions ou d'améliorer ses pratiques dans la durée ;
- la RSE annexe ou périphérique : l'entreprise s'engage dans des actions sociétales sans lien avec son activité : mécénat, soutien à des associations étrangères à son objet ;
- la RSE intégrée : les indicateurs sociétaux sont intégrés aux indicateurs de performance et les actions sociétales sont, par conséquent, directement liées aux activités de l'entreprise. Celle-ci cherche à améliorer sa performance dite « globale » (économique, sociale et environnementale) ;
- la RSE-BOP (Bottom Of the Pyramid, en français « bas de la pyramide ») : stratégie reprenant le modèle économique de Prahalad (2004) - gagner de l'argent et faire le

bien, augmenter le profit et réduire la pauvreté en même temps - qui consiste à s'adresser aux populations les plus pauvres à partir d'un ancrage local des activités.

Ce classement de Martinet & Payaud (2008) permet de mesurer différents degrés d'implication et rayons d'action de la RSE : « *La cause peut être d'une envergure mondiale et traitée de manière globale, située, particulière, ou spécifique à un territoire et traitée de manière partielle ou totale.* » (p. 207). Les auteurs expliquent que leur grille d'analyse met en lumière un paradoxe : « *Les formes les moins ambitieuses de RSE (dites cosmétiques et annexes dans la taxonomie) consacrent la dichotomie construite entre l'économique – leurs activités marchandes et rentables – et le social – des dépenses sans retour direct et comptabilisable – c'est-à-dire aussi entre l'échange d'un côté, la relation de solidarité de l'autre [...]. A contrario, les formes les plus engagées (RSE intégrée et RSE-BOP dans la taxonomie [...]) peuvent être vues comme une nouvelle étape d'économicisation ou de marchandisation du monde.* » (Martinet & Payaud, 2007, p. 211).

Pour terminer, ajoutons que Capron & Quairel-Lanoizelée (2004) distinguent deux types de logiques stratégiques concernant la RSE. Avec les stratégies substantielles, l'entreprise modifie réellement ses objectifs, ses méthodes de travail et son organisation pour répondre aux valeurs de la société et aux attentes sociales. Les stratégies symboliques, par contre, permettent à l'entreprise de s'approprier de manière opportuniste la notion de RSE, mais sans modifier les bases de ses pratiques. Cette instrumentalisation de la RSE génère un « marketing social » qui risque, paradoxalement, de renforcer la méfiance des citoyens envers les entreprises.

1.2.4 La RSE dans le contexte international

Longtemps, les recherches concernant la RSE se sont limitées au plan national, principalement celui des États-Unis. C'est seulement dans les années 1990 que la dimension internationale commence à être prise en compte, lorsque les grandes entreprises industrielles souhaitent externaliser ou investir dans les pays en développement (Van der Putten, 2005). Comme observé précédemment, il est difficile de définir la RSE de manière universelle, que ce soit dans un contexte local ou, plus encore, international.

Quel que soit le cadre théorique choisi, l'enjeu de la RSE des multinationales suscite des interrogations. Les visions libérales posent question puisque les actionnaires, destinataires du profit, se trouvent principalement dans les pays occidentaux (Van der Putten, 2005). Quant à la théorie des parties prenantes, elle est confrontée à la difficulté de considérer les demandes de certains groupes comme plus ou moins représentatives de celles de la société. Enfin, d'un point de vue normatif, l'enjeu est de déterminer comment une multinationale basée dans un pays occidental peut participer au développement économique et social dans les pays en développement où elle est implantée (Cournac, 2013).

La question de la RSE illustre la difficulté pour une entreprise multinationale de gérer sa démarche sociétale dès lors qu'elle est confrontée à des contextes culturels et des normes différents. Elle se trouve également face à des conditions et des réglementations très différentes. Implantées dans plusieurs pays, les entreprises multinationales sont soumises à un nombre important de parties prenantes ayant des attentes diversifiées et parfois concurrentes. Les parties prenantes d'un pays peuvent aussi être sensibles aux agissements de l'entreprise dans un autre pays d'implantation. Ce phénomène est renforcé par la circulation mondiale de l'information qui permet par exemple aux ONG de suivre attentivement les activités des multinationales dont elles combattent les impacts négatifs ou avec lesquelles elles coopèrent pour mettre en œuvre des projets de développement ou des causes humanitaires (Cournac, 2013). Dans un tel contexte se pose la question de savoir qui est redevable et responsable de l'entreprise. Kostova & Zaheer (1999, p, 64) soulèvent l'interrogation suivante : « *Que signifie la légitimité d'une organisation complexe telle que l'entreprise multinationale et où se situe-t-elle : au niveau de l'entreprise dans son ensemble ou dans ses sous-unités ?* »⁴⁰. Concrètement, l'entreprise multinationale est amenée à poursuivre une double démarche : mener une démarche sociétale globale et répondre à des enjeux spécifiques aux contextes locaux dans lesquels elle est active. Après ces considérations générales, la présente section expose les spécificités de la RSE dans un contexte international et les conditions de son opérationnalisation, puis analyse le choix entre d'une démarche standardisée ou différenciée.

Les institutions internationales, les gouvernements nationaux mais aussi les ONG attendent des entreprises multinationales qu'elles participent à la résolution des grands problèmes mondiaux⁴¹. En témoigne par exemple le Rapport Brundtland (1987) qui leur adresse une interpellation spécifique en raison de leur puissance économique « *plus grande que celle de bien des pays* » et de leur capacité à « *susciter des changements et des améliorations à long terme* » (chapitre 8). L'OCDE a quant à elle rédigé, en 1976, un code de conduite destiné aux entreprises multinationales qui recommande notamment, dans sa version de 2011, d' « *encourager le renforcement des capacités au niveau local en coopérant étroitement avec la communauté locale, y compris les milieux d'affaires, tout en développant les activités de l'entreprise sur le marché intérieur et sur les marchés extérieurs d'une manière compatible avec de saines pratiques commerciales* » (OCDE,

⁴⁰ « *What exactly is the legitimacy of a complex organization such as an MNE and where does it resides : at the level of the MNE as a whole or at its subunits ?* » (Kostova & Zaheer, 1999, p, 64). Pour ces auteurs, cette légitimité réside dans l'acceptabilité de l'organisation par ses divers environnements.

⁴¹ Van der Putten (2005) estime, comme d'autres, que de nombreux États, industrialisés ou non, sont incapables d'intervenir à l'échelle internationale sur les enjeux sociaux et environnementaux. À l'inverse, Dhaouadi, (2008), Scherer & Palazzo (2007) et d'autres chercheurs estiment que les multinationales sont conduites à prendre part à la résolution des enjeux sociétaux mondiaux grâce à leur pouvoir économique et politique. Ainsi, il n'existe pas de consensus mondial quant à la participation des entreprises au traitement de ces problèmes mondiaux.

2011, p. 22). Enfin, le Global Compact⁴², ou le pacte mondial de l'ONU (2000), promeut la responsabilisation des multinationales par le biais d'un code d'éthique supranational concernant les droits humains, les droits des travailleurs, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption. Le contexte institutionnel international exerce par ailleurs des pressions pour une mise en œuvre du développement durable dans le contexte local (Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED) à Rio en 1992 ; Sommet mondial sur le développement durable à Johannesburg en 2002) et pour une maîtrise de l'impact local des activités des firmes multinationales. Les normes ISO 26 000 soulignent quant à elles l'importance de l'ancrage territorial pour la concrétisation de l'engagement sociétal de l'entreprise multinationale⁴³. Ces normes promeuvent également un comportement socialement responsable au sein de l'organisation mais aussi dans « *sa sphère d'influence*⁴⁴ ». Le référentiel international élaboré par la Global Reporting Initiative (GRI) en 1997 et actualisé dans sa dernière version (G4) en 2013 incite les multinationales à « *considérer le meilleur cadre de représentation de leur performance globale dans le contexte plus large de durabilité.* »(GRI, 2006, version 3, p. 11).

Localement, la firme multinationale est poussée également par certaines institutions ou parties prenantes à adapter ses actions au contexte de chaque pays d'implantation. Différentes normes, internationales ou nationales, recommandent en effet aux entreprises d'évaluer leurs actions sociétales en lien avec le contexte socio-économique du pays d'implantation. Un autre concept incitant l'entreprise à soutenir le renforcement du développement durable dans le contexte local, est celui de la citoyenneté d'entreprise, apparu dans le monde professionnel dans les années 1970-1980 et étudié dans le monde académique depuis la fin des années 1990 (Garriga & Melé, 2004, p. 57). Cette vision de l'entreprise « bon citoyen » a vu le jour au sein des multinationales américaines face aux critiques qui leur étaient faites (Cournac, 2013). Logsdon & Wood (2002) élargissent le concept à la dimension globale (*global business citizenship*), par contraste avec la citoyenneté d'entreprise (*corporate citizenship*). La préoccupation pour des enjeux locaux s'élargit ainsi aux problématiques mondiales (Garriga & Melé, 2004). Différents auteurs se montrent critiques sur l'engagement des multinationales envers les communautés locales⁴⁵, avançant que les entreprises peuvent utiliser les

⁴² Ce pacte sera développé dans la suite de cette partie. Il est également consultable sur le site internet du Global Compact : <https://www.unglobalcompact.org> ou <http://www.pactemondial.org/>.

⁴³ « *Il convient que l'ancrage territorial d'une organisation naisse de la reconnaissance que l'organisation est une partie prenante au sein de la communauté et qu'elle a des intérêts communs non négligeables avec tous les membres de cette communauté.* » (ISO 26 000, 2008, p. 62-63)

⁴⁴ Elle est définie comme le « *domaine dans lequel une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations* » (ISO, 2008, p. 4).

⁴⁵ Comme le montrent Moller & Erdal (2003) ainsi que Boehm (2005), l'engagement en faveur des communautés locales concerne des activités très variées : mécénat sportif ou culturel ; financement d'équipements ; coopération avec des écoles ; bénévolat ; participation à des projets citoyens, des clubs d'entreprises locaux ou des réseaux de mutualisation des services, etc. (Cournac, 2013, p. 66).

actions sociales pour « acheter » leur silence et leur soutien (Calvano, 2008) (Calvano, 2008) ou pour « couvrir » les conséquences négatives de leurs activités sur place (Munshi et Kurian, 2005). Plusieurs auteurs estiment que les communautés locales suscitent moins d'attention que les autres *stakeholders* tant qu'elles ne menacent pas directement les perspectives de profit de l'entreprise⁴⁶. Par ailleurs, face à la grande diversité des intérêts des communautés locales⁴⁷, Calvano (2008) recommande d'adopter des modes de gouvernance prenant en compte ces intérêts et de mobiliser des outils de dialogue multi-acteurs. Mais le fait de répondre de la sorte aux attentes des diverses communautés locales peut menacer la cohérence de la démarche sociétale du groupe multinational, ce qui conduit à analyser le niveau de standardisation et de différenciation de ses actions en la matière.

Face aux divers contextes économiques, sociaux, institutionnels et culturels auxquels elle est confrontée, l'entreprise multinationale peut être conduite à adapter plus ou moins fortement sa conception de la RSE au pays d'implantation. Lorsque les normes du pays d'origine et celles du pays d'implantation entrent en conflit, l'entreprise doit choisir le niveau d'intégration et de différenciation de sa démarche sociétale, ce qui peut provoquer des conflits de normes et des dilemmes éthiques. Gond & Igalens (2010) s'interrogent ainsi sur les valeurs à promouvoir dans un contexte mondialisé où les normes que soutiennent les grandes conventions internationales – souvent issues des sociétés occidentales – peuvent entrer en conflit avec les valeurs ou réalités locales et s'avérer difficiles à appliquer. Pour Logsdon & Wood (2002), l'une des grandes questions en éthique des affaires est de savoir si les managers intervenant sur plusieurs pays doivent respecter les pratiques locales ou des principes généraux pouvant s'appliquer partout.

Respecter les pratiques locales peut amener le dirigeant à profiter de certaines situations ou exploiter certains groupes sociaux. Par ailleurs, l'adoption de stratégies de RSE locales multiples risque de satisfaire uniquement les standards locaux (Christmann, 2004). De fait, si les normes locales de RSE d'un pays sont inférieures à celles du pays d'origine de l'entreprise, celle-ci est fortement encline à adopter les standards les plus bas. Donaldson & Dunfee (1994) pensent quant à eux qu'il est possible de formuler des principes éthiques universels incontestables quel que soit le contexte, des « hypernormes » que l'entreprise se doit de promouvoir, tels que les droits de l'Homme. Pour ces auteurs, il existe aussi un « espace moral libre » dans les situations où certaines

⁴⁶ Pour Mitchell et al. (1997), ces communautés ont en réalité peu de pouvoir et leurs attentes ne sont pas perçues comme légitimes.

⁴⁷ Selon (Cournac, 2013, p. 65-66), il convient de préciser les notions de communauté et de communauté locale, qui n'ont pas de définition arrêtée en sciences sociales et particulièrement en gestion. Dunham et Freeman Liedtka (2006) distinguent les communautés de lieu, d'intérêt, d'engagement et de pratiques alors que Boehm (2005) rapproche la notion de communauté d'une proximité géographique, d'activités en commun et de dépendance mutuelle avec des enjeux et des intérêts propres.

normes compatibles avec les hypernormes entrent en contradiction avec les normes en vigueur dans d'autres économies : c'est alors au manager de trancher entre RSE globale et RSE locale. Pour Prahalad & Doz (1987), les entreprises sont soumises globalement à l'homogénéisation des goûts des consommateurs et des structures de marché, mais aussi, localement, à des pressions impliquant un respect de la réglementation ou une adaptation des produits aux attentes de chaque pays. Pour Husted & Allen (2006), il convient de distinguer enjeux globaux et enjeux locaux. Ces auteurs citent, comme d'autres, des enjeux globaux pour lesquels un consensus existe au niveau mondial (OCDE, ONU). Mais des enjeux locaux apparaissent aussi en fonction des besoins spécifiques de chaque communauté. Il n'existe pas de consensus mondial quant à la participation des entreprises au traitement de ces problématiques. Husted & Allen (2006) notent ainsi que la lutte contre le sida figure parmi les actions sociétales de certaines entreprises actives en Afrique du Sud alors que d'autres n'en tiennent pas compte.

L'entreprise multinationale se trouve donc face au choix d'un traitement des enjeux globaux et/ou locaux ; l'importance stratégique accordée aux uns ou aux autres se traduit par la mise en œuvre d'une intégration globale ou d'une réactivité locale. En réponse à cette double exigence, de nombreux chercheurs (Heenan & Perlmutter, 1979 ; Hedlund, 1986 ; Prahalad & Doz, 1987 ; Lawrence & Lorsch, 1989 ; Hedlund & Rolander, 1990, Bartlett & Ghoshal, 1991 ; Y. Doz, Santos, & Williamson, 2001) proposent une typologie des structures organisationnelles de la FMN. En se basant sur la typologie de Bartlett & Ghoshal (1986), Arthaud-Day (2005) distingue quatre types de stratégie RSE. La première (globale) repose sur des principes éthiques universels ; la deuxième (multinationale et multidomestique) permet plusieurs stratégies locales en fonction du lieu d'intervention ; la troisième (internationale) consiste à mettre en œuvre dans les pays d'implantation la stratégie RSE définie dans le pays d'origine ; la quatrième (transnationale) concilie intégration et adaptation par la standardisation de certains domaines et l'adaptation d'autres. Cette stratégie est identifiée par Gladwin & Walter (1976) et Logsdon & Wood (2002) comme une « stratégie hybride », un modèle où, comme dans celui de Bartlett et Ghoshal (1989), la multinationale opte rationnellement pour le type de stratégie le plus adapté. Une entreprise peut donc être globale dans sa stratégie tout en étant multidomestique dans sa stratégie de RSE si les bénéfices de ce choix sont supérieurs aux coûts organisationnels de la différenciation.

En conclusion, il est clair que l'entreprise multinationale se trouve face à une recherche d'efficacité nécessitant une certaine standardisation des procédures, ainsi qu'à la nécessité d'une réactivité locale qui suppose au contraire une adaptation au contexte local. C'est ce que l'on peut appeler « la dualité institutionnelle », concept repris de Kostova & Roth (2002) qui sera développé dans le troisième chapitre de cette partie.

Dans un tel contexte, la légitimité globale, mais aussi locale, de l'entreprise multinationale dépend de sa réponse aux pressions institutionnelles. La légitimité locale, qui permet d'accéder aux ressources locales (Zimmerman & Zeitz, 2002), souligne l'importance pour l'entreprise de bénéficier d'une légitimité auprès des parties prenantes du lieu. Ceci nécessite une conformité de la firme aux valeurs sociales environnantes (Girard & Marchildon, 2006)⁴⁸. Il faut par ailleurs souligner, comme le font Kostova & Zaheer (1999), que la légitimité globale d'une multinationale peut être affectée par la remise en cause de la légitimité locale de l'une de ses unités. C'est-à-dire, tout comportement opportuniste de la part d'une filiale risque de compromettre l'image globale du groupe auquel elle appartient.

1.3 ENVIRONNEMENT INCITANT LES ENTREPRISES A ADOPTER UN COMPORTEMENT RESPONSABLE DANS LEUR STRATEGIE

Toutes les entreprises qui doivent être gérées de façon dite socialement responsable, et qui publient souvent des informations sociales et environnementales, s'inscrivent dans une démarche volontaire ou répondent à des contraintes légales⁴⁹ en vigueur dans leur pays d'origine ou dans les pays où elles sont installées. Ainsi, la volonté de mise en conformité avec les réglementations en vigueur est un facteur incitatif, pour les entreprises, à être socialement responsables et à diffuser des informations sociétales (sociales et environnementales), dites « extra-financières ».

La présente section vise à présenter un aperçu des principales exigences réglementaires françaises, ainsi que les initiatives volontaires internationales, européennes et françaises, en matière de développement durable. En France, le cadre légal est riche, mais la dimension réglementaire qui relève essentiellement de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) de 2001 reste la plus pertinente dans ce domaine.

1.3.1 L'évolution législative vient à l'appui d'un comportement responsable

À propos des aspects obligatoires de l'application des politiques socialement responsables et de la communication d'informations « extra-financières », chaque pays a sa propre réglementation, en particulier dans les pays développés et en développement. Les législations relatives à ce sujet dans les pays européens tels que l'Allemagne, la France, la Norvège, les Pays-Bas et le Royaume-Uni ainsi que, dans des pays extracommunautaires comme l'Afrique du Sud, l'Australie, le Canada, les

⁴⁸ Girard & Marchildon (2006) montrent que la légitimité d'une organisation, qui est accordée par ses diverses PP, « est maintenue dans la mesure où l'organisation est perçue par ces dernières comme ayant un comportement conforme aux valeurs sociales environnantes. » (p. 11).

⁴⁹ Ces contraintes légales se sont notamment traduites par le développement spectaculaire du droit de l'environnement et d'un arsenal législatif et réglementaire ainsi que par la mise en place d'une fiscalité verte visant à réguler les répercussions des activités humaines sur l'environnement.

États-Unis et le Japon constituent, sans doute, les meilleurs exemples. Et l'Union européenne est probablement le modèle le plus avancé de l'harmonisation des règles de développement durable au sein de sa communauté. Par conséquent, dans la majorité des pays, les entreprises sont aujourd'hui légalement tenues de respecter une certaine éthique et de diffuser régulièrement des informations sociétales. Autrement dit, le règlement, qu'il soit national ou international, incite les entreprises à prendre en considération l'aspect durable dans leur stratégie.

La présente section présente un aperçu des principales exigences réglementaires internationales, européennes et françaises, en matière de RSE ou développement durable.

1.3.1.1 Le cadre légal français⁵⁰

Le droit français comprend des règles obligatoires dans le domaine du développement durable et de la diffusion d'informations extra-financières. Ces réglementations sont imposées aux entreprises de manière contraignante. Il s'agit, en cas de manquement aux règles, de sanctionner celles qui s'en sont montrés coupables. Les lois françaises dans ce domaine sont abondantes, telles que : la Loi n° 77-769 du 12 juillet 1977 relative au bilan social de l'entreprise ; la Loi n° 88-1261 du 30 décembre 1988 complétant la Loi n° 75-633 du 15 juillet 1975 relative à l'élimination des déchets et à la récupération des matériaux (la gestion des déchets) ; la Loi n° 92-646 du 13 juillet 1992 relative à l'élimination des déchets ainsi qu'aux installations classées pour la protection de l'environnement ; la Loi n° 2001-152 du 19 février 2001 sur l'épargne salariale ; la Loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel ; l'arrêté du 30 avril 2002 définissant les informations devant être incluses dans le rapport mentionné à l'article L. 225-102-1 du code de commerce, notamment les rejets dans l'air, l'eau et le sol qui peuvent affecter gravement l'environnement ; la Loi n° 2003-699 du 30 juillet 2003 relative à la prévention des risques technologiques et naturels et à la réparation des dommages ; etc.

Malgré toutes ces réglementations concernant les aspects sociaux et environnementaux, en particulier les plus récentes telles que les lois Grenelle 1 et 2, la dimension réglementaire relève essentiellement de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) du 15 mai 2001 qui reste la plus connue.

- **La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques dite loi NRE (2001)**

Publiée au Journal Officiel le 15 mai 2001, la loi n° 2001-420 (article L.225-102-1 du Code de commerce) relative aux Nouvelles Régulations Economiques, appelée plus communément loi NRE, concerne trois domaines : la régulation financière, la régulation de la concurrence et la régulation de

⁵⁰ <http://www.legifrance.gouv.fr>

l'entreprise. Fondé sur une exigence de transparence de l'information, l'article 116 de cette loi pose un cadre réglementaire sur les informations extra-financières (sociales et environnementales) des entreprises cotées en bourse. Plus précisément, cet article prévoit que les entreprises françaises cotées sur un marché réglementé doivent inclure dans leur rapport annuel des informations et données relatives aux aspects sociaux et environnementaux de leur activité, ainsi que des informations liées à leurs dépenses environnementales parallèlement à leurs informations comptables et financières.

La loi NRE est entrée en vigueur par décret n° 2002-221 en date du 20 février 2002, qui vient compléter l'article 116 et qui distingue deux listes d'informations que les entreprises doivent communiquer dans leur rapport. Il s'agit d'informations sociales et environnementales détaillées selon l'article 1 et 2 de ce décret. En ce qui concerne les aspects sociaux, les entreprises doivent fournir des informations liées aux employés (les effectifs, les embauches, le nombre de CDD et de CDI, l'organisation du temps de travail et les motifs d'absentéisme, les salaires, les rémunérations et leur évolution, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, les conditions d'hygiène et de sécurité, la formation, les relations professionnelles, l'emploi des travailleurs handicapés, etc.), des informations liées à la prise en compte du territoire en matière d'emploi et de développement régional ainsi qu'aux relations entre l'entreprise et les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les ONG environnementales et sociales (associations de défense de l'environnement, de consommateurs, etc.) et les populations riveraines.

En ce qui concerne les aspects environnementaux, les entreprises se doivent de fournir des données sur les thèmes concernant la consommation de ressources (eau, matières premières et énergie), les actions limitant ces consommations (l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables), les rejets affectant gravement l'environnement, les nuisances, les déchets. Elles doivent également donner des informations sur les mesures prises pour protéger les milieux naturels en limitant les atteintes à l'environnement, pour assurer leur conformité réglementaire et pour mettre en œuvre un système de gestion environnementale, d'information environnementale des salariés et d'évaluation ou de certification. Les entreprises doivent mentionner leurs dépenses liées à la préservation de l'environnement et les indemnités déjà versées suite à des décisions judiciaires en matière d'environnement. Deux autres points très importants sont à noter. Premièrement, ces mesures sont les mêmes pour les filiales d'une firme française multinationale situées en pays étrangers. Autrement dit, les filiales étrangères de l'entreprise française doivent prendre en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales du lieu où elles opèrent. Deuxièmement, les informations sociales et environnementales devant figurer au rapport annuel font l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant.

En résumé, dans le cadre de cette loi, le gouvernement français exige donc des entreprises cotées en bourse, quelle que soit leur localisation (en France ou à l'étranger), qu'elles établissent un rapport de développement durable dans lequel les informations sociales et environnementales précédemment citées doivent impérativement figurer. Cette législation elle-même reflète en effet une nécessité requise par les entreprises et représentée par la satisfaction des parties prenantes. Autrement dit, cette législation oblige « *les entreprises à fournir à leurs parties prenantes une information transparente et synthétique sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités* » (Rapport de l'ORSE, 2004, p. 15). S'adaptant à ce cadre légal et lui donnant tout son sens, les efforts de l'entreprise ne se limitent pas à lister des indicateurs trompeurs, mais bien à traduire dans leur rapport annuel une véritable stratégie de développement durable.

Ces règlements pourraient s'expliquer par la montée en puissance des préoccupations à caractère écologiste et par la place qu'occupe la notion de développement durable dans l'environnement politique français, ainsi que par l'avènement de textes juridiques relatifs à l'information sociale et environnementale dans un cadre international ou européen.

Concernant l'environnement réglementaire incitant les entreprises à adopter les principes du développement durable, le cadre légal français est riche. En 1975 est entrée en vigueur la première loi sur la gestion des déchets, et jusqu'à très récemment, les lois Grenelle ont adopté de multiples initiatives en vue de réglementer le développement durable. La loi la plus pertinente dans ce domaine reste la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques, dite loi NRE, qui fixe de nouvelles obligations incitant les entreprises à intégrer les principes du développement durable dans leur stratégie.

Cependant au niveau international, compte-tenu de la difficulté des Etats à accepter de se défaire d'une part de leur souveraineté au profit d'organismes supranationaux, il reste difficile d'élaborer, d'appliquer et de suivre des mécanismes réglementaires et fiscaux en matière de développement durable. De ce fait, les initiatives internationales s'appuient plutôt sur des approches volontaires issues de consensus multilatéraux entre les différents acteurs : entreprises, ONG, associations et institutions nationales et internationales.

Dans cette perspective, les initiatives de l'ISO et les différentes normalisations en matière de développement durable, en tant que démarches volontaires présentées dans la section suivante, sont considérées comme essentielles en matière de développement durable (Brodhag, 2004, p.15).

1.3.2 Les approches volontaires

De nombreuses publications indiquent que les entreprises peuvent avoir intérêt à prendre des initiatives visant à améliorer leur performance sociale et/ou environnementale. Parmi ces initiatives

figurent des approches centrées sur la performance sociale et/ou environnementale auxquelles les entreprises décident volontairement de participer, dites « approches volontaires ». À leur propos, on distingue deux avis d'auteurs. Certains considèrent qu'elles offrent l'occasion de s'attaquer aux problèmes sociaux et/ou environnementaux avec souplesse et à peu de frais, établissant un consensus entre les différentes parties prenantes. D'autres estiment qu'en dépit des résultats positifs reconnus des approches volontaires, celles-ci n'apportent guère d'améliorations à la société et à l'environnement.

1.3.2.1 Définition

Parallèlement aux cadres légaux classiques – qu'ils soient internationaux sous forme de conventions et traités ou nationaux sous forme de lois et règlements – « *émerge une nouvelle catégorie de normes, désignées sous le terme de « soft law »* (Commissariat Général du Plan, 2005, p. 43). Pesqueux (2007, p 37 ; 2010, p. 5 ; 2007b, p. 3) définit cette « *soft law* » comme un phénomène qui « *apparaît en effet au-delà des obligations légales, sur la base d'initiatives au départ purement volontaires en liaison avec le thème du lobby* ». Ces normes nées d'une démarche volontaire prennent la forme de recommandations, résolutions, chartes et codes de conduite. Leur caractère non obligatoire entraîne « *l'impossibilité de demander la sanction de leur non-respect devant une juridiction étatique* » (Commissariat Général du Plan, 2005, p. 43). La nouvelle orientation de l'organisation des entreprises vers une structure en réseau ainsi que l'internationalisation de leurs activités « *rendent très largement inefficaces les normes juridiques étatiques aussi bien du droit du travail que du droit de l'environnement* » (*Ibid.*). Ces normes et droits ont été conçus pour régir les activités de l'ensemble des entreprises dans un cadre national et garantir les mêmes droits aux salariés. L'émergence de nouveaux modes d'intervention⁵¹ visant à établir des règles du jeu dans un contexte modifié pourrait donc s'expliquer par l'incapacité de la régulation juridique traditionnelle à s'adapter à l'évolution des entreprises dans un cadre international ou, au moins, européen. Y voyant une opportunité de compenser les faiblesses des régulations juridiques traditionnelles, surtout dans un cadre international, les approches volontaires peuvent donc constituer une solution pour lutter contre les abus les plus graves en matière sociale et environnementale (*Ibid.*). Parmi les autres avantages des approches volontaires, nous pouvons citer les suivants :

- Par rapport aux politiques contraignantes classiques, les approches volontaires sont fortement promues ; on y voit une modalité (considérée comme) plus rapide, plus flexible, plus dynamique et moins onéreuse pour atteindre des objectifs d'amélioration de

⁵¹ La responsabilité sociale de l'entreprise figure au premier rang de ces nouveaux modes d'intervention (Commissariat Général du Plan, 2005, p.43).

l'environnement (David, 2004 ; Rapport de l'OCDE, 2003 ; Commissariat Général du Plan, 2005). En effet, un des avantages de ces approches réside dans leur capacité à favoriser « *l'innovation permanente en matière sociale et environnementale* ». Alors que les instruments juridiques traditionnels « *se limitent le plus souvent à fixer un minimum à atteindre [...]* » (Commissariat Général du Plan, 2005, p. 44). En outre, « *la liberté laissée à l'entreprise au sein d'une approche volontaire peut lui permettre de faire des économies. Celle-ci fixe souvent des objectifs finaux et laisse à l'entreprise le choix des moyens pour les atteindre. L'entreprise, qui connaît mieux sa technologie et son coût de dépollution que le régulateur peut alors éventuellement atteindre un même objectif de façon moins coûteuse que si le régulateur lui impose une stratégie précise* » (David, 2004, p. 240). Le rapport de l'OCDE intitulé : « *Les approches volontaires dans les politiques de l'environnement : efficacité et combinaison avec d'autres instruments d'intervention* » propose une évaluation détaillée de l'utilisation des approches volontaires dans les politiques de l'environnement, en s'appuyant sur plusieurs nouvelles études de cas ainsi que sur une recherche documentaire approfondie. Ce rapport conclut qu' « *un avantage potentiel des approches volontaires - du point de vue de l'environnement - est que leur mise en place peut nécessiter moins de préparatifs que les approches réglementaires. Cela signifierait que grâce aux approches volontaires, il serait possible de s'attaquer à un problème environnemental déterminé plus rapidement que s'il fallait passer par tous les préparatifs nécessaires pour mettre en place par exemple, une législation de taxes nouvelles* » (Rapport de l'OCDE, 2003, p. 12). David (2004, p. 240) souligne lui aussi que les approches volontaires présentent souvent « *l'avantage d'être plus rapides que les autres approches* ».

- Ces approches peuvent contribuer à créer un terrain favorable à l'implication de toutes les parties prenantes au moment de leur définition, de leur suivi et de leur contrôle. Par conséquent, il s'ensuit un dialogue transparent avec toutes ces parties intéressées, ce qui favorise leur acceptation et les rend effectives, même si elles ne sont pas obligatoires d'un point de vue juridique (Commissariat Général du Plan, 2005, p.44).

Bien qu'il faille reconnaître les avantages mentionnés ci-dessus, il est toutefois possible de noter certaines limites de ce type d'approche. Les approches volontaires sont en effet sujettes à controverse. Considérées comme une *soft law*, elles sont souvent accusées par leurs détracteurs « *d'empêcher ou de ralentir l'adoption de normes juridiquement contraignantes (la hard law)* » (Commissariat Général du Plan, 2005, p.44). On peut mentionner, à cet égard, que là n'est pas leur seule limite, car il en existe un nombre non négligeable, notamment les suivantes :

- Les approches volontaires font l'objet de critiques portant sur la diversité de leurs origines et sur de nombreux handicaps liés à la représentation de certaines parties prenantes qui peuvent

nuire à leur légitimité. Premièrement, en dépit d'une panoplie d'initiatives diverses (individuelles, collectives, privées et publiques, accords négociés, etc.), le contenu des normes et principes définis en matière de responsabilité sociétale, tant au plan international que national, reste confus. Deuxièmement, les approches volontaires souffrent d'un certain nombre de handicaps liés à la sous-représentation ou à la surreprésentation de certains acteurs, tels que : la faible présence des ONG dans les accords internationaux publics et les principes directeurs des organisations internationales ; l'absence des PME dans l'élaboration des normes internationales privées (ISO) ; la faible présence des syndicats dans les codes d'entreprises par rapport aux ONG ; la prédominance des organisations du Nord, qu'elles soient publiques ou privées, sur celles du Sud ; les spécificités des normes internationales, souvent définies en réponse aux priorités des pays anciennement industrialisés et correspondant davantage aux grandes entreprises intensives en capital qu'aux PME intensives en main-d'œuvre (Commissariat Général du Plan, 2005, p. 52-53). Dans un tel cadre, la légitimité de ces approches constitue en effet un sujet portant à controverse.

- L'efficacité environnementale des approches volontaires ainsi que leur efficacité économique restent à démontrer. Même si les objectifs environnementaux de la plupart de ces approches semblent avoir été atteints, rares sont les « *cas où l'on a constaté que ces approches avaient apporté des améliorations environnementales sensiblement différentes de ce qui se serait produit en tout état de cause* ». Il s'ensuit que l'efficacité environnementale des approches volontaires reste douteuse (Rapport de l'OCDE, 2003, p.14). En outre, les engagements volontaires suscitent une certaine méfiance de la part des administrations et des associations environnementales qui considèrent que la dimension internationale des entreprises couplée à l'absence de sanctions en cas de non-respect de ces engagements, affaiblit également l'efficacité des approches volontaires en leur conférant un caractère peu ambitieux (Levratto & Abbes, 2007, p. 16). Dans le cas de l'application des instruments en matière de responsabilité sociétale, les détracteurs se répartissent en deux pôles extrêmement opposés en fonction des différents avantages comparatifs entre des initiatives volontaires en marge de la loi, et le cadre législatif et réglementaire (Gendron, 2004-2005, p. 4). Il faut mentionner que cette opposition ne reflète pas nécessairement une contradiction entre les approches de « *hard law* » et de « *soft law* ». Prenant en compte les points faibles de ces deux types d'instruments, le recours exclusif à un seul genre d'approche suscite donc des interrogations quant à son aptitude à protéger l'environnement de manière efficace. Dans cette optique, il est permis de se demander si les initiatives volontaires peuvent être une alternative à la réglementation traditionnelle. L'une de ces deux approches peut-elle remplacer ou compléter l'autre ? Une question essentielle se pose également dans

l'évaluation de ces instruments : peut-on compter sur une seule approche pour contribuer au développement durable de manière crédible et responsable ?

La réponse à ce questionnement se trouve dans le rapport de l'OCDE qui propose, en s'appuyant sur plusieurs études de cas ainsi que sur une recherche documentaire approfondie, une évaluation détaillée de l'utilisation des approches volontaires appliquées soit seules, soit dans le cadre de panoplies de moyens d'action. Ce rapport montre que rares sont les cas où les approches volontaires sont utilisées seules : elles « *font généralement partie de combinaisons de mesures qui contiennent un ou plusieurs autres instruments* » comme les réglementations contraignantes, les taxes, les permis négociables, etc. (Rapport de l'OCDE, 2003, p. 110). Le recours croissant à cette combinaison semble donc s'expliquer par le fait que les décideurs s'efforcent de trouver un moyen d'éviter les points faibles de ces deux types d'instruments, tout en conservant leurs avantages potentiels. D'où le fait que les approches de « *hard law* » et de « *soft law* » ne sont pas nécessairement contradictoires ni alternatives, mais qu'elles reflètent plutôt une certaine complémentarité. On peut souligner, à cet égard, que les initiatives volontaires permettent notamment « *de réguler des situations qui ne sont pas ou pas suffisamment couvertes par des normes juridiques contraignantes* » (Commissariat Général du Plan, 2005, p. 43). Plus remarquable encore, « *les études sur le sujet montrent que les initiatives volontaires sont presque toujours motivées par la loi et son anticipation* » (Gendron, Lapointe, & Turcotte, 2004, p. 78).

« *Si le concept de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises reste fortement marqué par le caractère volontaire des initiatives privées prises dans ce domaine, il s'inscrit également dans la transformation des principes et outils de la régulation dans un environnement mondialisé* » (Commissariat Général du Plan, 2005, p. 43). Peut-on en conclure que la responsabilité sociétale des entreprises ne peut pas être présentée comme une alternative à la réglementation, mais plutôt comme une forme de régulation des activités économiques complémentaire à celle de l'État et dépendante des pressions qu'exercent les parties prenantes et les groupes de pression « *lobbies* » (Turcotte⁵², 2002, p. 13). Nous reviendrons sur ce dernier point concernant les parties prenantes et les groupes de pression au cours de la seconde partie de la présente thèse.

⁵² Marie-France Turcotte est professeure au Département de Stratégies des affaires de l'École des sciences de la gestion de l'UQÀM. Elle est également chercheure principale à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.

1.3.2.2 Approches volontaires pour toutes organisations

Comme évoqué précédemment, une nouvelle catégorie de normes internationales émerge sous forme de recommandations, résolutions, chartes et codes de conduite relevant d'une initiative volontaire. Cette multiplicité d'initiatives a pour objet d'inciter les entreprises à être responsables en matière sociale et environnementale. Parmi ces initiatives, plusieurs textes internationaux ont été émis à destination de toutes les organisations, quel que soit leur secteur d'activité, tels que : le Pacte Mondial ou « Global Compact », les principes directeurs de l'OCDE, le livre vert de la Commission Européenne, les normes ISO, etc. Les autres initiatives internationales peuvent prendre la forme d'incitations envers certains secteurs ou activités, comme les recommandations proposées dans le domaine du tourisme par les Nations Unies, la Commission Européenne ou l'Organisation mondiale du tourisme.

Nous allons aborder, ci-dessous, les initiatives du développement durable les plus importantes sur le plan international et européen. Celles-ci seront divisées en deux catégories suivant leur champ d'application : les initiatives adressées à toutes les organisations quel que soit leur type d'activité, et celles adressées aux seules organisations touristiques.

A. Sur le plan international et européen :

1. Le Pacte Mondial ou « Global Compact⁵³ »

Le *Global Compact*, ou le Pacte Mondial, est une initiative de Kofi ANNAN, Secrétaire Général des Nations Unies, invitant les entreprises à s'engager volontairement en matière de responsabilité sociétale. Créé en juillet 2000 avec des acteurs de la société civile, des membres des Nations Unies et des entreprises elles-mêmes, il vise à aider ces dernières à intégrer dans leur stratégie les dix principes universels de responsabilité environnementale et sociale dans les domaines des droits de l'Homme, des normes de travail et de lutte contre la corruption. Ces principes sont présentés ci-dessous :

- Droits de l'Homme. Les entreprises sont invitées :
 - À promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence
 - À veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme
- Normes du travail. Les entreprises sont invitées à respecter :
 - La liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective

⁵³ Les Dix Principes d'engagement du pacte mondial et d'autres informations sont consultables sur le site Internet du Global Compact : <https://www.unglobalcompact.org> ou <http://www.pactemondial.org/>

- L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire
- L'abolition effective du travail des enfants
- L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession
- Environnement. Les entreprises sont invitées :
 - À appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement
 - À prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement
 - À favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement
- Lutte contre la corruption. Les entreprises sont invitées :
 - À lutter contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

En 2014, près de 12.200 participants de 145 pays (entreprises, associations, universités, syndicats, etc.) adhéraient au Global Compact, dont plus de 1.000 entreprises et organismes français, faisant de ce pays le deuxième en nombre de participants dans le monde, comme le précise le site Internet du Pacte Mondial Réseau France⁵⁴. Les entreprises signataires de ce pacte doivent également communiquer annuellement leurs initiatives en publiant un rapport sur le site Internet du Global Compact. En bref, cette initiative constitue un cadre pratique accessible internationalement à toutes les entreprises (quel que soit leur profil : taille, âge, secteur d'activité) visant au développement, à la mise en œuvre et à la diffusion des stratégies de RSE.

2. Les principes directeurs de l'OCDE

Dans le cadre de sa politique en faveur d'un développement durable global et international, l'OCDE s'est engagée à soutenir les multinationales en ce sens à travers sa « *Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales*⁵⁵ » (OCDE, 2011 : Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Édition 2011). Ainsi, l'organisation leur propose des principes directeurs touchant les grands domaines de l'éthique de l'entreprise : Publication d'informations ; Droits de l'Homme ; Emploi et relations professionnelles ; Environnement ; Lutte contre la corruption, Sollicitation de pots-de-vin et d'autres formes d'extorsion ; Intérêts des consommateurs ; Science et technologie ; Concurrence ; Fiscalité. Ces recommandations non contraignantes doivent être respectées par les entreprises multinationales opérant dans ou depuis les 46 pays (34 pays membres et 12 non membres ayant souscrit aux principes directeurs) afin d'adopter un comportement responsable. Si de nombreuses entreprises ont

⁵⁴ Site Internet du Pacte Mondial Réseau France : <http://www.pactemondial.org>

⁵⁵ (OCDE, 2011).

développé leur propre code de conduite ces dernières années, les principes directeurs de l'OCDE constituent le seul code complet et approuvé que les gouvernements s'engagent à promouvoir. Des PCN, Points de Contact Nationaux (en France, le PCN est porté par le Ministère des Finances), ont été créés afin de répondre aux demandes qui leur sont soumises au sujet de la non-conformité d'un comportement d'une entreprise au regard des principes directeurs de l'OCDE dont elle se revendique.

3. Le livre vert de la Commission Européenne

La Commission Européenne a publié, en juillet 2001, un livre vert intitulé : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Cette notion y est décrite comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* » (Commission Européenne, 2001, p.8).

L'objectif de ce livre est de « *lancer un large débat sur la façon dont l'Union Européenne pourrait promouvoir la responsabilité sociale des entreprises (). Il propose une approche fondée sur des partenariats plus étroits à jouer, au sein desquels tous les intéressés ont un rôle à jouer* » (Commission Européenne, 2001, p. 4).

Les recommandations de ce document concernent les ressources humaines, la santé et la sécurité au travail ainsi que les communautés locales et la gestion du changement ou encore la restructuration dans une optique socialement responsable permettant d'équilibrer et de prendre en compte les intérêts de toutes les parties concernées par les changements. Les pratiques écologiques responsables, quant à elles, concernent surtout la gestion des ressources naturelles utilisées dans la production. Ce document ouvre donc une voie permettant aux entreprises de répondre à une série de pressions sociales, environnementales et économiques.

4. Système de management environnemental : ISO 14001

Créée par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), la norme ISO 14001 s'applique aux systèmes de management environnemental pour répondre aux préoccupations écologiques des consommateurs. Elle « *définit les éléments caractéristiques d'un système de gestion efficace et écologique de l'entreprise. Ces éléments permettent à toutes les organisations intéressées d'évaluer et de maîtriser les impacts de leurs activités sur le milieu où elles exercent, produits et services* ». ⁵⁶

Cette réglementation facultative formule des engagements que les entreprises peuvent mettre en œuvre de façon volontaire, se distinguant ainsi de leurs concurrents en signalant la prise en compte de la dimension environnementale dans leurs pratiques et produits. Pour opérationnaliser sa

⁵⁶ Source : <http://www.iso14001.fr/la-norme-iso14001/> (consulté le 18/05/2018).

démarche, l'entreprise peut mettre en place un *système de management environnemental (SME)* défini par la norme *ISO 14001* comme « *la composante du système de management global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour élaborer, mettre en œuvre, réaliser, passer en revue et maintenir la politique environnementale* » (Kadri, 2009, p. 203).

B. Sur le plan national⁵⁷

Outre ses engagements internationaux en faveur du développement durable, l'État français à son plus haut niveau s'engage en se dotant d'un ensemble d'outils stratégiques, législatifs et réglementaires. En 2002, le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement (MATE), créé en 1997, devient ainsi le Ministère de l'Écologie et du Développement Durable (MEDD) ; un poste de secrétariat d'État au développement durable est créé, suivi d'un poste de délégué interministériel au développement durable. Deux instances sont fondées afin de déterminer et de mettre en œuvre la stratégie nationale de développement durable : le Conseil National de Développement Durable (CNDD) et le Comité Interministériel au Développement Durable (CIDD). Créé en novembre 2002, le CNDD est une instance active de concertation rattachée au Premier Ministre, rassemblant 90 représentants de la société civile et des collectivités territoriales. Ces acteurs sont associés à l'élaboration, au suivi et à l'évaluation des politiques de développement durable, notamment à la Stratégie Nationale de Développement Durable. Le CIDD, quant à lui, anime, coordonne et veille à la mise en œuvre de la politique du gouvernement en matière de développement durable.

1. La Charte de l'environnement adossée à la Constitution en 2005

Une commission présidée par le paléontologue Yves Coppens a été chargée en 2003 d'animer la consultation d'un projet de charte de l'environnement : « *La charte portera au niveau constitutionnel des principes fondamentaux du droit à un environnement protégé et du développement durable. Ainsi, plaçant l'homme face à ses responsabilités, elle sera le fondement d'un nouvel équilibre entre progrès social, protection de l'environnement et développement économique⁵⁸* ». Le texte de la charte de l'environnement a été voté par le Parlement réuni en congrès le 28 février 2005 à Versailles, et promulgué par la loi constitutionnelle n° 2005-205 du 1^{er} mars 2005.

Cette charte, qui rejoint les engagements internationaux déjà souscrits par la France en évitant des conflits de normes et ceux du Traité instituant la Communauté européenne en matière

⁵⁷ <http://www.developpement-durable.gouv.fr/> ; <http://www.adequations.org/spip.php?rubrique197>

⁵⁸ Comme le précisait un extrait de la lettre de mission adressée par la Ministre de l'Écologie et du Développement Durable au professeur Yves COPPENS (Rapport de la commission Coppens, 2005, p. 3).

d'environnement, reprend, entre autres, un certain nombre de droits ou de principes fondamentaux (prévention, précaution et pollueur-payeur) relatifs à la protection de l'environnement.

2. La Stratégie Nationale de Développement Durable « SNDD » (2003-2008 ; 2009-2012)

Le premier projet de Stratégie Nationale de Développement Durable a été élaboré, après la Conférence internationale de Rio en 1992, sous l'égide de la Commission française du développement durable (CFDD). Cinq ans plus tard, la première SNDD a été officiellement déposée à la Commission du développement durable des Nations Unies. Cette première tentative n'a pas été suivie d'une mise en œuvre concrète, faute de moyens et de volonté politique.

Après l'adoption de la première Stratégie européenne de développement durable en juin 2001 à Göteborg par les chefs d'État et de gouvernement, l'Union demande à chaque État membre de mettre en œuvre une stratégie nationale de développement durable. En France, pour la période 2003-2008, le Comité Interministériel pour le Développement Durable (CIDD) pilote, coordonne et met en œuvre, sous tutelle du Ministère de l'Écologie et du Développement Durable (MEDD), la SNDD. Cette stratégie vise aussi à répondre aux engagements internationaux de la France pris dans le cadre de l'ONU en 1992 lors du Sommet de la Terre de Rio, puis réaffirmés en 2002 au Sommet de Johannesburg. Cette SNDD vise notamment une implication active des différents ministères tout en mettant en valeur la mobilisation des autres acteurs. Elle inclut un ensemble cohérent de 500 actions, organisées en 10 programmes sectoriels, et identifie des objectifs et indicateurs permettant le suivi de sa mise en œuvre et des progrès réalisés.

En outre, la prise en compte du développement durable dans les secteurs de l'énergie, des transports et de l'agriculture, entraîne la mise en œuvre de politiques volontaristes telles que : lutter contre le changement climatique dans le secteur de l'énergie ; promouvoir l'utilisation des énergies propres, dont les énergies renouvelables ; agir en faveur d'une mobilité durable respectueuse de l'environnement dans le secteur des transports ; promouvoir une agriculture durable ; maintenir la biodiversité. Le plus important dans le cadre de notre travail réside dans ces objectifs fixés pour les activités économiques, entreprises et consommateurs :

- Inciter toutes les entreprises à s'engager dans des démarches de développement durable ;
- Intégrer le développement durable dans les modes de production et de consommation des produits (biens et services) ;
- Développer l'innovation et la création d'entreprises dans les domaines d'activités liés au développement durable ;
- Le développement de la responsabilité sociétale des entreprises, condition de leur bonne gouvernance ;

- Mettre en place au niveau de l'État un dispositif financier incitatif.

La révision de la Stratégie Européenne de Développement Durable (SEDD), lors d'une décision du Conseil européen des 15 et 16 juin 2006, justifie une actualisation de la SNDD, lors du CIDD du 13 novembre 2006. Il s'agit d'actualiser la SNDD pour la mettre en cohérence avec la SEDD.

L'année 2008 voit le lancement d'un processus d'élaboration d'une nouvelle SNDD pour la période 2009-2012. Mais celle-ci n'est adoptée par le CIDD que le 27 juillet 2010 pour la période 2010-2013.

Le but de cette nouvelle stratégie est de développer une économie sobre, en répondant aux enjeux de justice et d'équité sociale. Elle s'articule à cette fin autour de neuf défis clés⁵⁹ en s'appuyant sur l'ancienne stratégie (2003), mais aussi en intégrant les engagements du Grenelle de l'Environnement⁶⁰ complétés sur les dimensions économiques et sociales en mobilisant l'ensemble des parties prenantes⁶¹. Cette stratégie est ainsi marquée par une prise en compte renforcée des enjeux du développement durable en mobilisant l'ensemble des acteurs.

L'État français à son plus haut niveau s'engage donc en faveur du développement durable, tant sur les plans national, international, législatif, économique que normatif. Cet engagement est profondément renforcé entre 2002 et 2003. Ainsi, la période entre 2002 et 2003 connaît la création du Ministère de l'écologie et du développement durable, du Comité interministériel pour le développement durable (CIDD) et du Conseil national du développement durable (CNDD). De plus, *dans chaque ministère, de Hauts fonctionnaires du développement durable (HFDD) ont également été nommés et se réunissent régulièrement dans un Comité permanent (CPHFDD). En 2004, la fonction de Délégué interministériel au développement durable (DIDD) a été créée pour conforter ce dispositif.*

⁵⁹ Les neuf défis stratégiques de la SNDD sont : consommation et production durables ; société de la connaissance ; gouvernance ; changement climatique et énergies ; transport et mobilité durables ; conservation et gestion durable de la biodiversité et des ressources naturelles ; santé publique, prévention et gestion des risques ; démographie, immigration, inclusion sociale ; défis internationaux en matière de développement durable et de pauvreté dans le monde.

⁶⁰ Le Grenelle de l'environnement est une négociation entre le gouvernement et les partenaires sociaux, économiques et environnementaux (État, collectivités locales, entreprises, syndicats et ONG). Cette négociation a abouti à deux lois : la Loi de programmation dite « Loi Grenelle I », qui formalise les 268 engagements du Grenelle de l'environnement fixant les grandes orientations, adoptée à l'Assemblée nationale le 23 juillet 2009 ; et la Loi d'engagement national pour l'environnement dite « Loi Grenelle II » adoptée définitivement le 29 mai 2010, qui décline les modalités d'application du Grenelle en dispositions plus précises par objectif, chantier, et secteur.

⁶¹ Selon l'article (1) de la loi de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, dite loi Grenelle 1, du 3 août 2009, la SNDD doit être « élaborée par l'État en cohérence avec la stratégie européenne de développement durable (SEDD) et en concertation avec les représentants des élus nationaux et locaux, des employeurs, des salariés et de la société civile, notamment des associations et fondations ».

1.4 LES MOTIVATIONS CORPORATIVES DE LA RSE

Les motivations de l'engagement sociétal des entreprises identifiées par la littérature comportent plusieurs catégories de facteurs. Borchani Maktouf (2004) avance qu'il existe trois facteurs explicatifs de la RSE des multinationales : institutionnel, organisationnel et managérial⁶². Les facteurs institutionnels comprennent notamment la législation et la pression des groupes d'intérêt. Les facteurs organisationnels et managériaux correspondent à la taille de l'entreprise, à sa part de marché, à la structure du capital, à l'engagement des dirigeants et à leur idéologie. Pour Campbell (2007), la concurrence est un déterminant de la RSE, mais d'une façon positive : quand le nombre de concurrents est élevé, la concurrence encourage et incite les entreprises à respecter les principes de la responsabilité sociale. Déniz & Falcón (2002) avaient déjà trouvé un résultat semblable et considéraient l'engagement dans le domaine sociétal comme un avantage concurrentiel. Dans la même veine, Cournac (2013) estime que ces motivations ont trait aux facteurs économiques, aux pressions institutionnelles, aux variables organisationnelles et managériales ainsi qu'aux jeux de pouvoir et de négociation entre l'entreprise et les parties prenantes⁶³. Plus généralement, l'intégration de la RSE à la stratégie des entreprises semble résulter de trois motivations principales, comme expliqué ci-dessous.

1. Les motivations institutionnelles

Il s'agit des motivations qui proviennent principalement des pressions institutionnelles (Brønn & Vidaver-Cohen, 2008). Dès lors, les engagements de l'entreprise sont justifiés par la nécessité de s'adapter aux contraintes réglementaires ou à son environnement. Les contraintes institutionnelles découlent des pressions exercées par toutes les parties prenantes à quelque niveau que ce soit, telles que la communauté locale, le gouvernement, des groupes, face à de mauvaises pratiques concernant les droits de l'Homme ou l'environnement (Brønn & Vidaver-Cohen, 2008). Elles peuvent aussi venir des ONG, des syndicats, des investisseurs ou des consommateurs attachés à certaines valeurs sociales. Ces contraintes renvoient à une vision de l'entreprise fondée sur une gouvernance négociée. La propagande (le discours) de la société civile contemporaine à l'égard de l'entreprise s'est également diversifiée et élargie au cours de ces dernières décennies. Située entre les secteurs privés et publics d'une société démocratique, la société civile est composée d'institutions et de groupes sociaux formés juridiquement sur la liberté d'association, comme les ONG, les syndicats, les médias, etc. (Fukuyama, 1997). Sa force réside dans sa souplesse qui puise ses sources dans l'indépendance, la diversité d'origine, l'interchangeabilité et une réactivité à la mobilisation des

⁶² Borchani Maktouf (2004) a testé ces trois catégories de facteurs relevant de trois champs théoriques complémentaires : la théorie institutionnelle, la théorie de la dépendance des ressources et celle du choix stratégique.

⁶³ Pour en savoir plus, nous proposons de consulter l'étude de Cournac (2013) comprenant un tableau récapitulatif de ces motivations (p. 78).

groupes sociaux et des individus (Korten, 1995). Concernant les firmes multinationales, la réputation est un vecteur d'influence sur le comportement des grandes firmes à la disposition de la société civile, y compris les ONG (Marsden & Andriof, 1998). Les battages médiatiques qui dénoncent les mauvaises pratiques des multinationales sont ainsi monnaie courante sur Internet.

2. Les motivations morales

Les motivations d'ordre moral révèlent un engagement dont les résolutions sont principalement volontaires et désintéressées, n'impliquant que des valeurs déontologiques. L'idée qui sous-tend ces motivations se retrouve dans la notion anglaise de « *give back to society* » ou encore « *doing the right thing* » (Brønn & Vidaver-Cohen, 2008). La notion de rendre ce monde meilleur, comme le soulèvent (Van de Ven & Graafland, 2006), peut être présente dans ces motivations. Cependant, certains auteurs doutent réellement de l'existence d'un tel altruisme et laissent entendre que les motivations restent purement stratégiques (voir aussi Kotler & Lee, 2005).

3. Les motivations instrumentales (stratégiques)

Les motivations identifiées comme « instrumentales » signifient que les entreprises adoptent des stratégies socialement responsables sur la base de raisons économiques et utilitaristes (Attarça & Jacquot, 2005). Ces motivations tendent ainsi à prouver que les entreprises adoptent la RSE comme un engagement devenant potentiellement bénéfique à l'avenir, à savoir le développement de certaines opportunités d'affaires, un effet positif sur la réputation de l'entreprise ou même, un outil compétitif de type marketing qui améliorera ou maintiendra un avantage face à la concurrence (Brønn & Vidaver-Cohen, 2008). En plus d'être essentiel dans l'entreprise au maintien de ses activités, cet engagement est devenu un critère de légitimité organisationnelle. Il s'agit d'adopter des stratégies socialement responsables par crainte d'une perte de légitimité aux yeux des groupes d'intérêt.

Du point de vue stratégique, il est difficile pour l'entreprise d'estimer la rentabilité de la RSE. Cela signifie que l'hypothèse selon laquelle la performance sociétale de l'entreprise implique la performance économique n'est pas toujours vérifiée (Aupperle, Carroll, & Hatfield, 1985). En effet, de nombreuses études (Abbott & Monsen, 1979 ; Aupperle et al., 1985 ; Ullmann, 1985 ; Vance, 1975 ; López, Garcia, & Rodriguez, 2007 ; Heinz, 1976 ; Orlitzky et al., 2003 ; Arlow & Cannon, 1982 ; Alexander & Buchholz, 1978) tentent de démontrer la relation ambiguë entre ces deux variables. Cependant, trop d'éléments mal identifiés empêchent d'établir clairement un lien causal entre les deux variables⁶⁴.

⁶⁴ Plusieurs études ont montré des relations divergentes entre ces deux variables. Afin d'illustrer cette divergence, nous pouvons tout simplement évoquer certaines études classées en trois groupes en fonction de la nature de la relation entre

Toutefois, nous pouvons nous attendre à ce que les grandes entreprises mettent en place des initiatives socialement responsables à la condition (McWilliams & Siegel, 2001) que cela leur permette de générer des profits (M. T. Jones & Haigh, 2007). Ces auteurs, pour leur part, évoquent l'argument instrumental dans la mise en place de stratégies responsables, expliquant que le comportement socialement responsable doit être bénéfique pour l'entreprise au moins à long terme (situations « gagnant-gagnant») : *« si la structure de gouvernance de l'entreprise fonctionne correctement en donnant la priorité aux intérêts des propriétaires/actionnaires, la direction devrait poursuivre uniquement les stratégies/projets de la responsabilité sociale visant à améliorer/protéger la position de l'entreprise sur ses marchés et ses environnements non marchands où elle opère. Le nature stratégique des décisions prises par l'entreprise n'est pas susceptible de se différer en matière de RSE »* (M. T. Jones & Haigh, 2007, p. 61).

En définitive, ces trois motivations ne s'excluent pas mutuellement. Elles dépendent du contexte de l'entreprise et de son environnement immédiat. Elles contribuent donc, chacune à leur manière, à l'orientation sociale des entreprises. Pour de nombreux auteurs (T. J. Brown & Dacin, 1997 ; Sankar & Bhattacharya, 2001 ; Nan & Heo, 2007 ; Brønn & Vidaver-Cohen, 2008) , les avantages existent et orientent certaines entreprises vers le développement durable et la prise en compte de pratiques responsables. Ces avantages sont variés : un effet positif sur la réputation et sur l'image de l'entreprise ; un avantage compétitif de type marketing qui améliorera la position face à la concurrence ; une meilleure évaluation des produits de la firme à travers l'évaluation positive de son image ; un effet positif sur la performance de l'entreprise, etc.

CONCLUSION

Pour étudier l'engagement environnemental de l'entreprise, il était nécessaire d'aborder tant le développement durable que la responsabilité sociétale de l'entreprise. Après un bref examen de la littérature sur le développement durable, il nous a semblé pertinent de remplacer ce concept par une notion plus ancienne, celle de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), qui sera utilisée tout au long de cette thèse.

Une rétrospective rapide de la RSE, incluant l'étude de son origine et de ses premiers instigateurs, nous a montré que ce concept qui fait l'objet de plusieurs définitions est loin d'être consensuel puisque chaque acteur ou presque en possède sa propre interprétation. Dans le cadre de cette thèse, nous avons proposé de retenir les définitions de la Commission Européenne (2001 et 2002) qui nous semblent les plus pertinentes pour étayer notre sujet. La RSE est ici définie comme « l'intégration

la performance sociétale de l'entreprise et la performance économique: relation positive (Heinz, 1976 ; Orlitzky et al., 2003), relation négative (Vance, 1975 ; López et al., 2007) et aucun lien entre les deux (Abbott & Monsen, 1979 ; Aupperle et al., 1985 ; Ullmann, 1985).

des préoccupations sociales et environnementales dans les opérations quotidiennes de l'entreprise et dans l'interaction avec ses parties prenantes, principalement sur une base volontaire. » (Commission Européenne, 2002, p. 63). Ainsi, « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. » (Commission Européenne, 2001, p. 8). Sur la base de ces définitions, nous considérons l'engagement environnemental comme l'une des expressions de la RSE

Nous avons exposé dans ce chapitre quelques éléments de détail sur le concept de PSE et ses représentations élémentaires à travers les principaux modèles explicatifs de l'engagement sociétal des entreprises, à savoir ceux de Carroll (1979), de Wartick & Cochran (1985) et de Wood (1991a). On peut notamment en retenir les différentes réponses stratégiques qu'apportent les entreprises aux pressions exercées par leur environnement, allant de la conformité à la résistance.

La revue de littérature consacrée à la RSE dans le contexte international distingue deux principaux types de légitimité organisationnelle : la légitimité globale et la légitimité locale. On peut parler à ce propos de « dualité institutionnelle » au sein de l'entreprise multinationale, concept repris de Kostova & Roth (2002) et développé dans le troisième chapitre de cette partie.

Ce premier chapitre s'est terminé par un aperçu de l'évolution législative et volontaire venant soutenir un comportement responsable, avec un rappel des motivations explicatives de l'adoption d'un tel comportement ; celles-ci seront utiles à l'élaboration du cadre structurant de notre analyse au cours de la seconde partie de la présente thèse.

Pour appréhender les choix stratégiques de l'entreprise en matière d'engagement environnemental ainsi que leur mise en œuvre, nous développerons, dans le chapitre suivant, deux cadres d'analyse des démarches environnementales des entreprises : la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle. Ces deux approches constituent en effet, selon Borchani Maktouf (2008), le principal fondement théorique des études consacrées à la RSE. Ensuite, nous ferons également intervenir plusieurs variables économiques explicatives de la stratégie environnementale des entreprises. Enfin, un lien entre le comportement environnemental de l'entreprise et un certain nombre de facteurs organisationnels et individuels sera établi, avant de montrer comment le recours à telle ou telle stratégie peut influencer ce comportement.

CHAPITRE II. FONDEMENTS THEORIQUES DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES ENTREPRISES

INTRODUCTION

Considéré comme l'un des trois piliers du développement durable (DD) et l'une des expressions de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Commission Européenne, 2002), l'engagement environnemental des entreprises renvoie à l'ensemble des réflexions des gestionnaires sur la question classique des relations de l'entreprise avec sa société et de la prise en compte des contraintes imposées par cette société pour favoriser la légitimité de ses activités économiques. De manière plus précise, la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle constituent les deux références théoriques les plus mobilisées pour l'étude des interactions entre l'entreprise et sa société dans le cadre d'un management environnemental.

Les entreprises évoluent dans un environnement complexe composé de parties prenantes diversifiées, aux attentes parfois conflictuelles et empreintes de préoccupations d'ordre moral. Ainsi, face à la complexité de leur environnement contextuel, les entreprises doivent sans cesse s'adapter pour conserver un accès aux ressources nécessaires à leur survie. Plus précisément, elles doivent trouver de nouveaux outils de gestion leur permettant de concilier les exigences très diversifiées, et parfois contradictoires, de multiples parties prenantes. Par ailleurs, elles se doivent d'exercer leurs activités en prenant en compte un certain nombre de règles à connotation morale.

Le cadre théorique des parties prenantes permet de dresser un état des lieux des attentes, mais aussi du poids de chaque partie prenante de l'entreprise. Il permet donc aux dirigeants de gérer la multiplicité des intérêts de parties prenantes en ayant une vision claire de ceux-ci. Malgré son succès sur le plan théorique, l'approche par les parties prenantes fait l'objet de controverses. Un débat porte sur l'évolution constante de l'environnement institutionnel qui rend cette théorie ambiguë, ainsi que sur ses frontières qui restent floues. En d'autres termes, il est très difficile de définir avec précision les parties prenantes qui peuvent influencer la réalisation de l'activité de l'entreprise ou être influencées par elle. De plus, un questionnement concerne le rôle des motifs éthiques et économiques pour justifier l'attention accordée aux parties prenantes. Dans ce cadre, il faut intégrer ces points de vue divergents relevant à la fois de l'approche instrumentale (économique) et de l'approche normative (éthique) qui se révèlent complémentaires. Ces deux approches permettraient en fait à l'entreprise de définir deux formes de relations avec ses parties prenantes et de gérer sa responsabilité morale tout en maintenant sa performance économique.

Le courant néo-institutionnel considère que l'entreprise est soumise à de fortes contraintes légales, sociales, ainsi que culturelles qui la conduisent à une adaptation à son environnement. Mais ces contraintes, surtout celles à connotation morale, sont *a priori* difficilement compatibles avec le

monde des affaires. Il s'ensuit que l'entreprise se trouve dans l'obligation de procéder à une adaptation au moins symbolique lui permettant de séduire ses parties prenantes et d'accéder à d'autres ressources essentielles à sa survie. Ce dernier point met en exergue l'importance de l'acquisition et de la gestion de la légitimité organisationnelle

2.1 LES DETERMINANTS INSTITUTIONNELS DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES ENTREPRISES

2.1.1 Théorie des parties prenantes

Sous l'effet de l'évolution constante de l'environnement institutionnel, les entreprises sont confrontées à un dilemme lié à la difficulté de gérer leur responsabilité morale tout en maintenant leur performance économique. L'environnement dont l'entreprise dépend, et dans lequel elle évolue, est composé d'un ensemble de parties prenantes aux attentes, valeurs et intérêts divers et parfois contradictoires : il s'est complexifié. L'entreprise se conçoit alors « *comme une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs* » (Donaldson & Preston, 1995, p. 66). Elle se trouve dans l'obligation de gérer la diversité de ses parties prenantes en les classant selon l'importance de leurs exigences pour y répondre en priorité.

Nous présentons tout d'abord le concept et la typologie des différents courants des parties prenantes, avant d'envisager les débats relatifs à la responsabilité des entreprises dans le cadre de l'approche néo-institutionnelle : la question de la légitimité organisationnelle, puis ses dimensions et formes (effective ou symbolique) seront abordées, puis les deux approches proposées (éthique, économique) pour justifier la prise en compte des parties prenantes.

2.1.1.1 Définitions de parties prenantes, ou « *stakeholders* »

Au cours de ces dernières années, de nombreux travaux académiques ont attaché une attention particulière au terme de « *stakeholder*⁶⁵ » ou de « *partie prenante* ». Plusieurs articles⁶⁶ et ouvrages

⁶⁵ De « *stake* », qui se réfère à la notion d'enjeu ou d'intérêt (Mercier & Gond, 2005, p. 6 ; Mercier, 2010, p. 143 ; Bocquet, 2013, p. 38) et de « *holder* », qui se réfère à la notion de porteur. Le concept de « *stakeholder* » se traduit le plus souvent par le terme de « *partie prenante* », mais aussi parfois par celui de « *partie concernée* », de « *porteur d'enjeux* » ou « *d'intérêt* », voire de « *parties intéressées* » (Capron, 2007, p. 2 ; Bocquet, 2013, p. 38). Ces dernières, selon Bocquet (2013, p. 38), ne sont pas des parties prenantes au sens strict du terme car elles n'interagissent pas avec l'entreprise. Par ailleurs, Capron (2007, p. 2) montre que plusieurs auteurs français trouvent que la traduction de « *stakeholder* » par « *partie prenante* » n'est pas très précise et qu'elle ne reflète pas le vrai sens du terme. Il ajoute que le concept de « *stakeholder* » désigne, littéralement, celui qui a un intérêt dans l'entreprise. Enfin, pour une analyse historique et critique de la notion de stakeholder, cf. Mercier (2010).

⁶⁶ La majorité de ces articles sont publiés dans les revues *Business Ethics Quarterly* et *Academy of Management Review* (Damak-Ayadi & Pesqueux, 2003, p. 2).

ont traité des thèmes liés à cette notion, à l'éthique organisationnelle ainsi qu'à la RSE. Et pourtant, l'expression de « *stakeholder* » ou de « *partie prenante* » reste encore un concept vague et ambigu (Mercier, 2001, p. 14 ; Damak-Ayadi & Pesqueux, 2003, p. 2 ; Capron, 2007 ; Mercier, 2010, p. 150). Outre les positions irréconciliables contenues dans la littérature concernant les origines, la traduction et l'inventeur de ce concept, sa définition varie, allant d'une vision large à une conception restreinte (Mercier, 2001, p. 3 ; Mercier & Gond, 2005, p. 6 ; Capron, 2007, p.2). Ceci explique que la littérature, dans ce domaine, n'ait pas connu une véritable cohérence au niveau des fondements théoriques marqués par une diversité d'approches. (Mercier & Gond, 2005, p. 7).

Les premières réflexions organisées autour du terme de *stakeholder*, précisément dans le champ de la RSE, semblent remonter à la publication de l'ouvrage majeur de Freeman⁶⁷ en 1984. Ce dernier donne au terme de *stakeholder* ou « partie prenante » le sens le plus large en le définissant de la façon suivante : « *tout groupe ou individu qui peut affecter l'organisation ou être affecté par la réalisation des objectifs de celle-ci* » (Freeman, 1984, p. 46). Mais Freeman reconnaît lui-même qu'il n'est pas l'inventeur de ce terme apparu pour la première fois en 1963 au *Stanford Research Institute* (Mercier, 2010, p. 143). Dans cette première définition, le concept de *stakeholder*, ou partie prenante désignait « *les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister* ». Cette définition rejoint celle proposée par Rhenman et Stymne (1965) qui définissent une partie prenante comme « *un groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence* » (Mercier & Gond, 2005, p. 5). Plus étonnant encore, Acquier & Gond montrent que ce terme est apparu bien avant l'année 1963 en rapportant une controverse avec Freeman. Selon eux, c'est en 1953 que le concept de *stakeholder* ou partie prenante est déjà largement présent dans l'ouvrage de Bowen sous la forme suivante : l'entreprise est vue « *comme étant au centre d'un réseau de parties prenantes sur lesquelles elle exerce une influence et dont elle doit équilibrer les demandes [...]* » (2005, p. 17 ; 2007, p. 25). Ils ajoutent que ce concept était déjà le même que presque trente ans plus tard. Autrement dit, il constitue exactement le principe de base de la théorie qui a vu le jour en tant que théorie à part entière presque trente ans plus tard avec Freeman.

Par la suite, les définitions de *stakeholder* se sont multipliées. En effet, Hill & Jones (1992) ; Clarkson (1994, 1995) ; Donaldson & Preston (1995) ; Mitchell, Agle, & Wood (1997) ; Mercier (1999) ; Post, Preston, & Sachs (2002), sont partisans d'une conception du terme plus étroite que celle établie par Freeman (1984).

⁶⁷ Il soit d'usage de considérer que Freeman en est le père avec son ouvrage « *Strategic Management : a stakeholder approach* ». (Mauduit, 2013, p. 30)

Selon Hill & Jones (1992, p. 133), ce terme se réfère à des groupes de constituants ayant un droit légitime sur l'entreprise. Ainsi pour Clarkson (1994), les *stakeholder* ou parties prenantes sont des groupes d'acteurs qui « *portent un risque ayant investi une forme de capital, humain ou financier, [...] dans une firme.* » (cité par Mitchell, Agle & Wood, 1997, p. 856). Là encore, Clarkson (1995), redéfinit les parties prenantes de la façon suivante : ce sont des « *personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou intérêts dans la société et ses activités [...]* » (p. 106). Donaldson & Preston (1995, p. 67) les limitent à un ensemble « *de personnes ou de groupes ayant des intérêts légitimes dans les aspects procéduraux et/ou fondamentaux de l'activité des entreprises. Elles sont identifiées par leurs intérêts dans l'entreprise [...]. Les intérêts de toutes les parties prenantes ont une valeur intrinsèque* » (p. 67). Mitchell, Agle, & Wood (1997) les définissent par les attributs qu'elles possèdent. Selon eux, une partie prenante est celle qui possède au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence.

De plus, selon Mercier (1999), les *stakeholder* ou parties prenantes sont « *l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants* ». (Damak-Ayadi & Pesqueux, 2003, p. 2). Quant à Post et al. (2002), ils définissent les parties prenantes d'une firme comme l'ensemble des « *individus et éléments constitutifs qui contribuent, volontairement ou involontairement, à sa capacité à créer de la valeur et à ses activités, et qui en sont donc les bénéficiaires potentiels et/ou les porteurs de risque* » (p. 8).

Enfin, il faut noter que les différentes définitions peuvent être recensées chronologiquement, ou se ranger dans un continuum allant du sens le plus large au plus restreint (voir Mitchell et al., 1997, p. 858 ; (Mercier & Gond, 2005, p. 5). Nous constatons que la définition la plus connue est celle proposée par Freeman, tout en sachant que le terme est apparu bien avant. C'est en 1953, dans l'ouvrage de Bowen, on l'a vu, que figure le néologisme de *stakeholder* ou partie prenante. Cette large vision de la notion de partie prenante conduit les entreprises à identifier tous les groupes qui contribuent directement ou indirectement à leurs propres intérêts économiques.

Dans cette optique, aux actionnaires ou « *stockholders*⁶⁸ », il faut ajouter les fournisseurs, clients, employés, investisseurs, groupes de pression, communautés locales, et tous ceux avec lesquels l'entreprise est en contact (direct ou indirect) et auxquels elle a des comptes à rendre (voir la figure suivante). C'est exactement le principe de base de la théorie des parties prenantes. Celle-ci s'oppose

⁶⁸ Les « *stockholders* » sont les actionnaires. Ce terme a été remplacé par celui de « *stakeholders* », qui regroupe les fournisseurs, clients, employés, syndicats, investisseurs, la communauté locale, groupes de pression, et tous ceux avec lesquels l'entreprise est en contact et auxquels elle a des comptes à rendre.

en effet à une approche focalisée sur les seuls intérêts des actionnaires⁶⁹ ou « *stockholders* » de l'entreprise et s'inscrit dans la théorie de l'agence généralisée de Hill & Jones (1992) qui prend en compte les diverses relations existantes entre les parties prenantes et l'entreprise. Dans leur article, Hill & Jones (1992, p.134) montrent que « *les concepts de la théorie de l'agence peuvent être appliqués à la relation parties prenantes-agent* ». Il s'agit d'un élargissement de la relation principal-agent analysée dans le cadre de la théorie de l'agence, en incluant d'autres relations avec toutes les parties prenantes qui apparaissent également importantes dans le cadre de la théorie de l'agence généralisée. Comme le fait remarquer Cazal (2008), pour de nombreux théoriciens la théorie des parties prenantes est associée à celle de l'agence généralisée de Hill & Jones (1992) dont la logique sous-jacente est celle de la création de valeur pour toutes les parties prenantes. Il s'agit d'une vision pluraliste accordant une importance particulière à un ensemble de parties prenantes dans le partage de la valeur partenariale⁷⁰ qui se différencie de la valeur actionnariale. Ceci correspond à la même tendance normative que la théorie des parties prenantes proposée par Donaldson & Preston (1995), qui se base sur l'idée que les parties prenantes doivent être traitées comme des fins tout en admettant le fait que leurs intérêts ont une valeur intrinsèque.

Ainsi, l'entreprise ne devrait pas uniquement être attentive aux attentes de ses actionnaires, mais aussi prendre en compte celles de toutes les catégories d'acteurs avec lesquels elle est en relation. L'entreprise est, dans cette perspective, considérée comme « *un système ouvert en relation avec de multiples parties prenantes, dont elle doit prendre en compte les intérêts pour atteindre ses objectifs* » (Bocquet, 2013, p. 37-38). L'entreprise se trouve donc dans l'obligation de gérer cette diversité de parties prenantes, et de les catégoriser dans l'objectif de hiérarchiser leurs intérêts et d'y répondre en priorité.

Après cette présentation, il est bien évident que le concept de partie prenante entre en contradiction avec l'idée que les actionnaires sont les seuls acteurs envers lesquels les entreprises ont une responsabilité et donc des comptes à rendre. Dès lors, la question centrale de la théorie des parties prenantes est : envers qui les entreprises sont-elles (devraient-elles être) socialement responsables ?

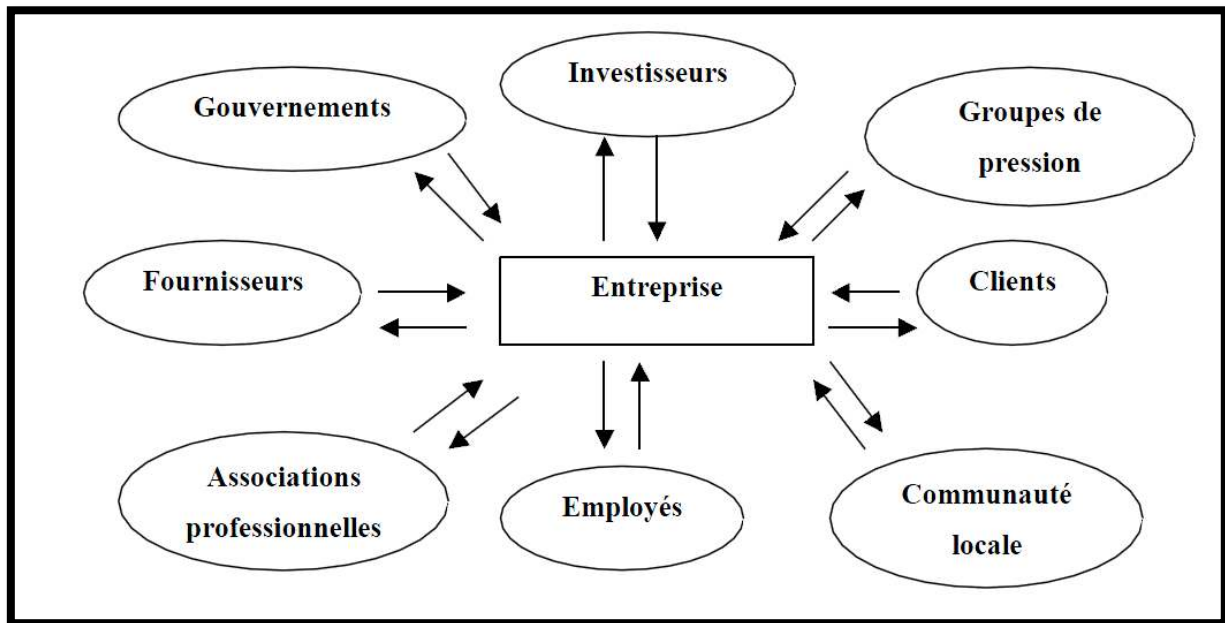
À cet effet, de nombreux travaux sont consacrés à l'identification ou à la classification des parties prenantes d'une entreprise, tels que ceux de Rhenman & Stymne (1965), Ahlstedt & Jahnukainen

⁶⁹ Cette approche s'inscrit dans la théorie actionnariale de l'agence de Jensen & Meckling (1976) qui se focalise sur les relations entre dirigeants et actionnaires.

⁷⁰ Au sens de Charreaux & Desbrières (1998), la valeur partenariale « *permet de revisiter le problème de la création et du partage de la valeur dans une perspective enrichie qui ne se limite pas aux seuls actionnaires* » (p. 83-84). Ainsi cette vision permet, selon les auteurs, de mieux comprendre les mécanismes de création et de partage de la valeur en relation avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

(1971), Carroll (1979), Freeman (1984), Oliver (1991), Hill & Jones (1992), Clarkson (1995), Donaldson & Preston (1995), Mitchell, Agle & Wood (1997), Mercier (2001, 2010), Post, Preston & Sachs (2002), Pesqueux (2003), Gond & Mercier (2005), Acquier & Gond (2005, 2007), Pasquero (2008), Martinet & Payaud (2008), Gond (2011) et d'autres. Malgré ces nombreuses tentatives de définition, la notion de parties prenantes en elle-même ne revêt pas toujours le même sens et ses frontières restent floues. Ainsi, de multiples typologies sont présentes dans les courants fondamentaux de la théorie des parties prenantes. On peut néanmoins s'interroger sur le statut d'un certain nombre de ces typologies qui seront abordées ci-dessous.

Figure 10 : Schéma des Parties Prenantes de l'entreprise



Source : Donaldson & Preston (1995, p. 69)

2.1.1.2 Typologies des parties prenantes ou « stakeholders »

De nombreux auteurs ont proposé des typologies des parties prenantes qui nous permettent de schématiser la diversité des approches théoriques mobilisant cette notion. Ces tentatives de classification des parties prenantes permettent donc de mieux cerner ce concept, mais aussi de dresser l'inventaire des parties prenantes d'une entreprise. Cela peut être considéré, pour celle-ci, comme un outil de gestion de la diversité de ses parties prenantes et l'aider à les catégoriser dans le but de hiérarchiser leurs exigences.

Clarkson (1994) distingue les parties prenantes volontaires et involontaires selon qu'elles acceptent ou non de nouer une relation avec l'entreprise. Ainsi, les parties prenantes volontaires s'exposent contractuellement à un certain risque en investissant une forme de capital, humain ou financier, dans l'entreprise. Inversement, les parties prenantes involontaires subissent un certain risque en

s'exposant aux conséquences provoquées par le fonctionnement de l'entreprise sans avoir noué aucune relation avec elle (Mitchell et al., 1997, p. 856-857). Cette typologie est très voisine de la définition proposée par Post et al. (2002), mentionnée ci-dessus. Là encore, Clarkson (1995, p. 106-107) fonde une autre distinction classifiant les parties prenantes entre primaires et secondaires d'après leur degré d'influence sur le fonctionnement et la survie de l'entreprise. Les parties prenantes primaires sont celles dont le fonctionnement et la survie de l'entreprise dépendent. Au contraire, les parties prenantes secondaires ne sont pas essentielles ou indispensables pour le fonctionnement et la survie de l'entreprise. Cette typologie de (Clarkson, 1995) rejoint totalement celle proposée par Carroll (1991) qui différencie également parties prenantes primaires et secondaires selon le caractère explicite ou implicite de leurs relations avec l'entreprise. Ainsi, les parties prenantes qualifiées de primaires sont directement impliquées dans le processus économique de l'entreprise avec laquelle elles ont un contrat explicite. Il s'agit des acteurs associés à l'entreprise par une relation directe et déterminée contractuellement. Ce type de parties prenantes intègre des propriétaires, actionnaires, salariés ou employés, clients, fournisseurs, etc. Tandis que les parties prenantes dites secondaires sont associées à l'entreprise par un contrat implicite de nature morale. Il s'agit des acteurs qui peuvent exercer une influence potentielle sur l'entreprise ou être affectées par elle, mais sans pour autant se trouver directement liés à elle par des relations formelles, officielles ou contractuelles. Ces acteurs comprennent les ONG, communautés, concurrents, associations de riverains, collectivités territoriales, etc. D'autres typologies différencient les parties prenantes stratégiques (qui peuvent influencer l'entreprise) des parties prenantes morales ou éthiques (qui seraient affectées par l'entreprise) (Goodpaster, 1991). Dans cette perspective, l'entreprise a tendance à privilégier la réponse aux attentes des parties prenantes volontaires, primaires ou stratégiques car elles sont indispensables à sa survie et dans la mesure où un contrat explicite les lie et détermine leur interaction.

Savage, Nix, Whitehead & Blair proposent, en 1991, une autre typologie s'appuyant sur deux critères : le degré de menace de chaque partie prenante et sa coopération potentielle avec l'entreprise. Cette typologie part de l'idée selon laquelle l'entreprise affecte ou serait affectée par n'importe quelle partie prenante disposant d'un poids dont l'entreprise doit tenir compte pour saisir une opportunité ou faire face à une menace. En outre, l'intérêt majeur de cette proposition est de considérer la « *volonté des parties prenantes à coopérer avec l'organisation* » (Savage et al., 1991, p. 64). Néanmoins, le degré de menace semble trop vaste et difficilement mesurable eu égard à la diversité des parties prenantes pertinentes. Pour surmonter cette faiblesse en étudiant comment cette menace peut se manifester, on peut considérer le triptyque de Mitchell, Agle, & Wood (1997). Mitchell & al. (1997) invitent à aborder ce problème sous un nouvel angle permettant de faciliter la réponse aux trois questions suivantes : comment identifier les PP pertinentes pour une entreprise ?

Comment certaines parties deviennent-elles prenantes ? D'après quelles caractéristiques un groupe a-t-il toutes les chances d'être considéré par une entreprise comme PP critique ? Il s'agit d'examiner selon quels critères l'entreprise est amenée à considérer les intérêts des parties prenantes comme plus ou moins importants à prendre en compte. Malgré les limitations qu'il impose, ce triptyque est le plus cité parmi les méthodes concernées.

La méthode de Mitchell & al., (1997) se tourne alors vers l'identification du poids relatif des parties prenantes et de leur influence sur l'entreprise. En ce sens, ces auteurs proposent une délimitation plus précise permettant aux managers : (1) d'analyser clairement le degré d'influence⁷¹ ou le poids relatif de chaque partie prenante ; (2) de classer toutes leurs parties prenantes ; (3) de choisir lesquelles satisfaire en priorité (ou rapidement) pour être légitimes dans un contexte de ressources limitées, en temps notamment. Leur triptyque permet donc aux entreprises de construire un outil de gestion de leurs parties prenantes et de choisir la façon dont sont considérées ces parties prenantes : « déterminer ce qui compte vraiment afin de définir les obligations prioritaires de l'entreprise ».

Le pouvoir des parties prenantes, leur légitimité ainsi que l'urgence de leurs demandes sont les trois dimensions fondamentales pour mieux identifier les parties prenantes pertinentes, selon Mitchell, Agle, & Wood (1997). Le pouvoir détenu par un acteur « A » apparaît quand celui-ci est capable de conduire un autre acteur « B » à faire quelque chose qu'il n'aurait pas réalisé autrement. Ils ajoutent que le pouvoir d'influence d'une partie prenante⁷² se manifeste en imposant sa volonté à l'entreprise, par des moyens coercitifs, utilitaristes ou normatifs (Mitchell et al., 1997, p. 865). Cette position rejoint celle d'Oliver (1992), ainsi que celle de DiMaggio & Powell (1983). Pour Oliver, le pouvoir, qui accélère le changement fondamental d'une organisation, se manifeste par des pressions sociales, politiques ou fonctionnelles. Dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle de DiMaggio & Powell (1983) qui sera abordée ci-après, ces pressions peuvent être coercitives, normatives ou mimétiques.

Quant à la légitimité, elle peut se définir comme « *une perception (supposition) généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* » (Suchman, 1995, p. 574). Plus généralement, la légitimité est considérée comme une ressource importante pour la survie

⁷¹ Le degré d' « influence dépend de sa contribution aux ressources fondamentales de l'entreprise, de la dépendance de celle-ci vis-à-vis de ces ressources (en reprenant les travaux de Pfeffer et Salancik (1978)) et des coûts que les deux parties subissent en cas de rupture des relations ». (Mercier, 2001, p. 5).

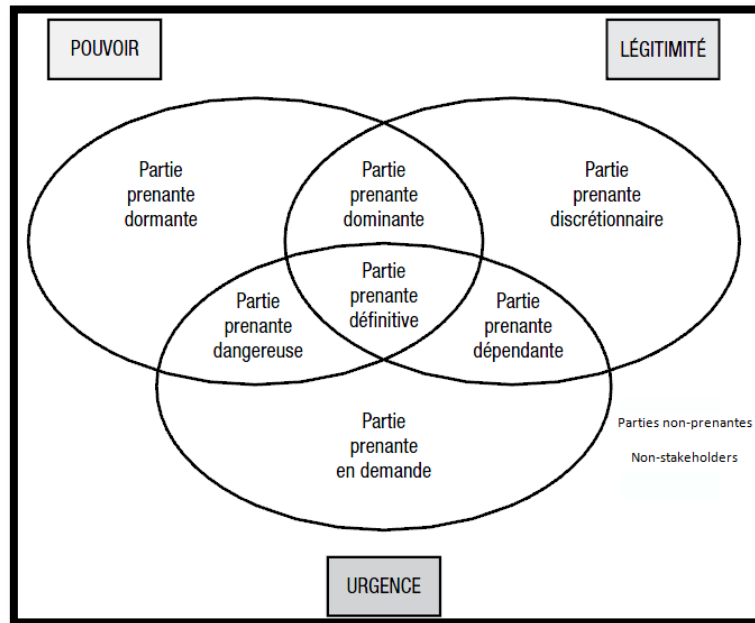
⁷² Frooman (1999) démontre que le pouvoir d'influence d'une partie prenante peut provenir de deux sources : directes ou indirectes. La partie prenante peut, selon cet auteur, régir directement les ressources en sa possession pour influencer les décisions de l'entreprise (les stratégies directes), ou elle peut affecter le comportement de l'entreprise en passant par des alliés (d'autres parties prenantes), qui sont dans une position leur permettant d'exercer un contrôle sur les ressources à leur disposition (les stratégies indirectes).

de l'organisation. « *Pour survivre, les organisations n'adoptent pas nécessairement les pratiques les plus appropriées aux exigences économiques du moment, mais celles qui apparaissent les mieux acceptées socialement.* » (Huault, 2009, p. 4). La légitimité accordée à l'entreprise par ses parties prenantes correspond alors à leur reconnaissance et leur acceptation sociale. En outre, elle dépend de la manière dont l'entreprise s'attache à trouver une conciliation entre les attentes de différentes parties prenantes. Cette conciliation ne se limite pas à la simple relation entre l'entreprise et ses parties prenantes, mais elle doit prendre en compte son environnement institutionnel qui doit, bien évidemment, être adapté à l'entreprise en quête de légitimité. Il est donc utile de revenir sur ce point à l'analyse de la théorie néo-institutionnelle de DiMaggio & Powell (1983) au cours de ce chapitre.

Enfin, l'urgence est de satisfaire les revendications des parties prenantes eu égard au temps imparti et à l'importance de leurs revendications. Plus précisément, l'urgence des demandes formulées par les parties prenantes détermine la rapidité de les satisfaire ou le degré selon lequel ces demandes exigent une attention immédiate de l'entreprise. De ce fait, deux facteurs permettent de mesurer cette urgence : le facteur temporel et le facteur interactionnel. Il s'agit de prendre en compte d'une part la contrainte du temps imparti pour satisfaire les attentes des parties prenantes, et de l'autre, l'importance de leur revendication et de leur influence sur l'entreprise. (Mitchell et al., 1997, p. 867).

De ce fait, le poids relatif ou la capacité de chaque partie prenante à influencer l'entreprise sera positivement lié au nombre cumulé de caractéristiques que la partie prenante possède. Ceci peut répondre à l'interrogation sur l'attention accordée par les managers à certains types de parties prenantes. Dans cette optique, ces trois attributs permettent en effet d'identifier qui sont les parties prenantes pertinentes par rapport à celles qui ne sont pas considérées comme telles : « *les non-stakeholders* ». Le croisement des critères de Mitchell et al., (1997) engendre trois groupes de parties prenantes possédant un, deux ou les trois attributs précédemment cités. Ces groupes sont respectivement : les parties prenantes en position d'attente (1), les parties prenantes latentes (2) et enfin celles qui sont incontournables (définitives : elles font autorité) (3). En outre, ces trois groupes sont répartis en sept types de parties prenantes en fonction de la combinaison des attributs, comme récapitulé sur le schéma suivant (Cf. Fig.12).

Figure 11 : Typologie des parties prenantes selon la présence d'un, de deux ou de trois des critères que sont le pouvoir, la légitimité et l'urgence



(Schéma traduit de l'anglais, Mitchell et al., 1997, p. 874)

Comme nous le constatons, le croisement des trois critères identifie sept types de PP : les parties prenantes dormantes (1), discrétionnaires (2), exigeantes/revendicatrices/demandeuses ou « en demande » (3), dominantes (4), dangereuses (5), dépendantes (6) et enfin les parties prenantes définitives (7).

Tout d'abord, le premier groupe de parties prenantes ne possédant qu'un des trois attributs est « latent ». Il rassemble les parties prenantes ne détenant pas les capacités de déstabiliser dangereusement l'entreprise et qualifiées de « dormantes ». Parce qu'elles ne possèdent ni légitimité ni revendication urgente, leur pouvoir reste inutilisé. Elles n'ont donc que peu ou pas d'interactions avec l'entreprise. Les parties prenantes « discrétionnaires » sont légitimes, mais elles n'ont ni pouvoir ni revendication urgente. De ce fait, elles n'ont aucune influence sur les actions corporatives. Les parties prenantes « revendicatrices » (exigeantes/demandeuses/en demande) présentent face à l'entreprise des revendications urgentes les conduisant à engager des pressions sur elle. Cependant, étant illégitimes et dépourvues de pouvoir, ces parties prenantes n'ont aucune capacité d'imposer à l'entreprise leurs désirs si elles agissent seules. Malgré son potentiel, le groupe latent suscite relativement peu d'attention de la part de l'entreprise. En ce sens, il est à prendre en compte, mais pas de façon prioritaire.

En second lieu, le groupe de parties prenantes dit « en attente » selon la nomenclature de Mitchell et al. (1997) est celui qui détient deux attributs sur trois. Ce groupe comprend également trois types de

parties prenantes. Les parties prenantes « dominantes » ont le pouvoir et la légitimité d'influencer l'entreprise, mais n'ont pas de requêtes urgentes à lui adresser. Même s'il n'exprime pas non plus de revendications urgentes, ce type de parties prenantes est considéré comme plus important par les managers, ayant les deux attributs les plus influents sur les actions de l'entreprise. Les parties prenantes « dépendantes » présentent des revendications légitimes et urgentes, mais elles ne disposent pas du pouvoir nécessaire pour exercer des pressions sur l'entreprise. Le critère de pouvoir combiné avec la caractéristique d'urgence interagissent en générant des parties prenantes « dangereuses », mais qui sont illégitimes. Les managers accordent plus d'importance au groupe « *en attente* » qu'au groupe « *latent* », compte tenu de leur position.

Voyons maintenant quel est le dernier groupe. Les parties prenantes « définitives » sont celles qui possèdent les trois attributs simultanément. Ce groupe est le plus important pour les managers et celui sur lequel ils doivent axer leur travail en établissant avec lui une relation privilégiée.

En bref, la configuration de Mitchell et al., (1997) traduit la manière dont les critères de pouvoir et de légitimité interagissent et, combinés avec la caractéristique d'urgence, génèrent différents groupes de parties prenantes conduisant également aux différents modèles de comportements et décisions organisationnels. Cette configuration offre ainsi aux managers la possibilité d'identifier leurs parties prenantes pertinentes, de prévoir des classes de parties prenantes en fonction de leurs critères, et de répondre en priorité aux demandes les plus importantes. Dans leur conception de l'identification des parties prenantes prioritaires pour une entreprise, Ruef & Scott (1998) soulignent que celles qui reflètent le plus les croyances et les valeurs prédominantes dans la société, donc portées par l'environnement institutionnel, sont considérées comme les plus importantes par les dirigeants.

Une autre difficulté liée à la classification des parties prenantes tient au fait que celles-ci peuvent être externes *versus* internes selon les frontières juridiques ou organisationnelles de l'entreprise (Carroll & Näsi, 1997 ; Ruef & Scott, 1998 ; Glynn & Abzug, 2002). Les parties prenantes externes, qui représentent une source essentielle de légitimité pour l'entreprise, regroupent les consommateurs, les fournisseurs, les agences de certification, les concurrents, les organismes gouvernementaux ou le gouvernement, les banques, les intellectuels, les partenaires, les associations professionnelles, les syndicats, les cercles d'affaires, l'opinion publique, les médias (Carroll & Näsi, 1997 ; Ruef & Scott, 1998). Quant aux parties prenantes internes, elles concernent les managers, les employés, les actionnaires, les experts, les membres du conseil d'administration, etc. (Stone & Brush, 1996 ; Carroll & Näsi, 1997). Cette catégorie influence également la légitimité de l'entreprise, étant donné que son évaluation, son point de vue et son avis ont des conséquences sur son implication et sa motivation au travail (D. K. Elsbach, 1994), ainsi que sur l'image de

l'entreprise renvoyée en externe (Buisson, 2005, p. 151). Cette distinction reste en effet sujette à débat, eu égard à l'instabilité des frontières organisationnelles de l'entreprise.

Là encore, d'autres distinctions existent comme celle établie par Enjolars (2002) et qui prend en compte les parties prenantes du côté de la demande, mais aussi celles du côté de l'offre. La première catégorie représente les parties prenantes qui sont intéressées par les biens ou services produits par l'entreprise. Autrement dit, celles qui paient pour la consommation des biens ou des services (les consommateurs) ou qui subventionnent la consommation pour quelqu'un d'autre (les donateurs, les financeurs). Mais les parties prenantes du côté de l'offre intéressent également par le retour qu'elles obtiennent de leur investissement en ressources (les employés ou les actionnaires). En d'autres termes, cette catégorie représente les membres qui valorisent les bénéfices nets tirés de la création de l'entreprise (Trouvé, 2005, p. 14).

Pour une entreprise, il reste difficile de s'adapter à son environnement, parce qu'elle est confrontée à un environnement fragmenté dans lequel de multiples groupes et organisations indépendants ont des demandes non coordonnées (D'Aunno, Sutton, & Price, 1991, p. 636). Toutefois, la prise en compte de différentes parties prenantes est essentielle, dans la mesure où elles peuvent influencer sur la légitimité de l'entreprise. C'est pourquoi les managers devraient leur accorder plus d'importance en trouvant un juste dosage entre leurs différents intérêts. Nous reviendrons sur le point qui traite de la légitimité au cours de cette partie de la présente thèse. Enfin, il faut noter que toutes ces typologies précédemment citées sont très présentes dans les différents courants de la théorie des parties prenantes : « empiriques ou normatifs ».

2.1.1.3 Différents courants de la théorie des parties prenantes

Comme nous l'avons vu précédemment, de nombreux auteurs ont proposé leurs théories en s'appuyant principalement sur la définition des parties prenantes et/ou la manière dont l'entreprise doit agir pour vérifier sa légitimité en répondant aux intérêts de ses parties prenantes. En effet, cette revue de la littérature avait pour objectif d'amorcer une réflexion sur l'articulation des différentes approches de la théorie des parties prenantes, telles que : les trois niveaux (rationnel, processuel et transactionnel) de la réflexion de Freeman (1984) ; les trois dimensions (descriptive, instrumentale et normative) de Donaldson & Preston (1995) ; l'approche comme science sociale « stratégique » (y compris les dimensions instrumentale et descriptive) et celle comme normative « éthique » de Jones & Wicks (1999) ; les approches analytiques (descriptive et instrumentale) et les approches narratives (normative et métaphorique) de Andriof & Waddock (2002).

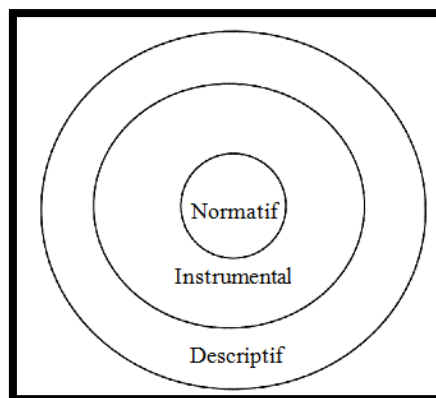
Nous allons à présent aborder la conception de la théorie des parties prenantes établie par Freeman (1984) et essentiellement celle proposée par Donaldson & Preston (1995) qui circonscrit les

différentes branches de cette théorie. Autrement dit, nous mettons l'accent sur la typologie de Donaldson & Preston (1995) qui nous permet de comprendre facilement dans quel cadre s'inscrivent les approches des différents auteurs.

Dans un premier temps, afin de disposer d'un cadre de réflexion opératoire permettant d'envisager la gouvernance des parties prenantes, Freeman (1984, pp. 52-82) introduit dans la théorie des parties prenantes trois niveaux de réflexion ou d'étude : « rationnel », « processuel » et « transactionnel ». Le niveau rationnel de la théorie des parties prenantes, selon Freeman, consiste à identifier l'ensemble des acteurs ayant un rôle plus ou moins important dans l'évolution de l'entreprise. Ce niveau, qui peut être qualifié de descriptif, conduit à une identification cartographique exhaustive des parties prenantes et leurs intérêts respectifs. Pour une entreprise, ce niveau permet donc de repérer les réseaux d'influence dans lesquels elle s'inscrit. Le niveau processuel relatif à la procédure systématique d'une entreprise consiste à prendre en compte les intérêts des parties prenantes dans les processus d'élaboration, de mise en œuvre et de contrôle de la stratégie. Enfin, le niveau transactionnel s'intéresse, selon le point de vue de Freeman, aux moyens déployés pour gérer les interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes. Il s'agit de voir comment négocier et gérer les différents acteurs grâce à un dispositif d'interaction qui peut aller jusqu'à leur participation aux décisions stratégiques de l'entreprise.

Dans un deuxième temps, la réflexion qui regroupe les différents courants de la théorie des parties prenantes est celle menée par Donaldson & Preston (1995). Ces auteurs distinguent en effet trois styles de théories des parties prenantes : descriptif, instrumental et normatif (Voir figure 12). Notons que ces trois aspects, selon Jones & Wicks (1999), aident à délimiter les domaines intellectuels de deux écoles fondatrices de la théorie des parties prenantes : la théorie empirique (fondée sur les aspects descriptif et instrumental) et la théorie normative (fondée sur l'aspect éthique).

Figure 12 : Trois aspects de théories des parties prenantes



(Schéma traduit de l'anglais, Donaldson & Preston, 1995, p. 74)

Les aspects descriptif et instrumental de Donaldson & Preston (1995), adoptés dans l'approche empirique de la théorie des parties prenantes, représentent en fait un outil du management stratégique⁷³ ; alors que l'aspect normatif peut conduire à une réflexion d'ordre éthique dans ce management. Il faut noter que ces auteurs se substituent à la taxinomie plus ancienne de Goodpaster (1991) explorant la dualité entre une conception stratégique et une conception éthique des parties prenantes, sachant que cette dualité découle directement de la définition du terme de parties prenantes donnée par Freeman (1984)⁷⁴.

En premier lieu, l'optique descriptive de la théorie des parties prenantes consiste à décrire l'entreprise comme une constellation d'intérêts coopératifs et/ou concurrents de différents acteurs. Ainsi, l'entreprise est considérée comme le lieu de rencontre de différentes parties prenantes et de leurs intérêts et revendications. C'est pourquoi les managers devraient agir au sein de l'entreprise en tenant compte de ces intérêts et revendications.

En ce sens, l'approche descriptive de la théorie des parties prenantes est utilisée, selon Donaldson & Preston (1995), pour décrire et parfois expliquer des caractéristiques et comportements spécifiques des entreprises, tels que : la nature de l'entreprise ; l'opinion des managers à propos de la gestion de l'entreprise ; la façon dont les membres du conseil d'administration envisagent les enjeux de l'entreprise ; la manière dont les entreprises sont effectivement gérées. La taxinomie que l'on associe à cette dimension de la théorie des parties prenantes (descriptive) est celle établie par Mitchell et al. (1997), ne permet pas d'étudier les différentes formes d'interaction entre le management des parties prenantes et la réalisation des objectifs traditionnels de l'entreprise en termes de croissance, de profit, de rentabilité, de stabilité, etc.

Selon la deuxième thèse, celle de Donaldson & Preston (1995), la théorie des parties prenantes est instrumentale. Dans cette perspective, la théorie des parties prenantes permet d'étudier les liens qui peuvent exister entre le management des parties prenantes et la performance de l'entreprise. Plus précisément, l'idée principale de cette approche est que les entreprises qui pratiquent le management des parties prenantes sont plus performantes (performances classiques : rentabilité, stabilité, croissance, etc.) (Donaldson & Preston, 1995, p. 67). Ceci rejoint les travaux de Jones (1995, p 422) montrant que les firmes qui contractent avec leurs parties prenantes sur la base de la

⁷³ Selon Carroll et Buchholtz (2000, p. 74), le management stratégique des nécessite la prise en compte des cinq étapes, qui sont : identifier les parties prenantes de l'entreprise ; identifier leurs intérêts ; analyser les opportunités et défis qu'elles représentent pour l'entreprise ; analyser les responsabilités (économiques, légales, éthiques ou discrétionnaires) de l'entreprise envers ses parties prenantes ; mettre en place un plan stratégique pour tirer parti des opportunités et éviter les menaces que représentent les parties prenantes déjà identifiées (Mercier, 2001, p. 8). Voir également Frooman (1999).

⁷⁴ En déclinant la définition des parties prenantes donnée par Freeman (1984), il est possible d'identifier les deux types de parties prenantes distingués par Goodpaster (1991). Il s'agit d'une conception stratégique (parties prenantes affectant l'entreprise) ou éthique (parties prenantes qui peuvent être affectées par l'entreprise).

coopération et de la confiance mutuelle ont un avantage compétitif par rapport à celles qui ne s'engagent pas dans cette démarche.

De même, Jones & Wicks (1999) indiquent que certains résultats concernant la performance ne peuvent être obtenus que si certains comportements organisationnels sont adoptés. Cette approche part donc de l'idée que la prise en compte des parties prenantes ne constitue qu'un outil de management stratégique permettant de diriger l'entreprise de façon plus efficace en atteignant ses objectifs de performance. Ceci rejoint l'essence de la typologie des parties prenantes établie par Savage et al. (1991), précédemment décrite, qui s'appuie sur le degré de menace de chaque partie prenante et sa coopération potentielle avec l'entreprise : toute partie prenante dispose d'un poids dont l'entreprise doit tenir compte pour saisir une opportunité ou faire face à une menace. Dans ce contexte, la performance économique et financière de l'entreprise est conditionnée par la prise en compte des intérêts de ses parties prenantes.

Selon Donaldson & Preston (1995), plusieurs études instrumentales sur la responsabilité sociale de l'entreprise font référence, explicitement ou implicitement, à la théorie des parties prenantes, en utilisant des méthodologies statistiques conventionnelles. En effet, les objectifs de ces études sont variés et reposent sur un test empirique de la relation éventuelle entre le management des parties prenantes et la formulation des stratégies (Weaver, Treviño, & Cochran (1999) ; Luoma & Goodstein (1999)) ou entre la performance sociale et la performance financière (Cochran & Wood (1984) ; Jones (1995) ; Ogden & Watson (1999) ; Berman, Wicks, Kotha, & Jones (1999) ; Hillman & Klein, (2001) ; McWilliams & Siegel (2001)). Notons que les résultats obtenus par ces auteurs sont divers. À titre d'exemple, Berman et al. (1999) ont conclu à l'existence d'une simple relation de causalité entre les deux variables : une relation positive, mais qui s'avère négligeable ou marginale. De ce fait, la diversité des résultats obtenus ne permet pas d'admettre l'existence d'une relation de causalité claire, ni d'affirmer aucune conception (conclusion) dans un sens ou un autre. Indépendamment du sens de cette relation, la prise en compte des parties prenantes, selon cette perspective, s'effectue pour des raisons qui ne sont pas nécessairement d'ordre éthique ; elle n'implique pas de la part de l'entreprise une reconnaissance de sa responsabilité sociale. De ce fait, cette approche pourrait à la rigueur être qualifiée d'« amoral ».

Parmi les typologies, précédemment citées, qu'il est possible de rattacher à la dimension instrumentale stratégique, on peut citer la typologie de Carroll (1991) et celle de Clarkson (1995). Ces auteurs distinguent des parties prenantes secondaires et primaires dont la survie de l'entreprise dépend. Clarkson conclut son article par une affirmation de l'importance stratégique du management des parties prenantes : « *lorsque les jugements éthiques et les choix peuvent devenir une question de survie, le management de l'éthique et les programmes de l'éthique dans une société deviennent une question d'importance stratégique.* » (1995, p. 113).

En troisième lieu, la théorie se profile dans une tendance normative qui renvoie le management des parties prenantes à des justifications éthiques. Il s'agit de greffer l'éthique des affaires au cadre théorique des parties prenantes indépendamment de leur impact sur le profit. En se différenciant du fonctionnalisme des sciences sociales, Donaldson & Preston (1995) soulignent que l'approche normative de la théorie des parties prenantes implique une connexion avec des concepts fondamentaux mieux acceptés philosophiquement. Il s'agit, pour eux, d'une approche qui fait référence à une vision élargie de la théorie des droits de propriété conjuguant avec celle des contrats sociaux intégrés ou de l'utilitarisme fondée par Donaldson & Dunfee (1994). Pourtant, Donaldson & Preston (1995, p. 73) considèrent que le travail fondateur de cette approche est celui réalisé par Evan & Freeman en 1983 : « *A stakeholder theory of the modern corporation : Kantian capitalism* ». Ce travail constitue le point de rupture dans l'histoire de la conception théorique des parties prenantes dans la mesure où il remet en cause les approches empiriques (stratégiques) qui prédominaient alors. S'appuyant sur des considérations issues de la philosophie kantienne, Evan & Freeman (1983) reprennent le cadre théorique des parties prenantes en affirmant que « *chaque groupe de parties prenantes possède le droit d'être traité comme une fin en soi et pour soi, et non comme de simple moyen pour réaliser les fins des autres groupes, et doit donc participer à déterminer l'orientation future de la firme, dans laquelle il a une participation.* »⁷⁵ (Donaldson & Preston, 1995, p. 73). De ce fait, l'approche normative décrète les obligations morales⁷⁶ (les normes, les principes généraux sur lesquels doit se fonder la relation aux parties prenantes) que les managers doivent avoir envers tous les groupes de parties prenantes. Dès lors, ces obligations sont de nature bien différente selon les groupes de parties prenantes, d'autant que cette approche se base sur l'idée que les parties prenantes doivent être traitées comme des fins tout en admettant que leurs intérêts ont une valeur intrinsèque. « *Chaque groupe de stakeholders mérite considération en lui-même et non simplement en raison de sa capacité à favoriser (poursuivre) les intérêts d'un autre groupe, comme les actionnaires* » (Donaldson & Preston, 1995, p. 67). Dès lors, il est évident de reconnaître qu'aucune partie prenante ne doit être privilégiée (R. Phillips et al., 2003). Ainsi, « *les intérêts de toutes les parties prenantes (légitimes) possèdent une valeur intrinsèque et aucun ensemble d'intérêts n'est supposé dominer les autres.* » (T. M. Jones & Wicks, 1999, p. 207).

Il nous paraît opportun d'ajouter que la théorie d' Evan & Freeman (1983) a donné lieu à de nombreuses tentatives – s'appuyant également sur des bases normatives – de théorisation sur la responsabilité de l'entreprise envers ses parties prenantes, parmi lesquelles on peut mentionner : la

⁷⁵ « *This means each stakeholder group has a right to be treated as an end in itself, and not as means to some other end, and therefore must participate in determining the future direction of the firm in which [it has] a stake* » (Donaldson & Preston, 1995, p. 73).

⁷⁶ Sur ce point, Clarkson (1995, p. 112) ajoute qu'au moment où les managers définissent et acceptent les obligations envers les parties prenantes, en reconnaissant leurs revendications et leur légitimité, ils entrent dans le domaine des principes moraux et de la performance éthique, qu'ils le sachent ou non.

doctrine des contrats équitables⁷⁷ ; la théorie des contrats sociaux intégrés ou l'utilitarisme⁷⁸ ; la version dite « féministe⁷⁹ » (la pensée féministe et l'éthique féministe) ; le principe d'équité⁸⁰ ou « *Fairness* » ; le bien commun⁸¹.

Il reste encore à noter que le schéma des aspects des théories des parties prenantes établi par Donaldson & Preston (1995) souligne le fait que la dimension normative, qui représente la zone périphérique de cette théorie, permet uniquement de montrer comment les concepts fondamentaux de la théorie correspondent à ce qui est observé dans la réalité. De même, la dimension instrumentale, qui représente le milieu de cette théorie, tente de pointer la relation entre le management des parties prenantes et la performance corporative. Tandis que la dimension normative, elle, constitue le socle grâce auquel les deux autres dimensions prennent leur sens. C'est pour cette raison que cette dernière dimension est au cœur de l'approche des théories des parties prenantes formulées par Donaldson & Preston (1995) (voir figure 12). Dès lors, Damak-Ayadi & Pesqueux (2003, p. 11) insistent sur le fait que la taxonomie tripartite de la théorie des parties prenantes fournie par Donaldson & Preston (1995), qui permet de différencier le domaine de la théorie normative et celui de la théorie instrumentale et descriptive, découle épistémologiquement du positivisme. Il s'agit, pour eux, de supposer que la dimension descriptive indique « comment le monde existe réellement », la dimension normative prescrit « comment le monde devrait être » et la dimension instrumentale « comment on pourrait le faire »⁸². Comme nous l'avons remarqué, la mise en schéma de ces trois dimensions établies par Donaldson & Preston (1995) renforce cette réflexion (Voir figure 12). Nous pouvons aussi faire le parallèle – mais également établir des liens – entre

⁷⁷ Concernant la doctrine des contrats équitables, Freeman (1994) reprend les principes de justice au sens de Rawls (1971) : chacun a droit à une égale considération, c'est-à-dire à être traité de manière équitable. Dans cette optique, on doit chercher à promouvoir l'équité entre les différentes parties prenantes.

⁷⁸ La théorie des contrats sociaux intégrés ou l'utilitarisme (*Integrative Social Contracts Theory*) de Donaldson & Dunfee (1994) se fonde sur l'existence d'un contrat implicite (contrat social) liant l'entreprise à la société. Il s'agit de considérer que l'entreprise a l'obligation morale de contribuer à l'augmentation du bien-être de la société sans violer les principes de justice entre les différentes parties prenantes. Dans cette perspective, l'individu ou les groupes doivent détenir des raisons légitimes, tel qu'un contrat social avec l'entreprise, pour être considérés comme une partie prenante.

⁷⁹ La version féministe (l'éthique féministe de Burton & Dunn (1996) issue de la pensée féministe de Wicks et al., (1994)) insiste sur des valeurs spécifiques mettant en avant une approche relationnelle. Il s'ensuit que l'entreprise ne peut pas exister hors d'un réseau de relations (qui ne sont pas exclusivement d'ordre économique). On peut pourtant noter que ces deux tentatives ont logiquement rencontré des échos dans le champ de l'éthique des affaires plus que dans celui de la RSE.

⁸⁰ Le principe d'équité de R. A. Phillips (1997, 2003) repose sur une obligation morale d'agir équitablement envers les différentes parties prenantes. Il s'agit des transactions d'affaires qui impliquent l'obligation éthique pour les managers de traiter les différentes parties prenantes de manière équitable en tenant compte de leurs intérêts quand ils prennent des décisions.

⁸¹ Argandoña (1998) définit le bien commun comme « l'ensemble des conditions de vie en société qui permet aux différents groupes et à ses membres d'atteindre leur perfection propre plus complètement et plus aisément ». C'est ce bien commun qui fait d'une entreprise, d'une administration ou d'une société économique un ensemble de parties prenantes responsables.

⁸² Ceci peut être considéré comme une contestation sur laquelle certains philosophes portent en n'admettant pas la distinction entre le normatif et le descriptif (Damak-Ayadi & Pesqueux, 2003, p. 11).

d'une part, ces trois approches de théories des parties prenantes proposées par Donaldson & Preston (1995) et d'autre part, les trois catégories de légitimité (cognitive, pragmatique ou instrumentale, morale ou normative) décrites par Suchman (1995). Nous reviendrons sur ce point au cours de ce chapitre de la présente thèse.

Suite à cette présentation, il est important de reconnaître que tous les groupes de parties prenantes sont placés sur un pied d'égalité, et qu'aucun ne doit être privilégié. À ce propos, Evan & Freeman (1983) soulignent que les actionnaires ne perçoivent pas de dividendes parce qu'ils sont considérés comme les propriétaires de l'entreprise, mais en raison de leur soutien nécessaire à la survie de l'entreprise et de leurs exigences légitimes à l'égard de celle-ci. Ils ajoutent que le même raisonnement peut être transposé à toute catégorie de parties prenantes (Cazal & Dietrich, 2005, p. 12). Si bien que, comme le montrent Jones & Wicks (1999, p. 207), « *les intérêts de toutes les parties prenantes (légitimes) possèdent une valeur intrinsèque et aucun ensemble d'intérêts n'est supposé dominer les autres* ». De ce fait, l'entreprise doit savoir gérer ses parties prenantes et composer avec elles en raison de leur capacité à augmenter ou diminuer sa légitimité. À cet égard, il nous semble très important, d'une part, d'éclaircir le concept de légitimité et, d'autre part, de s'interroger sur ce qui fonde la légitimité d'une entreprise. Pourtant, avant cette interprétation du concept de légitimité, il faut revenir au moins sur la théorie sociologique néo-institutionnelle, issue des travaux de DiMaggio & Powell (1983), essentielle en ce qui concerne l'interprétation de la légitimité recherchée par les entreprises en raison de sa nécessité à leur survie.

2.1.1.4 Limites de l'approche des parties prenantes⁸³

L'approche en termes de parties prenantes a fait l'objet de nombreuses critiques :

- En revenant à la typologie de Donaldson & Preston (1995) composée des trois branches de la théorie des stakeholders (instrumentale, normative, descriptive), l'une des limites de cette théorie réside dans l'absence de cohérence entre ces trois branches usuelles adoptant trois modes de justification différents. Walsh (2005) avait noté dans la même veine, quelques années après Phillips et al. (2003), que « *le champ de parties prenantes est rempli de controverses et de débats contradictoires. Les trois perspectives très différentes [...] reflètent l'existence d'opinions variées dans ce champ. Le monde de la gestion des parties prenantes est plein d'incompréhensions, de contestations et de travaux inaboutis de toutes sortes.* » (p. 435). Il s'ensuit que l'approche des parties prenantes semble morcelée, au sens d' Acquier (2007).

⁸³ Pour une synthèse critique des théories des parties prenantes, le lecteur peut se référer à l'article de Gond J-P., Mercier S. (2006), « La théorie des parties prenantes », in Allouche J. (coord.), Encyclopédie des Ressources Humaines, 2^e édition, Vuibert, Paris, p. 917-925.

- Pasquero (2008) souligne de nombreuses faiblesses de la TPP qui est restée :
 - 1) firmo-centrée : il s'agit des dirigeants qui essaient de minimiser les risques émanant de l'environnement considéré comme hostile, en gérant les relations entre l'entreprise et les parties prenantes qu'ils estiment pertinentes ;
 - 2) réductionniste : les intérêts des acteurs, qui ne peuvent pas (selon cette théorie) changer au cours des interactions avec eux, sont considérés comme donnés ;
 - 3) statique : la théorie des parties prenantes ne semble pas outillée pour suivre le développement des enjeux et les processus d'apprentissage ;
 - 4) insuffisante pour analyser certaines dimensions et faire face aux exigences nouvelles que pose la recherche en management sur le développement durable.
- D'après la typologie des parties prenantes selon la présence d'un, de deux ou de trois dimensions proposée par Mitchell et al. (1997) les parties prenantes ne sont pas toutes égales. Certaines sont considérées comme prioritaires par les dirigeants parce qu'elles possèdent une influence légitime sur l'entreprise et ont des attentes urgentes. Dans ce contexte, lorsque les différentes parties prenantes ont des attentes conflictuelles, les dirigeants classent ces attentes en fonction de : l'influence qu'une partie prenante peut exercer sur l'entreprise ; la légitimité de la relation entre la partie prenante et l'entreprise, l'urgence de la situation (revendication) de la partie prenante pour l'entreprise. Il s'ensuit que la réponse aux attentes d'une partie prenante se fera au détriment des autres. Ce qui rend difficile l'obtention d'une performance globale pour tous les acteurs de l'entreprise. Par conséquent, cette théorie se heurte à la question de la définition d'une mesure globale de la performance. Il convient alors d'inventer une nouvelle mesure permettant d'obtenir un accord commun entre l'entreprise et toutes ses parties prenantes sachant que pour être efficace, cette mesure doit être co-construite avec tous les acteurs selon un processus de compromis mutuel.
- Cette approche génère une confusion potentielle entre les enjeux et les acteurs associés (*stakeholders*). Il s'agit de trouver un porteur pour chaque enjeu. Elle amène également les managers à se focaliser sur des groupes d'acteurs existants et structurés, avec des intérêts clairs (Acquier, 2007) (Bonnafeuf-Boucher & Pesqueux, 2005). Or, certains enjeux peuvent se retrouver sans porteurs (Bonnafeuf-Boucher & Pesqueux, 2005). Ainsi, cette approche exclut la possibilité et la nécessité de considérer la nature, indépendamment des représentants environnementalistes, comme un *stakeholder* en soi (Starik, 1995 ; Driscoll & Starik, 2004). Capron & Cartieaux (2006, p. 45) rappelle, dans le même sens, les limites de cette approche concernant la participation des parties prenantes faibles ou absentes. Les parties prenantes faibles sont celles qui ne disposent pas des meilleurs atouts dans la

négociation (charisme, pouvoir, relations, etc.) pour imposer leurs choix, leurs valeurs morales et défendre leurs intérêts (Sébastien & Brodhag, 2004, p. 8). Les parties prenantes absentes renvoient aux victimes potentielles, au droit des générations futures ou au milieu naturel, au vivant biologique (faune, flore).

- La responsabilité de l'entreprise envers la société concerne, selon cette approche, ses parties prenantes (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007, P. 40). Or, « *la représentation de l'entreprise au centre de relations convergeant toutes vers elle [...] laisse dans l'ombre tout un ensemble de relations et d'interactions entre les parties prenantes* » (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 41).
- L'une des limites de la théorie des parties prenantes réside dans les traits reliant l'entreprise à ses parties prenantes sous forme de flèches à sens unique ou double destinées à spécifier la nature des relations entre entreprise et parties prenantes. Ainsi, cette théorie ne conçoit que des relations dyadiques directes entre l'entreprise et ses parties prenantes considérées une par une. Il s'ensuit qu'elle ne donne à voir qu'un environnement homogène constitué de groupes eux-mêmes homogènes pouvant vivre en bonne harmonie avec l'entreprise. D'où le fait qu'aucune forme de collusion ou d'alliance entre les groupes de parties prenantes n'est jamais considérée. Rares sont également les tentatives pour pallier cette lacune et conceptualiser des relations directes entre parties prenantes (Rowley, 1997).
- Qu'un syndicat ou les médias, par exemple, puissent fédérer ou se faire le porte-parole d'une autre partie prenante à l'égard de l'entreprise est rarement envisagé par cette théorie qui porte exclusivement sur les relations directes entre l'entreprise et chacune de ses parties prenantes. Celles-ci sont à cet égard considérées comme homogènes, mais également autonomes. Pour Post et al., (2002), la gestion stratégique des *stakeholders* ne saurait consister en une gestion dyadique, au cas par cas, entre l'entreprise et chaque groupe de porteurs d'enjeux. Cette gestion doit au contraire s'appuyer sur des dispositifs impliquant de multiples parties prenantes et reconnaissant le caractère interdépendant de leurs intérêts.
- Alors que la gestion de la relation avec les parties prenantes s'opère de manière individualisée et compartimentée pour chaque catégorie de partie prenante, l'intérêt général semble réduit à la somme des intérêts des parties prenantes. Ainsi, selon (Capron & Cartieaux, 2006, p. 45), les processus de concertation, voire de négociation lorsqu'ils existent, ne s'occupent de résoudre les conflits d'intérêts qu'entre acteurs forts dans une approche gagnant-gagnant. Acquier et al. (2006, p. 529) notent dans la même optique que les objets de gestion pertinents ne sont pas les parties prenantes, mais les problèmes générés dans les relations avec elles, qu'il s'agit de traiter de manière cohérente. Capron & Cartieaux

(2006) prennent l'exemple des problématiques concernant la qualité de l'eau des bassins versants du Pays de Brocéliande. Ces enjeux ne peuvent être résolus « *que sous l'avancée commune et convergente de multiples acteurs dont l'orchestration la plus légitime n'est pas forcément centrée sur l'entreprise* » (p. 44). L'action des entreprises est certes essentielle, mais seulement si elle est articulée, coordonnée avec celle des autres acteurs. Ainsi, si l'on transpose cette idée à la notion de « partie prenante », cette dernière pourrait correspondre à la définition de Freeman (1984) : « *tout groupe ou individu qui peut affecter l'organisation ou être affecté par la réalisation des objectifs de celle-ci* » (p. 46).

Pour dépasser ces limites, il importe d'appeler au renouvellement de cette approche avec de nouvelles perspectives sur l'entreprise et son environnement contextuel. Il s'agit de développer d'autres cadres théoriques, fondés sur une appréhension plus fine des dimensions de la RSE, ce que propose notamment l'approche néo-institutionnelle.

2.1.1.5 Renouvellement de la perspective des parties prenantes

La plupart des théorisations classiques des relations entre l'entreprise et son environnement classent en deux modèles les processus d'interaction sociopolitiques dans lesquels les entreprises sont engagées. Le premier modèle centré sur l'entreprise étudie comment celle-ci peut exploiter les caractéristiques de son environnement pour créer de la valeur économique (stratégie d'entreprise). A contrario, le deuxième centré sur l'environnement explique comment celui-ci finit par s'imposer aux structures et modes d'action des entreprises (théorie institutionnaliste) (Pasquero, 2008, p. 28). Entre le modèle de l'entreprise dominante et celui de l'entreprise dominée, Pasquero (2008, p. 28) propose de reformuler la théorie des parties prenantes « *dans une perspective plus interactionniste et plus « socio-centrée », capable de situer l'entreprise au sein des multiples dynamiques qui marquent la définition et la mise en œuvre des stratégies de développement durable* », une perspective fondée sur la construction d'ordres négociés. Il s'agit de proposer une théorie capable de réinsérer l'entreprise dans des réseaux de relations sociales sans lesquelles elle ne pourrait ni exister ni trouver les ressources nécessaires à son action. Autrement dit, l'entreprise doit être « ré-encadrée » dans des processus sociopolitiques⁸⁴ au sens où Granovetter⁸⁵ (1985) définit l'encastrement (*embeddedness*) comme l'appartenance à un système de relations.

Selon Pasquero (2008), le concept de développement durable crée pour l'entreprise une grande incertitude sur le « que faire » et le « comment faire ». « *Concernant le « que faire », l'entreprise se trouve souvent confrontée à des enjeux sociotechniques complexes, traversés de controverses*

⁸⁴ Il s'agit de l'entreprise qui doit passer du statut d'objet (économique ou social) à celui de sujet (économique, social et politique) (Pasquero, 2008, p. 32).

⁸⁵ Granovetter (1985) défend en effet une version modérée du concept d'encastrement, entre la version dite « sur-socialisée » (*polanyiens*) et la version « sous-socialisée » (institutionnaliste).

scientifiques et idéologiques qui ne peuvent trouver d'issues que dans le débat. » (Pasquero, 2008, p. 29). Cela suppose la détermination d'objectifs partagés. « *En ce qui concerne le « comment faire », les solutions efficaces aux problèmes de développement durable impliquent généralement la collaboration de multiples parties prenantes, ce qui pousse l'entreprise vers de nouveaux modèles d'action.* » (Pasquero, 2008, p. 29). Ainsi, la théorie des parties prenantes doit être repensée dans une perspective processuelle selon laquelle les différents niveaux d'analyse sont pris en compte, ce qui permet « *d'étudier conjointement la dynamique des stratégies d'acteurs et celle des enjeux collectifs de développement durable au sein de processus d'apprentissage.* » (Pasquero, 2008, p. 44). Ces processus de négociation⁸⁶ entre l'entreprise et ses parties prenantes comme entre les *stakeholders* externes ou internes opèrent « *à un niveau méso-social⁸⁷ (inter-organisationnel) qui se caractérise par son ouverture et son indécidabilité* » (Pasquero, 2008, p. 33). Cela dit, pour Dohou & Berland (2007), le projet de développement durable implique la définition d'indicateurs de mesure d'une performance globale qui peut être analysée comme une convention sociale co-construite et négociée entre les dirigeants de l'entreprise et ses différentes parties prenantes.

2.1.2 Théorie néo-institutionnelle⁸⁸ : une théorie de la légitimation

Comme évoqué ci-dessus, l'approche néo-institutionnelle issue des travaux de DiMaggio & Powell (1983) offre un cadre théorique particulièrement intéressant permettant d'initier une nouvelle compréhension de la quête nécessaire de légitimité par les entreprises. Autrement dit, l'un des principes de l'approche néo-institutionnelle est que l'isomorphisme tend à accroître la légitimité organisationnelle (J. W. Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1983).

Le courant néo-institutionnel s'intéresse à l'environnement institutionnel⁸⁹ qui se caractérise par des contraintes sociales et culturelles auxquelles les entreprises doivent se conformer afin de maintenir

⁸⁶ Selon Pasquero (2008, p. 40), le cadre des négociations se définit par quatre types de relations entre les parties prenantes qui sont : « *relations d'échanges (par l'intermédiaire de contrats, explicites ou implicites, impliquant une prestation réciproque); relations de pouvoir (à travers des jeux stratégiques où les parties tentent de s'influencer mutuellement en fonction de leurs intérêts); relations d'appropriation (où chaque partie apprend quelque chose des autres ou en imite certains comportements qu'elle considère pertinents); et relations d'impact (où chaque partie est affectée par les effets secondaires non délibérés des activités des autres)* ».

⁸⁷ C'est le niveau des relations entre l'entreprise et les acteurs de son environnement opératoire (Pasquero, 2008, p. 33) qui regroupe les membres externes essentiels à la prospérité de l'entreprise (Pasquero, 2005, p. 103).

⁸⁸ Notre intérêt de mobiliser la théorie néo-institutionnelle comme un cadre de modélisation de la RSEE de l'entreprise réside non seulement dans la possibilité qu'elle offre d'interpréter la quête de légitimité, mais aussi dans le fait qu'elle est considérée comme un cadre d'analyse pertinent de la relation filiales – siège au sein de FMN, permettant d'étudier les interactions entre l'organisation et l'environnement. Il s'agit en effet d'une théorie qui permet d'étudier les structures intégrées au sein de plusieurs environnements contextuels distincts. Nous reviendrons sur ce point au cours du second chapitre de notre thèse.

⁸⁹ « *L'environnement institutionnel comprenant les lois, les normes, l'État, les organismes publics et privés, les marchés, les systèmes économiques et sociaux, définit la façon dont le monde est et devrait être. Il suscite des modes de raisonnement, des manières d'opérer qui orientent le comportement des organisations* » (Cournac, 2013, p. 56).

leur légitimité et réduire l'incertitude (J. W. Meyer & Rowan, 1977). Il s'agit d'analyser l'influence des institutions sur les pratiques des entreprises qui adoptent des comportements et des modes de gestion considérés comme légitimes vis-à-vis de l'extérieur. Dans cette perspective, l'environnement institutionnel peut guider en partie l'évolution des entreprises. Le niveau d'analyse de ce courant de recherche est un champ organisationnel au sein duquel l'entreprise est soumise à des contraintes. Ce champ est défini par DiMaggio & Powell (1983, p. 148) comme « *un ensemble d'organisations qui constituent une zone de vie institutionnelle reconnue: les fournisseurs clés, les consommateurs de ressources et produits, les organismes réglementaires, et les autres organisations qui produisent des services ou produits similaires* ». Buisson (2005 ; 2005b) propose une pléiade d'extensions de ce champ en y ajoutant les organisations gouvernementales, les groupes d'intérêt, les associations professionnelles, l'opinion publique, la presse économique, etc. Ainsi, les entreprises insérées dans leur champ organisationnel sont soumises à des pressions institutionnelles qui contraignent au moins partiellement le choix de leurs pratiques. En ce sens, la légitimité des entreprises sera appréhendée comme une réponse aux multiples pressions institutionnelles exercées au sein de leur champ organisationnel. Comme le montre bien Suchman (1995), la quête de légitimité est la raison pour laquelle les entreprises répondent stratégiquement aux pressions institutionnelles. Les plus utilisées et connues sont celles développées par DiMaggio & Powell (1983), qui décomposent ces pressions en trois formes (coercitive, normative et mimétique) conduisant successivement aux trois mécanismes appelés « isomorphismes ».

Les pressions coercitives traduisent globalement les attentes culturelles et les valeurs dominantes (l'évolution culturelle) d'une société ; elles renvoient aux exigences à la fois formelles et informelles émanant des instances de régulation. Ces pressions correspondent aux règles légales et aux mécanismes coercitifs assortis de sanctions qui permettent d'assurer l'ordre et la stabilité dans un environnement donné. Les entreprises doivent donc se conformer à ces obligations explicites afin de conforter leur légitimité et d'éviter des sanctions. Autrement dit, si les entreprises ne respectent pas ces dispositions, elles seront sanctionnées et considérées illégitimes par toutes leurs parties prenantes. C'est pourquoi les contraintes coercitives, au sens de DiMaggio & Powell (1983), peuvent changer et orienter le comportement et la structure des entreprises.

Ensuite, les pressions normatives⁹⁰ sont rattachées aux normes et valeurs dominantes. Elles proviennent principalement de la professionnalisation qui est interprétée, selon DiMaggio & Powell (1983, p. 152) comme « *la lutte collective des membres d'une profession pour définir les conditions et les méthodes de travail, pour contrôler la production des producteurs et pour établir une base cognitive et légitime de l'autonomie de leur profession* ». Pour ces auteurs, deux aspects

⁹⁰ Lorsque l'on parle de normalisation, on entend les normes n'impliquant pas de sanction en cas de non-respect.

de la professionnalisation sont considérés comme des sources importantes d'isomorphisme normatif : l'un concerne les dispositifs d'éducation formelle (l'université et les établissements de formation professionnelle) qui constituent un cadre cognitif contraignant ; l'autre est relatif à la croissance des réseaux professionnels qui diffusent rapidement les modèles organisationnels. Conformément aux mêmes normes et valeurs professionnelles, les entreprises finissent par se ressembler professionnellement en adoptant des pratiques et des méthodes similaires.

Enfin, les pressions mimétiques impliquent un modelage des pratiques sur les meilleures pratiques des autres organisations considérées comme plus rentables et légitimes. DiMaggio & Powell (1983) relèvent l'importance du mimétisme comme comportement des organisations confrontées à un problème dont l'environnement est incertain (y compris l'incertitude technologique) et ambigu. Ainsi, les organisations tendent, dans un contexte d'incertitude, à reproduire les pratiques déjà connues et retenues par les organisations qui ont montré leur succès, sachant que ces pratiques sont également reconnues comme bonnes et appropriées vis-à-vis des attentes des acteurs institutionnels. De ce fait, les contraintes mimétiques peuvent également trouver leurs fondements théoriques dans le domaine du marketing. L'entreprise essaie parfois d'imiter et de copier les pratiques et les modes de fonctionnement de ses adversaires les plus rentables. Le recrutement des employés, l'intervention des consultants et la multiplication des associations professionnelles expliquent pour partie, selon ces auteurs, ce processus d'imitation.

En définitive, les entreprises finissent par subir les effets combinés de ces trois types d'isomorphismes. Il est difficile de distinguer l'effet de l'un et de l'autre, le type normatif et le type mimétique ayant la même influence (Hu, Hart, & Cooke, 2007).

À part cette distinction, les entreprises qui partagent le même environnement ont des pratiques similaires parce qu'elles sont soumises aux mêmes pressions institutionnelles qui les poussent à l'homogénéisation de leurs comportements (DiMaggio & Powell, 1983). Dans cet esprit, ces auteurs montrent que l'isomorphisme est le concept qui incarne le mieux la dynamique d'homogénéisation. Ce concept, selon eux, se réfère au « *processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler à d'autres unités qui sont confrontées aux mêmes conditions environnementales* » (DiMaggio & Powell, 1983, p. 149).

Si cet isomorphisme procure effectivement à l'entreprise un gain de légitimité en externe, il n'est pas toujours économiquement viable en interne. C'est l'une des difficultés liées à la gestion de la légitimité organisationnelle qui demande parfois la séparation entre structure formelle et activités quotidiennes. Le découplage (Weick, 1976) est le meilleur concept d'incarnation de ce phénomène de séparation, comme le notent J. W. Meyer & Rowan : « *Pour maintenir leur conformité cérémonielle, les organisations qui reflètent des règles institutionnelles tendent à éloigner leurs*

structures formelles des incertitudes liées aux activités techniques en se couplant de façon relâchée, introduisant des espaces entre leurs structures formelles et les réelles activités de travail proprement dites. » (1977, p. 341). Ces auteurs avaient noté, dans la même perspective, que ce découplage pourrait influencer l'efficacité organisationnelle en interne : « *Les règles catégoriques entrent en conflit avec la logique d'efficacité. Les organisations sont souvent confrontées à ce dilemme lié au fait que les activités célébrant les règles institutionnalisées, bien qu'elles comptent comme des dépenses cérémonielles vertueuses, sont des coûts purs du point de vue de l'efficacité* » (J. W. Meyer & Rowan, 1977, p. 355). Par conséquent, la quête de légitimité peut conduire l'entreprise à mettre en place des actions qui n'ont pas de lien direct avec ses activités principales, et ne représentent qu'une source de coûts supplémentaires. Dans ce cadre, la théorie néo-institutionnelle - particulièrement la contradiction possible entre le respect de contraintes institutionnelles de l'entreprise (la quête de légitimité) et le maintien d'une performance toujours optimale – reste sujette à débat de fond.

Face à ce dilemme, « *le succès des organisations dépend de leur capacité à maîtriser non seulement leurs activités techniques, mais aussi le défi symbolique de créer et maintenir leur légitimité* » (Adler & Kwon, 2002, p. 33). De ce fait, l'isomorphisme peut être plus subtil et concerner l'adoption de rituels symboliques pour gagner en légitimité. Comme le notent Glynn & Abzug (2002, p. 267), « *la ressemblance des attributs symboliques d'une organisation avec ceux d'autres organisations au sein de son champ institutionnel* » en vient parfois à refléter une image de conformité. Permettant de manipuler l'interprétation de l'audience interne et externe, le changement du nom de l'entreprise (Glynn & Abzug, 2002) et l'utilisation d'actes et de paroles symboliques par la direction (A. D. Brown, 1994) sont des stratégies pour accroître et maintenir la légitimité.

En somme, confrontée aux contraintes institutionnelles, l'entreprise a recours à des méthodes effectives ou à des manœuvres symboliques. Comme le font remarquer Ashforth & Gibbs (1990, p. 177), « *les organisations poursuivent souvent la légitimité à travers une variété de pratiques substantives ou symboliques* ». Le management symbolique s'oppose alors à la gestion concrète (effective/substantive) de l'organisation qui « *implique des changements réels et matériels dans les objectifs, structures et processus organisationnels ou les pratiques socialement institutionnalisées* » (Ashforth & Gibbs, 1990, p. 178). Dans le cadre d'un management symbolique, l'entreprise peut transformer le sens de ses actes de telle manière qu'ils apparaissent compatibles avec les valeurs et les attentes sociales (Ashforth & Gibbs, 1990, p. 180).

Dans la même veine, Oliver (1991) ainsi que Suchman (1995) considèrent que l'entreprise n'est pas toujours passive face aux pressions institutionnelles, mais travaille activement pour leur résister. De tels comportements s'inscrivent dans ce qu'Oliver (1991) nomme des stratégies alternatives en

réponse aux pressions institutionnelles. S'appuyant sur la contribution d'Oliver (1991), l'auteur recense systématiquement – comme nous l'avons précédemment évoqué – l'ensemble des manœuvres stratégiques pouvant être adoptées par les entreprises : l'acceptation, le compromis, l'évitement, la contestation et la manipulation.

2.1.2.1 Définition et dimensions de la légitimité organisationnelle⁹¹

Divers courants de recherche (la philosophie, la sociologie, le droit, les sciences politiques ou encore les sciences de gestion) ont donné lieu à différentes interprétations et définitions du concept de légitimité. Ce terme reste difficile à cerner et les définitions de la légitimité sont donc nombreuses. En sciences de gestion, ce concept a également été étudié dans le cadre de différentes théorisations, telles la théorie des parties prenantes, la théorie de la dépendance des ressources⁹² (Pfeffer & Salancik, 1978) et le management des impressions⁹³ (Elsbach & Sutton, 1992 ; Elsbach, 1994 ; Elsbach & Kramer, 1996 ; Bansal & Clelland, 2004). Cependant, la légitimité organisationnelle est devenue un concept résolument gestionnaire (Buisson, 2008, p. 31) reposant sur deux courants : le courant stratégique et le courant institutionnel (Oliver, 1991 ; Suchman, 1995, p.575).

Suchman (1995) montre qu'il existe une perspective stratégique, dans laquelle la légitimité constitue une ressource opérationnelle, et une perspective institutionnelle constituée de croyances. Selon cet auteur, « *les études sur la légitimité stratégique décrivent la légitimité comme une ressource opérationnelle que les organisations peuvent extraire de leurs environnements culturels et qu'elles emploient pour poursuivre leurs buts (Dowling & Pfeffer, 1975 ; Ashforth & Gibbs, 1990).* » (Suchman, 1995, p. 576). En ce qui concerne la légitimité institutionnelle, il ajoute que « *les recherches institutionnelles (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1983 ; Meyer et Scott 1983 ; Zucker, 1987) décrivent la légitimité non pas comme une ressource opérationnelle mais comme un jeu de croyances* » (Suchman, 1995, p. 576).

À cet égard, Pétrin et al. (2003, p. 9) montrent que la distinction entre l'approche stratégique et celle institutionnelle semble renvoyer à une question de perspective : le point de vue des théoriciens. Lorsque le théoricien adopte le point de vue des dirigeants, on se trouve dans une approche

⁹¹ Pour en savoir plus sur ce terme, consulter les articles de Buisson (2005a, 2005b, 2008).

⁹² Les organisations doivent interagir avec leur environnement pour acquérir les ressources contrôlées par lui. Il s'agit d'une capacité à gérer les demandes de leur environnement, en particulier celles formulées par les groupes qui détiennent les ressources dont elles ont besoin pour survivre. Dans cette logique, la légitimité d'une organisation lui est accordée par sa société qui lui donne la possibilité d'obtenir ces ressources indispensables et déterminantes pour sa survie (Pfeffer & Salancik, 1978).

⁹³ Les différentes recherches concernant le management des impressions (Elsbach & Sutton, 1992 ; Elsbach, 1994 ; Elsbach & Kramer, 1996 ; montrent que les organisations utilisent des tactiques pour influencer les perceptions des parties prenantes en attirant l'attention sur un sujet ou un autre qui les rendent légitimes. Il s'agit des tactiques qui permettent d'influencer l'évaluation de la légitimité des organisations aux yeux de leurs audiences.

stratégique. Ceci correspond aux travaux d'Oliver (1991) qui affirme que la légitimité organisationnelle, dans l'approche stratégique, est perçue à travers une perspective managériale : la légitimité y est instrumentale. Tandis que le théoricien institutionnel adopte le point de vue de la société. La légitimité est alors appréhendée comme une réponse aux contraintes culturelles et sociales exercées par l'environnement institutionnel sur les organisations (Suchman, 1995). Sous la pression des trois sources de contraintes institutionnelles de DiMaggio & Powell (1983), trois formes de légitimité peuvent se rapporter à chaque isomorphisme institutionnel. Pour l'isomorphisme coercitif, il s'agit d'une légitimité légale. À propos de l'isomorphisme normatif, la légitimité est morale. Enfin, pour l'isomorphisme mimétique, la légitimité est reconnaissable et culturellement acceptée (Ben Mlouka & Boussoura, 2008, p. 14). Habermas (1978) avait noté dans la même perspective, quelques années avant DiMaggio & Powell, que la légitimité dépasse le respect des obligations légales et se fonde sur une base des normes et valeurs sociales. Max Weber a été également parmi les premiers grands théoriciens sociaux à souligner l'importance de la légitimité. Dans ses travaux concernant la structure et la légitimité du pouvoir, il a accordé une attention particulière à une forme d'actions guidées par la croyance en l'existence d'un ordre légitime : ce sont les actions sociales qui représentent « *un ensemble de maximes déterminables considérées en quelque sorte obligatoires ou exemplaires* » (Ruef & Scott, 1998, p. 877). Ashforth & Gibbs (1990, p. 177) soulignent quant à eux que l'organisation est considérée comme légitime dans la mesure où ses moyens et ses fins apparaissent conformes avec les normes sociales, les valeurs et les attentes.

Combinant les deux perspectives (stratégique et institutionnelle), nous retenons la définition⁹⁴ proposée par Suchman (1995, p. 574) qui considère la légitimité comme « *une impression (perception) ou supposition (présomption) généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions*⁹⁵ ». Ainsi, la légitimité se construit dans un système social⁹⁶ et renvoie aux valeurs et normes sociales dominantes, ainsi qu'aux croyances en vigueur. De ce fait, la légitimité est toujours problématique car les valeurs et les attentes sociales auxquelles elle renvoie sont non seulement évolutives, mais aussi souvent contradictoires et difficiles à opérationnaliser (Ashforth & Gibbs, 1990, p. 177). Cette problématique nécessite par conséquent impérativement une redéfinition constante de la légitimité de l'entreprise. Il est donc vital que l'entreprise opère par le biais d'interactions constantes avec son environnement contextuel. En outre, suite à la difficulté

⁹⁴ Dans la littérature en sciences de gestion, les définitions de la légitimité organisationnelle sont nombreuses. Nous proposons de consulter l'article de Buisson (2008, p. 34-35) comprenant un tableau récapitulatif de ces définitions.

⁹⁵ À partir de cette définition, il souligne que la légitimité peut être de trois ordres : pragmatique, moral et cognitif.

⁹⁶ Le système social de l'organisation « *constitue l'environnement dans lequel l'organisation opère et auquel elle a besoin de démontrer sa cohérence (uniformité)* » (Zimmerman & Zeitz, 2002, p. 416).

opérationnelle, les entreprises se trouvent parfois, comme nous l'avons précédemment évoqué, dans l'obligation de poser un acte symbolique, loin de leurs réelles actions, qui les rend légitimes. De ce fait, deux modes de gestion de la légitimité, effectif ou symbolique, seront mis en place.

Par ailleurs, la légitimité n'est pas seulement considérée comme une ressource, mais joue également un rôle clé en permettant l'accès à d'autres ressources nécessaires à la survie et au développement des organisations (Zimmerman & Zeitz, 2002, p. 414), ce qui implique la satisfaction au moins partielle des attentes des parties prenantes (Buisson, 2005, p. 153). Selon Buisson (2005, p. 153), la légitimité constitue ainsi une forme de réconciliation entre les différents acteurs de l'entreprise.

En définitive, la légitimité constitue donc « *un jugement social* » (Zimmerman & Zeitz, 2002, p. 414 ; Ashforth & Gibbs, 1990, p. 177), « *une validation externe* » (Stone & Brush, 1996, p. 634) « *accordée à l'organisation par ses parties prenantes* » (Ashforth & Gibbs, 1990, p. 177), et qui « *n'existe finalement que dans l'œil de celui qui l'observe* » (Zimmerman & Zeitz, 2002, p. 416).

La définition de la légitimité organisationnelle met ainsi clairement en évidence des composantes tenant à la fois aux lois, aux régulations, aux normes, aux valeurs sociales et aux intérêts des acteurs de l'entreprise. Sa gestion est donc complexe, et renvoie, au-delà du respect de la loi en vigueur, à l'appréhension de la diversité des parties prenantes. Comme le montrent Girard & Marchildon (2006), la légitimité d'une organisation, qui est accordée par ses diverses parties prenantes, « *est maintenue dans la mesure où l'organisation est perçue par ces dernières comme ayant un comportement conforme aux valeurs sociales environnantes.* » (p. 11). À cause de la diversité des parties prenantes, l'entreprise se trouve parfois dans l'obligation de réduire leur influence. Le management des parties prenantes constitue dès lors un objectif essentiel dans la gestion de la légitimité. C'est pour cette raison que l'organisation met l'accent sur les questions concernant la politique d'influence : il s'agit d'examiner les rôles des groupes influents, à la fois formels et informels, internes et externes, centraux et marginaux (Glynn & Abzug, 2002p. 278). De ce fait, la légitimité organisationnelle peut être considérée comme un processus d'influence des parties prenantes, qui sera développé par la suite. Se placer au niveau des parties prenantes dans l'étude de la légitimation permet alors d'ouvrir la voie à une réconciliation entre les différents acteurs en cernant mieux leurs revendications et modes de fonctionnement.

Enfin, il est bien évident que le processus de légitimation n'est qu'une tentative de réconcilier les parties prenantes internes et externes de l'organisation, et de satisfaire leurs intérêts et valeurs par des manœuvres symboliques ou effectives. Ainsi, selon la vision institutionnelle, une entreprise est-

elle considérée comme légitime si ses moyens et ses fins apparaissent conformes aux attentes de ses parties prenantes dominantes au sein de son environnement contextuel.

Par ailleurs, la perspective stratégique ajoute d'autres caractéristiques à la légitimité. Comme les autres ressources (capital, technologie, personnel, clients, etc.), la légitimité est considérée comme nécessaire à la survie et au développement de l'entreprise (Zimmerman & Zeitz, 2002, p. 414). Le processus de légitimation implique donc une redéfinition constante de la légitimité de l'organisation, qui s'opère par le biais d'interactions avec l'environnement.

2.1.2.2 La légitimation, un processus d'influence

Les parties prenantes ont en effet des liens divers avec l'organisation, mais aussi entre elles. Dans les organisations, des coalitions d'individus à différents niveaux de la structure organisationnelle se forment, et cherchent à affirmer leur domination⁹⁷, leur puissance collective (Clegg, 1981), « *et à donner de la légitimité à leur interprétation des activités de l'entreprise* » (Buisson, 2005a, p. 158). Ainsi, derrière la façade rationnelle de l'organisation se cachent des intrigues micro-politiques réelles (Brown, 1994) : il s'agit alors d'institutionnaliser de nouvelles relations de pouvoir par des processus sociaux tels que la négociation ou le développement de réseaux. La détermination des parties en présence est donc essentielle (Oliver, 1991), « *sachant que face à une multiplicité d'intérêts, les entreprises satisfont en général le groupe dominant* » (Buisson, 2005a, p. 158).

La négociation de l'entreprise avec ses parties prenantes est donc très importante dans la gestion de la légitimité. Il est crucial que l'organisation mette l'accent sur les questions concernant la politique d'influence : il s'agit d'examiner les rôles des groupes influents, à la fois formels et informels, internes et externes, centraux et marginaux (Glynn & Abzug, 2002, p. 278).

Il faut noter que l'institutionnalisation de certaines pratiques peut devenir une arme pour des organisations puissantes, désireuses de voir leurs propres modes de fonctionnement devenir la norme. Un moyen pour y parvenir est le lobbying (Noël, 2003), qui permet d'orienter « *la réglementation de l'activité dans le sens souhaité* » (p. 1727), et de contraindre les parties prenantes de l'organisation à adopter un mode de fonctionnement identique (Maguire, Hardy, & Lawrence, 2004). Ceci est possible dans des secteurs matures, où les positions des parties prenantes sont clairement établies, à l'inverse des secteurs émergents où les entrepreneurs sont obligés de rassembler un large éventail d'arguments traduisant les intérêts de diverses parties prenantes. Autrement dit, les secteurs émergents impliquent ainsi un réseau d'acteurs plus hétérogène dans ses points de vue et intérêts que le cadre typique et clairement établi dans les secteurs matures (Maguire et al., 2004, p. 669). Dans les secteurs émergents, « *seule une firme ayant une position dominante*

⁹⁷ Coalition dominante comme les actionnaires, par exemple, qui essaient de construire des conditions plus rentables.

peut en effet adopter ce type de stratégie » (Buisson, 2005a, p. 159) (ce qui est typique). « *Les entrepreneurs institutionnels dans les domaines émergents adoptent de nouvelles pratiques en développant des coalitions stables des différentes parties prenantes par des tactiques telles que le marchandage, la négociation et le compromis* » (Maguire et al., 2004, p. 671).

2.1.2.3 Limites de l'approche néo-institutionnelle

L'une des propositions importantes de la théorie néo-institutionnelle est que la recherche de légitimité est la raison pour laquelle les organisations répondent stratégiquement aux pressions institutionnelles (Suchman, 1995). Il semblerait que les entreprises, suite à une pression effective, adoptent une attitude socialement responsable, dont les points principaux sont, selon une étude de Campbell (2007) : une réglementation publique contraignante mais aussi les normes professionnelles, l'appartenance à des associations qui promeuvent la RSE ; la pression syndicaliste, celle des ONG, des investisseurs institutionnels, des médias ; l'engagement dans des dispositifs de dialogue avec les salariés, les syndicats, les investisseurs institutionnels, les communautés et les autres parties prenantes. Pasquero (2008, p. 32) indique toutefois les limites du paradigme institutionnaliste qui « *tend à surdéterminer le comportement des entreprises par des facteurs externes* ». De même, il souligne que les dynamiques institutionnelles « *constituent un élément exogène à l'analyse : les processus par lesquels ces dernières apparaissent et se développent et sont progressivement cadrées au sein de la société, et la manière dont l'entreprise participe à ces processus, constituent des points aveugles de l'analyse* » (Acquier, 2008, p. 9-10). Selon ces deux auteurs, il serait dès lors préférable de mobiliser les travaux sociologiques néo-institutionnalistes qui permettent de rendre compte de l'action des entreprises au niveau institutionnel.

Tableau 4 : Pressions des parties prenantes déterminant l'engagement environnemental

Auteurs	Pays, secteur d'activité et méthode de recherche	Pressions exercées
Hunt et Auster (1990)	États-Unis, Europe, Japon Secteur industriel Analyse des programmes environnementaux	La contrainte réglementaire, le public, les consommateurs et les médias.
Dechant et Altman (1994)	États-Unis Étude des meilleures pratiques des entreprises	La régulation, les consommateurs, les salariés et des autres entreprises (imiter les meilleures pratiques)

Henriques et Sadorsky (1999)	Canada 400 entreprises industrielles Questionnaire	Les médias et les pressions réglementaires, communautaires, organisationnelles.
Ransom et Lober (1999)	Etats-Unis 118 entreprises industrielles Statistiques descriptives	Les règlements et les différentes parties prenantes.
Sharma (2000)	Canada 99 entreprises du secteur pétrolier et gaz Questionnaire	Les pressions réglementaires.
Christmann (2004).	Etats-Unis 72 entreprises chimiques Questionnaire	La pression de différentes parties prenantes extérieures (les pressions des gouvernements, les pressions de l'industrie, des associations professionnelles et des consommateurs).
Doonan et al 2005	Canada 101 entreprises de papier Questionnaire	La pression des gouvernements, la pression financière (rentabilité attendue des investissements) et celle des consommateurs.

(Source : Tableau adapté d' Albertini, 2011)

Tableau 5 : Les parties prenantes environnementales et les sources de pressions inspirées de la théorie néo-institutionnelle

Stakeholders environnementaux	Sources de pressions		
	Coercitives	Normatives	Mimétiques
Parties prenantes réglementaires	État, autorités publiques	GRI, ISO, OCDE	--
Parties prenantes de marché	--	Clients, organisations professionnelles	Concurrents, fournisseurs, cabinets de conseil
Parties prenantes défenseurs de l'environnement	Organisations environnementales, Groupes de pression (communautés locales, riverains,	Universités, Institutions scientifiques, ONG*	Presse, média

	associations et ONG ⁹⁸)		
Parties prenantes organisationnelles	Dirigeants, actionnaires, propriétaires	--	Salariés et leurs représentants

(Source : Tableau adapté de Dohou-Renaud, 2009)

2.2 LES DETERMINANTS ECONOMIQUES DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES ENTREPRISES

L'entreprise évolue dans un cadre complexe et se confronte, d'une part, à des pressions réglementaires et sociétales exigeant le respect des écosystèmes, et d'autre part, à des contraintes économiques et concurrentielles. Mettant l'accent sur ces dernières, l'adoption de systèmes écologiques efficaces peut représenter des investissements considérables pour les entreprises, en particulier lors de l'acquisition d'équipements environnementaux et pour les dépenses de fonctionnement. La réponse de l'entreprise aux pressions externes et aux contestations sociales est d'ailleurs un thème classique de réflexion de la stratégie et de l'analyse économique. Pour une prise en compte de l'environnement par les entreprises, il faut inclure les questions environnementales dans un modèle économique. Les implications économiques des questions environnementales semblent d'autant plus difficiles à appréhender que les études empiriques à ce sujet donnent souvent des résultats non stabilisés ou contradictoires⁹⁹. Ce qui tend à remettre en question l'opposition établie entre les hypothèses « gagnant-perdant » et « gagnant-gagnant » qui dominent les débats sur ce sujet. Dans cette section, nous aborderons les principaux débats sur ce sujet en soulignant le caractère équivoque et circonstanciel de la relation entre environnement et économie. Ainsi, le modèle classique (vision : gagnant-perdant) et celui de l'hypothèse de Porter (vision : gagnant-

⁹⁸ Si nous rapprochons les trois formes d'isomorphisme ou de pouvoir de DiMaggio & Powell (1983) de la relation entre les ONG et les entreprises, nous pouvons constater que certaines ONG semblent utiliser plutôt un pouvoir coercitif. Il s'agit de celles qui dénoncent les pratiques des entreprises qu'elles ne jugent pas socialement responsables. Elles font, par exemple, des appels au boycott de certaines marques pour pénaliser financièrement les entreprises incriminées et les dénoncer aux yeux du grand public. D'autres ONG* préfèrent l'expression d'un pouvoir plus normatif, qui fait appel au principe de récompense et de sanctions symboliques. C'est le cas des ONG qui cherchent à nouer des partenariats avec les entreprises, où l'utilisation du logo de l'ONG sur les supports de communication de l'entreprise constitue un symbole fort de reconnaissance du travail accompli ensemble et témoigne de l'engagement RSE de celle-ci.

⁹⁹ Les conséquences de l'engagement environnemental sur les performances financières des entreprises ont fait l'objet d'un grand nombre de recherches dont les résultats sont contradictoires. Certaines études ont montré que la performance environnementale améliore la performance financière (relation positive), tandis que d'autres ont montré que la relation est négative ou neutre (inexistante). Pour en savoir plus sur cette relation, nous proposons de consulter les travaux d'Albertini (2013, 2011) comprenant des tableaux récapitulatifs de ces résultats.

gagnant) seront exposés avant de souligner (détailler) la vision « coûts-bénéfices », compromis réaliste entre ces deux dimensions qui ne doivent pas être subordonnées l'une à l'autre.

2.2.1 Différents courants de pensée quant à la prise en compte de l'environnement par l'entreprise :

1. Le modèle économique classique « gagnant-perdant »

Afin de clarifier ce modèle, selon Boiral (2004), il est nécessaire d'invoquer deux analyses complémentaires des enjeux environnementaux.

La première analyse s'inscrit dans une perspective sociétale où l'entreprise est soumise à des pressions sociales représentant des menaces pour sa légitimité et pour sa survie (Suchman, 1995). De ce fait, les entreprises doivent impérativement savoir analyser et anticiper les pressions externes qui seront probablement renforcées dans le temps. Ce renforcement pourrait être à l'origine d'une détérioration de l'image des entreprises, mais également réduire considérablement leurs marges de manœuvre suite à des obligations réglementaires, des protestations du public, des campagnes médiatiques ou des opérations de boycott organisées par des groupes écologistes (Ackerman et Bauer, 1976 ; Boiral, 2004, p. 2 ; Boiral, 2005, p. 165 ; Boiral & Jolly, 1992). Ainsi, les entreprises seront obligées de trouver une solution plus écologique (la meilleure solution) proportionnellement à l'intensité des pressions à l'encontre de leurs activités. En raison de l'intensité des pressions qui réduit considérablement la marge de manœuvre des entreprises, la solution adoptée ne serait pas la plus économique, ce qui entraînerait inévitablement des coûts supplémentaires.

La seconde analyse s'inscrit dans la théorie des externalités négatives de Coase (1960) où les entreprises assument, en partie ou en totalité, les nuisances environnementales causées par leurs activités : détérioration d'un site récréatif ou touristique, épuisement des ressources naturelles, etc. Les pressions environnementales et les normes réglementaires vont conduire ces entreprises à exercer des actions de dépollution visant à réduire les impacts sur le milieu naturel, et à internaliser les coûts liés à l'acquisition d'équipements environnementaux (épurateurs d'air, filtres, etc.) ainsi qu'aux dépenses de fonctionnement (main-d'œuvre, maintenance, entretien, etc.). C'est-à-dire que pour répondre aux pressions externes, l'entreprise doit recourir à des mesures coûteuses et nuisibles à ses intérêts économiques entraînant invariablement des charges supplémentaires pour elle. Cette perspective considère donc implicitement la pollution comme « *une externalité négative dont la prise en compte entraîne des coûts pouvant hypothéquer la productivité des entreprises* » (Boiral, 2004, p. 2 ; Boiral, 2005, p. 165).

Basé sur la perspective sociétale et/ou celle des externalités négatives (ou celle des coûts de dépollution), le modèle économique classique considère donc les enjeux environnementaux comme

contraires aux intérêts économiques des entreprises. L'écologie¹⁰⁰ est par conséquent perçue comme une contrainte induisant des coûts susceptibles de menacer leur pérennité. Cette vision est appelée la vision « *Win-Loose* » soit « *gagnant-perdant* » des stratégies environnementales (Boiral, 2004). Jusqu'à une période relativement récente, « *les actions environnementales reposaient surtout sur des changements techniques ponctuels en réponse à des pressions sociétales* » (Boiral, 2000, p. 4). Ainsi, les investissements verts sont perçus comme un outil de communication consistant à transmettre une image positive aux parties prenantes. Considérée comme peu productive, l'intégration des préoccupations écologiques dans l'activité des entreprises passe au second plan, en rapport avec leur intérêt économique.

2. L'hypothèse de Porter « gagnant-gagnant »

Depuis la fin des années 80, le postulat traditionnel du lien conflictuel (négatif) entre enjeux environnementaux et compétitivité des entreprises (l'environnement et l'économie) a été remis en question. De nombreuses études défendent ainsi l'hypothèse contraire à celle des économistes classiques, démontrant les bénéfices de l'intégration des préoccupations écologiques dans l'activité des entreprises. En ce sens, les pressions environnementales (enjeux environnementaux) ne sont pas seulement une contrainte externe, mais également des bénéfices pour les entreprises qui y sont soumises. Elles apparaissent comme un moyen d'améliorer la productivité et la compétitivité de l'entreprise.

À la suite de l'émergence du principe de développement durable prôné par le rapport Brundtland, « Notre avenir à tous », publié en 1987 par la commission mondiale sur l'environnement et le développement, qui a inspiré de nombreuses études sur les avantages économiques des investissements environnementaux, cette hypothèse a beaucoup gagné en popularité. Du type « *win-win* », autrement dit, « *gagnant-gagnant* », elle est souvent appelée « *l'hypothèse de Porter* » car elle a été formulée par l'économiste Porter en 1991, puis par Porter & Van Der Linde en 1995 (a ; b). De même, à partir du début des années 90, de nombreux travaux ont validé cette hypothèse en promouvant l'adoption des stratégies environnementales centrées sur les principes du développement durable (Schmidheiny, 1992 ; Robins, 1992 ; Shrivastava, 1995, p. 955). Ces travaux ont démontré divers avantages pouvant découler des initiatives environnementales : réduction des coûts d'exploitation, économies de matières et d'énergie, réduction de la consommation d'eau, réduction des coûts de traitement des contaminants et des déchets, création d'avantages concurrentiels, amélioration de l'image de l'entreprise, amélioration des procédés, innovations technologiques, réutilisation des matériaux, etc. Toutefois, les études empiriques

¹⁰⁰ « Cette notion peut être définie comme la science qui a pour objet les relations de toute nature entre des êtres vivants entre eux et avec leur milieu naturel et de nombreux termes peuvent lui être rattachés : l'eau, l'air, le bruit, la faune, la flore, les ressources minérales et le cadre de vie. » (Lafontaine, 2003, p. 113).

effectuées dans ces domaines, pendant les années 90, pour vérifier l'hypothèse de Porter ont souvent donné des résultats contradictoires.

Alors que certaines analyses tendent à valider l'hypothèse de Porter (Azzone & Bertelè, 1994 ; Shrivastava, 1995, p. 955 ; Lanoie & Tanguay, 1999), d'autres confirment au contraire le postulat du modèle classique (Palmer, Oates, & Portney, 1995 ; Boyd & McClelland, 1999). De la sorte, les résultats sont souvent contradictoires, confirmant et invalidant tour à tour les deux hypothèses. Dès lors, aucune des hypothèses de ces deux courants n'a été validée. Il semblerait que les retombées économiques globales relèvent en fait du type d'activité et de la situation de l'entreprise concernée. Comme l'affirme Boiral (2004, p.4), « *les programmes environnementaux des entreprises et leurs impacts économiques ne constituent donc pas une réalité homogène, monolithique et universelle* ». D'ailleurs, l'une des grandes limites des courants « gagnant-gagnant » et « gagnant-perdant » est de se baser sur des approches réductrices d'analyse « coût-bénéfice ». Il pourrait être envisagé que la réconciliation de l'économie et de l'environnement au niveau des entreprises ne soit ni obligatoirement « gagnant-gagnant » ni obligatoirement « gagnant-perdant ». Il existe donc une vision de compromis entre ces deux courants : la quête de l'éco-efficience.

3. La quête de l'éco-efficience

L'analyse des liens entre économie et environnement ne présuppose pas que les enjeux environnementaux des entreprises doivent être jugés uniquement à l'aune d'une vision de type « coûts-bénéfice ». Nous sommes donc face à la nécessité d'un « *compromis réaliste entre deux dimensions qui ne doivent pas être subordonnées l'une par rapport à l'autre* » (Boiral, 2004, p. 5). Cette approche permet de replacer l'entreprise dans le champ de la société. De la sorte, les entreprises vont surtout s'attacher à accomplir les investissements idoines afin de respecter la réglementation et de satisfaire aux pressions sociétales en privilégiant les solutions les plus économiques, surtout dans un contexte de récession et de restrictions budgétaire (Boiral, 2004, p. 5 ; 2005, p. 171).

2.3 ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL ET CARACTERISTIQUES SPECIFIQUES A L'ENTREPRISE

Les facteurs qui influencent le comportement environnemental de l'entreprise ne sont pas seulement liés aux éléments extérieurs, mais qu'ils peuvent également provenir de l'intérieur. Parallèlement aux facteurs et éléments externes de l'environnement contextuel – qu'il soit corporatif ou issu du contexte local de la filiale – déjà évoqués, nous devons aussi tenir compte des profils et

caractéristiques internes à l'entreprise susceptibles d'influer positivement ou négativement son comportement environnemental.

La recherche sur l'engagement environnemental des entreprises se développe depuis un certain nombre d'années. Elle a permis de clarifier les principaux concepts et de dresser un ensemble de constats, particulièrement à propos des caractéristiques internes à l'entreprise influençant son engagement environnemental. Toutefois, la plupart de ces études centrent leur attention, de manière quasi exclusive, sur les grandes entreprises occidentales (Jenkins, 2004 ; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Williamson, Lynch-Wood & Ramsay, 2006) et supposent une similitude comportementale entre ces dernières et les petites et moyennes entreprises (PME). Il est pourtant admis que les PME ne sont pas des copies réduites des grandes entreprises (Tilley, 1999). Elles diffèrent autant dans leurs modèles de gestion que dans leurs modes d'action (Fisher, Geenen, Jurcevic, McClintock, & Davis, 2009 ; Jenkins, 2009). Par conséquent, l'engagement environnemental des PME doit être abordé en considérant leurs particularités¹⁰¹.

Les caractéristiques internes des entreprises - qui permettent d'identifier les facteurs ou déterminants pouvant favoriser leur engagement sur la voie du développement durable - constituent le principal sujet de cette section.

Une lecture de la littérature concernée (Russo & Fouts, 1997 ; Lepoutre & Heene, 2006 ; González-Benito & González-Benito, 2006 ; Williamson et al., 2006 ; Delchet, 2006 ; Cabagnols & Le Bas, 2006 ; Perrini, Russo, & Tencati, 2007 ; Gherib & M'hissen, 2010 ; Perez-Batres, Miller, Pisani, Henriques, & Renau-Sepulveda, 2012 ; Labelle & St-Pierre, 2015) permet d'affirmer que l'engagement environnemental des entreprises dépend d'un certain nombre de facteurs organisationnels et individuels. Les facteurs organisationnels désignent sa taille, son âge, ses performances économiques, les variables relatives aux technologies, etc. Les facteurs individuels relevant des caractéristiques des dirigeants sont leur genre, leur âge, leur expérience et leur niveau d'éducation, etc. Ces facteurs ne sont pas exhaustifs, mais ils sont néanmoins les plus fréquemment identifiés dans les écrits sur le sujet.

2.3.1 Impact des facteurs spécifiques à l'entreprise sur son engagement environnemental

Le plus connu des déterminants organisationnels du comportement environnemental des entreprises est leur taille. Dans le domaine de la recherche sur les principaux déterminants du comportement environnemental des entreprises, nous assistons depuis un certain nombre d'années à l'émergence

¹⁰¹ En tenant compte du fait que les hôtels sont, quelle que soit leur gamme, des petites et moyennes entreprises (PME) à but lucratif, nous nous sommes davantage focalisés sur les petites et moyennes entreprises (PME).

de recherches davantage focalisées sur l'engagement environnemental des entreprises selon leur taille. Malgré ce volume de travaux, les conclusions tirées par les différents auteurs sont sujettes à controverse et parfois contradictoires.

Ainsi, l'engagement des entreprises en faveur de l'environnement varierait selon la taille (Bradford & Fraser, 2008) et en fonction de la disponibilité plus ou moins importante des moyens nécessaires (Perez-Batres & al., 2012). La taille des entreprises est en tout cas souvent considérée comme un facteur positif qui favoriserait l'engagement environnemental des entreprises. Les plus grandes s'engagent ainsi davantage en faveur de l'environnement (González-Benito & González-Benito, 2006 ; Cabagnols & Le Bas, 2006 ; Perrini, Russo & Tencati, 2007¹⁰²) dans la mesure où elles possèdent plus de ressources à allouer à de tels engagements.

Par ailleurs, la petite taille d'une entreprise pourrait diminuer son intérêt à s'investir dans ce domaine parce que de telles actions seraient, selon leurs dirigeants, trop modestes pour causer des impacts sérieux (Battisti & Perry, 2011). Les entreprises s'efforcent aussi d'améliorer leur image de marque par ce biais et d'améliorer ainsi leur position concurrentielle. *« La taille semble être un facteur positif décisif permettant d'expliquer l'intensité des pratiques de RSE.[...]. Dans le cas de l'engagement « environnemental » l'effet taille peut s'expliquer par l'existence de coûts fixes à la mise en œuvre de solutions « propres » qui sont plus facilement absorbables par de grosses structures que par des petites. Par ailleurs, la préservation de l'environnement constitue souvent le fer de lance de la politique de communication des grandes entreprises qui trouvent dans ce thème un moyen de promotion de leur image. Les plus petites entreprises ont quant à elles moins souvent intérêt à engager de telles campagnes et rencontrent donc peut-être moins d'incitations à s'engager en faveur de l'environnement. Peut aussi s'ajouter à ce phénomène l'impression des managers de petites structures qui perçoivent leur engagement comme « une goutte d'eau dans la mer » dont ils ne parviennent pas à mesurer l'effet positif pour la collectivité. »* (Cabagnols & Le Bas, 2006, p. 19).

Toutefois, ces idées présentées par ces auteurs comme un résultat général ne sont vraies que dans des circonstances précises. La taille n'est pas un déterminant fin (Schaper, 2002) ni même un élément prédictif de l'adoption de pratiques responsables spécifiques (Blombäck & Wigren, 2009). Elle constitue en réalité un indicateur de ressources disponibles (Battisti & Perry, 2011), et, comme telle, doit être envisagée comme un déterminant organisationnel utile, surtout lorsqu'examinée en conjonction avec d'autres facteurs (Uhlaner, Berent-Braun, Jeurissen, & de Wit, 2012). Uhlaner et

¹⁰² En comparant les stratégies de RSE des PME et des grandes entreprises, Perrini, Russo & Tencati (2007) ont étudié l'influence de la taille de l'entreprise sur l'intensité des pratiques de RSE. Les résultats obtenus grâce à l'étude d'un échantillon de 3.680 entreprises italiennes fournissent des preuves que les grandes entreprises sont davantage capables d'identifier les parties prenantes pertinentes et de répondre à leurs attentes à cet égard.

al., (2012) concluent leur article en considérant les petites entreprises comme des acteurs importants pour un avenir plus vert. Ils affirment que l'engagement environnemental des entreprises dépend d'un certain nombre de facteurs parmi lesquels la taille, qui peut jouer un rôle clé dans la détermination de leur réceptivité au développement durable. Au contraire, les résultats de Russo & Fouts (1997) ainsi que Klassen & Whybark (1999) n'établissent aucun lien significatif entre la taille d'une entreprise et son engagement en faveur du développement durable.

Vient ensuite le déterminant de l'âge de l'entreprise, qui conditionne les représentations mentales partagées en son sein. Dans la mesure où les questions liées au développement durable et à la RSE sont contemporaines (Cabagnols & Le Bas, 2006), les firmes les plus jeunes se montrent plus ouvertes à ces enjeux que les plus anciennes. Mais par ailleurs, les entreprises plus âgées ont pu acquérir une certaine expérience en matière de RSE et des avantages que celle-ci procure. Malgré tout, les auteurs n'ont relevé aucun lien positif entre cette expérience et la mise en œuvre de pratiques environnementales au sein de l'entreprise. (Torugsa, O'Donohue, & Hecker, 2012).

Un autre facteur organisationnel réside dans la performance économique. Une performance forte permet de dégager les ressources financières adéquates pour mettre en œuvre des activités de développement durable qui ne procurent pas d'avantages immédiats. En effet, le premier frein à l'adoption de pratiques durables tient au manque de ressources financières (Reverte, 2009 ; Berger-Douce, 2011). En outre, Gadenne, Kennedy, & McKeiver (2009) ont trouvé que le manque de ressources joue également un rôle négatif sur la connaissance, par les entreprises, des facteurs liés aux enjeux environnementaux et à leur gestion. Finalement, une entreprise ouverte aux mutations et novatrice est davantage sensible à l'enjeu du développement durable (Spence, Ben Boubaker Gherib, & Ondoua Biwolé, 2007).

2.3.2 Impact des facteurs individuels (caractéristiques personnelles des dirigeants) sur l'engagement environnemental des entreprises

D'après la théorie entrepreneuriale, la personnalité du dirigeant, ses croyances et orientations personnelles, sa perception de l'environnement influencent la prise de décision et le degré d'implication de l'entreprise dans les pratiques favorables au développement durable (Kuhndt, Türk, & Herrndorf, 2004). Cette « orientation entrepreneuriale », aujourd'hui considérée comme un point clé de la réussite des entreprises (D. Miller & Friesen, 1982), se traduit par une vision¹⁰³ large du travail des dirigeants qui « *consiste à définir de nouveaux contextes : d'abord la place qu'on veut*

¹⁰³ « Une vision est une image d'un état futur désiré qu'on veut atteindre. La maîtrise du fonctionnement du processus visionnaire débute par l'acquisition d'une image, d'une connaissance la plus adéquate possible de ce qui existe déjà dans le secteur dans lequel on veut se lancer. Ensuite, on doit apprendre à élaborer des scénarios d'alternatifs de ce qu'il serait possible de faire dans le domaine. Une fois élaborée, même s'il s'agit d'un processus en évolution continue, la conception d'une vision fournit un fil conducteur qui est un des critères de base par excellence pour évoluer dans la continuité. » (Filion, 1997, p. 8)

occuper dans le marché et ce qu'on devra mettre en place pour y réussir » (Filion, 1997, p. 8). Cette vision détermine les intentions déclarées ou cachées de prendre en considération de façon simultanée les trois pôles du développement durable (économique, environnemental et social) (Spence et al., 2007, p. 28).

Une vision forte témoigne des capacités d'anticipation du dirigeant (Flannery & May, 1994) et de son aptitude à conceptualiser l'avenir souhaité qu'il pourra ensuite concrétiser. Elle rend plus aisées les actions des salariés à tous les niveaux de l'entreprise (Portugal & Yukl, 1994). Par ailleurs, pour s'engager dans des pratiques favorables au développement durable, il faut exercer un style de leadership non traditionnel et plutôt éco-centré (Shrivastava, 1994 ; Egri & Herman, 2000) ou transformationnel (Portugal & Yukl, 1994). Ceci suppose souvent une implication personnelle et visible du dirigeant à travers l'instauration d'une ambiance de travail encourageant les salariés à suivre la démarche et à concrétiser eux aussi leur préoccupation environnementale.

Certaines caractéristiques personnelles du dirigeant jouent donc un rôle sur l'implication de l'entreprise en faveur du développement durable, mais l'importance de ce facteur semble varier selon le type de dirigeant (Lepoutre & Heene, 2006). Il faut donc prendre en compte l'interaction entre plusieurs caractéristiques entrepreneuriales et personnelles comme l'âge, le genre, la culture, etc.

En effet, le profil et les caractéristiques de l'individu - qui sont à l'origine de sa vision responsable et de son engagement éthique - ont fait l'objet de très nombreuses recherches académiques et de débats depuis des décennies. Une revue de la littérature concernée montre que le premier déterminant individuel de l'engagement éthique des entreprises lié au profil de leur dirigeant est celui du genre. Selon Gilligan (1977) et Lane (1995), les hommes diffèrent des femmes dans leurs comportements responsables. De nombreux chercheurs suggèrent que les femmes accordent plus d'importance que les hommes au développement durable ainsi qu'à la RSE (Akaah, 1989 ; Ruegger & King, 1992 ; Mason & Mudrack, 1996 ; Smith & Oakley, 1997 ; Borkowski & Ugras, 1998 ; Ekin & Tezölmez, 1999 ; Deshpande, Joseph, & Maximov, 2000 ; Elias, 2004 ; Lämsä, Vehkaperä, Puttonen, & Pesonen, 2008) et sont davantage capables d'harmoniser ces questions avec leur mode de gestion (Labelle & St-Pierre, 2015, p. 168). Cependant, d'autres études n'ont observé aucune divergence significative dans l'orientation éthique selon le sexe (Derry, 1989 ; Moncrief, Babakus, Cravens, & Johnston, 2000 ; Ergeneli & Arikan, 2002).

Kidwell, Stevens, & Bethke (1987), Stanga & Turpen (1991) et J. R. Davis & Welton (1991) estiment qu'à cet égard les hommes et les femmes sont semblables dans leurs perceptions éthiques. De même, Schminke (1997) affirme qu'aucune différence dans le comportement éthique ne peut être attribuée au genre. Pour lui, les dirigeants masculins comme féminins montrent des tendances utilitaristes et préfèrent juger les conséquences des actions comme éthiques ou non. Dans

l'ensemble, les résultats des études ne sont pas concluants et semblent varier en fonction de leur contexte¹⁰⁴ (Lämsä et al., 2008, p. 46).

Un autre déterminant réside dans le niveau d'éducation : s'il est plus élevé, l'engagement pour le développement durable est également plus marqué (Gadenne et al., 2009 ; Schaper, 2002 ; Vives, 2006) tout comme celui envers la RSE (Peterson & Jun, 2007). Deux théories sont avancées pour expliquer cette corrélation : les enjeux sociaux sont souvent appréhendés à des niveaux d'éducation supérieurs, et, par ailleurs, les personnes plus éduquées sont davantage enclines à s'informer sur les conséquences de ces nouvelles tendances.

Pour Patzelt et Shepherd (2011 cité par Labelle & St-Pierre, 2015), la capacité d'identifier des opportunités liées au développement durable dépend de l'expertise du dirigeant, pouvant elle-même être liée à son niveau d'éducation. Lund (2000) indique également que le niveau d'éducation et l'âge de l'entrepreneur, le troisième déterminant individuel, sont significativement corrélés avec son comportement éthique. De nombreuses études ont cherché à connaître l'effet de l'âge et des années d'expérience sur les réponses données par l'entrepreneur aux questions éthiques (Lane, 1995 ; Borkowski & Ugras, 1998). Certaines recherches suggèrent que les dirigeants les plus jeunes ont des niveaux de conscience éthique plus élevés que les plus âgés (W. J. Mitchell, Lewis, & Reinsch, 1992 ; Cabagnols & Le Bas, 2006).

À l'inverse, Harris (1990), Ruegger & King (1992), Lane (1995), Dawson (1997) ainsi que Peterson & Jun (2007) avancent que les entrepreneurs plus âgés s'intéressent davantage à ces questions, ce qui s'explique, notamment, par une expérience plus large de la gestion, des réseaux plus développés et une meilleure intégration sociale, une pratique religieuse véhiculant des valeurs proches de celles de la RSE, une plus grande indépendance financière (Labelle & St-Pierre, 2015, p. 169). À l'inverse (Or), Ekin & Tezölmez (1999) et Cassells & Lewis (2011) n'ont trouvé aucun lien entre l'âge et l'attitude envers la responsabilité environnementale.

Quant aux années d'expérience, le quatrième déterminant individuel, les dirigeants les plus expérimentés peuvent être plus sensibles aux innovations environnementales (Ruegger & King, 1992¹⁰⁵ ; Lane, 1995) qui s'avèrent rentables (Vives, 2006 ; Gadenne et al., 2009 ; Schaper, 2002). Dans la même veine, Labelle, St-Jean, & Dutot (2012) voient dans l'expérience de gestion un facteur important pour la mise en œuvre de projets entrepreneuriaux relatifs au développement durable car pour eux, l'expérience professionnelle consolide les convictions sociales et environnementales des personnes déjà sensibilisées.

¹⁰⁴ « Overall, the findings are inconclusive and seem to vary depending on the context. » (Lämsä et al., 2008, p. 46)

¹⁰⁵ Selon Ruegger & King (1992), les femmes et les personnes âgées semblaient plus éthiques dans la plupart des situations.

Cependant, Kuckertz & Wagner (2010) estiment que l'expérience acquise amoindrit l'intérêt à donner une orientation durable à un projet car sa faisabilité semble moindre. Les entrepreneurs plus jeunes seraient par conséquent plus sensibles au développement durable qui rencontrerait davantage leurs valeurs, dernier déterminant qui semble incontournable dans la mesure où les valeurs du dirigeant influencent sa conception de la performance de l'entreprise. Pour Fraj-Andrés, Martínez-Salinas, & Matute-Vallejo (2008), l'engagement des dirigeants envers la question environnementale témoigne de leurs idéaux, de leurs valeurs, de leur style de vie ; tous ces facteurs étant susceptibles d'influencer les stratégies et les pratiques mises en œuvre dans l'entreprise qu'ils dirigent.

Les déterminants individuels présentés dans cette section constitueront les variables indépendantes de notre cadre conceptuel, soit les facteurs qui devraient influencer l'engagement environnemental des hôtels du groupe Accor.

2.3.3 Impact des choix stratégiques de l'entreprise sur son comportement environnemental

Nous avons jusqu'à présent établi un lien entre le comportement environnemental de l'entreprise et l'action contraignante des éléments internes, tels que les choix et objectifs prioritaires des dirigeants qui peuvent être traduits dans la stratégie de l'entreprise. Lorsque non imposée par le siège, la filiale peut avoir à faire un choix stratégique concernant la façon d'opérer sur un marché spécifique. Il existe une littérature bien établie sur ce choix qui est inévitablement conditionné par les caractéristiques du marché de l'entreprise, et qui peut réellement déterminer sa politique environnementale. Nous ne chercherons pas, dans les paragraphes suivants, à passer en revue tous les choix stratégiques des entreprises, mais simplement à souligner les relations entre leur comportement environnemental et quelques-uns de leurs choix. Pour ce faire, nous nous appuyons sur trois configurations stratégiques évoquées par Porter (1986) dans lesquelles le comportement environnemental peut varier. Avant de clarifier l'impact des choix stratégiques des entreprises sur leur comportement environnemental, il convient tout d'abord de définir la notion de stratégie, objectif de notre premier paragraphe.

2.3.3.1 Définition générique de la stratégie

À l'origine, la stratégie est une notion militaire. En effet, cette expression vient de deux mots grecs : *stratos* (armée) et *argêîn* (conduire). Elle désigne donc la conduite des armées. En ce sens, Tarondeau (1998) établit, dans son ouvrage « *Le Management des Savoirs* », des liens entre stratégie militaire et stratégie d'entreprise, toutes deux fondées, d'une part, sur la conjugaison de trois grands principes (la concentration des forces, l'économie des moyens et la mobilité ou l'action) et, d'autre part, sur l'objectif final de la victoire sur un adversaire (la stratégie militaire) ou un concurrent (la stratégie d'entreprise).

Dans le champ de la stratégie, la littérature est abondante. Il est possible de recenser un nombre significatif de recherches focalisées sur ce domaine. Nombre d'auteurs ont établi leurs modèles et leurs définitions d'un point de vue subjectif depuis les origines de cette discipline de recherche (Chandler, les chercheurs d'Harvard, Ansoff) et jusqu'à encore récemment (Porter, De Bodinat et Mercier, Mintzberg, Johnson et Scholes, etc.)

Il n'existe pas une seule et unique définition de la stratégie de l'entreprise, mais au contraire, plusieurs propositions différentes. La stratégie peut être définie de la façon suivante : « *C'est l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités.* » (Alfred Chandler, 1962). Nous pouvons également évoquer la proposition d'Igor Ansoff qui définit la stratégie comme « *la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser.* » (Ansoff, 1968)

Un courant plus récent insiste sur le milieu concurrentiel, notamment M. Porter (1980) qui affirme que la stratégie « *consiste à définir les orientations générales permettant à l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel durable* », ou Johnson & Scholes (2000) qui définissent la stratégie comme « *l'orientation à long terme des activités d'une organisation. Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à une reconfiguration des ressources de l'organisation dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes (propriétaires, employés, financeurs, etc.)* ». Enfin, sans évoquer toutes les propositions concernant la notion de stratégie, nous adhérons à la formulation générique évoquée par De Bodinat & Mercier (1979) qui la définissent comme « *le choix, compte tenu de la concurrence et de l'environnement futur, des domaines dans lesquels l'entreprise s'engagera et la détermination de l'intensité et de la nature de cet engagement* ». Ils ajoutent que « *la stratégie c'est la façon dont l'entreprise investit ses ressources financières ou humaines pour modifier à son avantage ou stabiliser une situation concurrentielle, en fonction des changements présents ou futurs de son environnement.* »

En détaillant ces définitions, nous pouvons constater l'existence d'une convergence concernant les termes : « objectif », « long terme », « allouer les ressources » et « choix ». Mais elle ne peut dissimuler les divergences entre :

- les partisans du choix délibéré et ceux de l'orientation générale ;
- les auteurs concentrant leur attention sur l'interne de l'entreprise et ceux qui se focalisent sur l'externe ;
- les partisans de la meilleure rentabilité et ceux de l'avantage concurrentiel.

Malgré ces paradoxes, nous tenterons, dans la section suivante, d'illustrer de quelle manière les choix stratégiques de l'entreprise influencent son comportement environnemental.

2.3.3.2 Impacts des choix stratégiques de l'entreprise sur son comportement environnemental

Avec ce paragraphe, nous cherchons à savoir si les choix stratégiques d'une filiale influencent son comportement environnemental.

Comme nous venons de le voir, la stratégie d'affaires vise à gagner un avantage permettant à l'entreprise de consolider sa position concurrentielle sur un marché donné. Porter (1986) identifie deux variables cruciales à même d'influencer l'avantage concurrentiel d'une entreprise : les coûts liés à son activité et la valeur attribuée par le marché à sa prestation. L'auteur distingue par conséquent trois stratégies possibles : la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation (ou niche). Nous tentons de montrer ci-après comment le recours à telle ou telle stratégie peut influencer le comportement environnemental de l'entreprise.

▪ Stratégie de domination par les coûts

Avec ce type de stratégie, l'entreprise tente de minimiser l'ensemble de ses coûts par le biais de différents mécanismes¹⁰⁶. Grâce à ce gain, elle peut mettre sur le marché, pour un prix moindre, un produit ou un service dont la valeur semble comparable aux offres concurrentielles. Cette stratégie convient donc aux secteurs connaissant une faible différenciation des offres et une concurrence sur les prix.

Dans le cadre de cette stratégie de domination par les coûts, la problématique environnementale est donc abordée sous un angle « coût – bénéfice ». Comme nous l'avons vu, il est difficile de mesurer les conséquences économiques (coûts ou gains) des actions environnementales car les analyses empiriques de ce mécanisme aboutissent souvent à des résultats contradictoires. Toutefois, certaines initiatives favorables à l'environnement entraînent une réelle baisse des coûts : économies de matières premières et d'énergie, diminution de la consommation d'eau, baisse des coûts de traitement des déchets et des contaminants, etc. Par conséquent, les entreprises qui posent un choix stratégique pour une politique durable commencent par mettre en œuvre les pratiques qui leur apportent directement un impact économique positif, au détriment de celles qui n'impactent pas les coûts.

¹⁰⁶ La domination par les coûts s'appuie sur les économies d'échelle, sur les investissements dans l'innovation, sur un contrôle rapproché des frais fixes et variables.

▪ **Stratégie de différenciation**

La stratégie de différenciation vise à proposer un bien ou un service dont les clients considéreront la valeur comme supérieure à celle des produits concurrents. Ceux-ci accepteront dès lors de payer plus cher pour acquérir ce produit qu'ils estiment unique sur le marché. Avec cette stratégie, l'entreprise se livre donc à une différenciation « par le haut ». Mais on peut aussi concevoir une différenciation « par le bas » lorsque l'entreprise propose une offre plus simple à un prix réduit. Le client est alors prêt à accepter une qualité moindre du produit ou du service en échange d'une baisse significative du prix d'achat.

En général, les investissements favorables à l'environnement relèvent d'une stratégie de différenciation par le haut. L'enjeu est donc de savoir si le client acceptera de payer plus cher pour des produits ou des services écologiques. En fait, tout dépend du secteur d'activité et du pays concerné, car le souci environnemental n'est pas nécessairement perçu de la même manière dans les différents pays qui possèdent leurs propres caractéristiques économiques, culturelles, etc.

▪ **Stratégie de focalisation (ou de niche)**

Avec cette stratégie, l'entreprise met sur le marché une offre particulière qui attirera seulement certains clients sur un segment très singulier. En fait, la stratégie de focalisation combine la stratégie de domination par les coûts et la stratégie de différenciation en visant un segment de marché restreint.

CONCLUSION

Une lecture de la littérature concernant le sujet de cette thèse nous a permis d'affirmer que les facteurs qui influencent le comportement environnemental de l'entreprise peuvent être liés aux éléments extérieurs issus de son environnement contextuel, mais qu'ils peuvent également provenir de l'intérieur.

Ainsi, selon Gray et al. (1995), les entreprises communiquent des informations environnementales aux parties prenantes, au point que cette diffusion peut sembler faire partie d'un outil de légitimation de leurs activités (cf. tableaux N° 4 et 5). Le comportement responsable des entreprises mettant en place une politique, une vérification ou un reporting environnemental peut dès lors être expliqué au sein de deux cadres théoriques majeurs précédemment présentés en détail. Les théories des parties prenantes voient en effet dans la mise en œuvre d'une politique et d'une vérification environnementales un mécanisme permettant de fiabiliser le reporting environnemental dans un objectif de création de valeur intrinsèque pour tous les acteurs de l'entreprise (la vision normative,

au sens de Donaldson & Preston (1995), qui comprend une valeur actionnariale selon la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), et la valeur partenariale selon la théorie de l'agence généralisée (Hill & Jones, 1992)). Quant la théorie néo-institutionnelle de la légitimité, elle considère, au sens de DiMaggio & Powell (1983), l'application d'une politique et d'une vérification environnementales, ainsi que la publication d'un reporting environnemental, comme une réponse aux différentes pressions institutionnelles (coercitive, normative et mimétique) émanant de la société dans un objectif d'obtention et de maintien de légitimité.

Dans la mesure où toutes les décisions stratégiques de l'entreprise, y compris les investissements environnementaux, concernent d'abord la rentabilité et des problématiques économiques et financières, les questions environnementales doivent être incluses dans un modèle économique. Dans cette optique, les principaux débats sur la relation entre environnement et économie ont été présentés selon les trois angles possibles : gagnant-perdant, gagnant-gagnant et coûts-bénéfices.

Ce chapitre a établi un lien entre le comportement environnemental de l'entreprise et un certain nombre de facteurs organisationnels et individuels tels que la taille, la performance économique de l'entreprise et encore le genre, l'âge, la culture de son dirigeant. Nous avons enfin cherché à souligner les relations entre le comportement environnemental de l'entreprise et quelques-uns de ses choix stratégiques. Pour ce faire, ce chapitre s'est terminé par la présentation des trois configurations stratégiques évoquées par Michael Porter (1986) dans lesquelles le comportement environnemental des entreprises peut varier.

Pour les besoins de notre thèse, il devient urgent, à présent, d'investiguer plus en détail les questions du management environnemental des firmes multinationales. C'est cet aspect qui sera examiné dans le chapitre suivant.

CHAPITRE III. MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DANS LE CONTEXTE INTERNATIONAL

INTRODUCTION

La firme multinationale (FMN) comme modèle d'entreprise suscite beaucoup d'intérêt¹⁰⁷, d'autant plus qu'elle soulève un problème d'ordre organisationnel. En effet, dans un pays étranger, les actions des filiales de FMN sont intégrées dans un environnement social et culturel différent. Le profil institutionnel du pays d'accueil a aussi un impact sur les activités quotidiennes et les actions entreprises par la filiale. Pour obtenir le droit d'opérer, la filiale doit considérer les spécificités du pays d'accueil. En même temps, en tant que constituant d'une entité globale, elle fait partie d'un contexte organisationnel plus large. La filiale bénéficie des ressources de la firme mais lui est aussi redevable, notamment en termes de respect de certaines pratiques, de moyens financiers et de résultats. L'affiliation à une FMN amène donc contraintes et opportunités. Membre d'un réseau, la filiale n'est pas un joueur isolé et indépendant.

« *La firme multinationale (FMN) est le cas fondamental d'une organisation qui fait face à des environnements hétérogènes: ses différentes filiales nationales sont souvent incluses dans des conditions environnementales très différentes et ont pu se développer dans des circonstances historiques très différentes.* » (Ghoshal & Nohria, 1989, p. 323). Cette définition apporte un éclairage sur la complexité des environnements des filiales et, par conséquent, sur la difficulté de contrôle et de coordination d'un grand nombre de filiales au sein de la même FMN. C'est un élément caractéristique de la FMN qu'il nous semble important de prendre en compte lors de l'étude de la FMN et qui est central dans cette recherche.

Ghoshal & Westney (1993) dépassent la description traditionnelle de la FMN proposant une définition plus complexe de celle-ci : « *une entreprise (a) comportant des entités dans deux pays ou plus, indépendamment de la forme légale et des champs d'activité de ces entités, (b) qui fonctionne sous un système de prise de décision permettant des politiques cohérentes et une stratégie commune par un ou plusieurs centres de décision, (c) dans lesquelles les entités sont ainsi liées, par propriété ou autrement, qu'une ou plusieurs d'entre elles peut exercer une influence significative sur les activités des autres et en particulier, pour partager la connaissance, les ressources, et les responsabilités avec les autres.* » (P. 6). Cette définition prend en considération les critères des FMN tout en intégrant les notions de pouvoir, d'influence et de partage des connaissances, des ressources et aussi de responsabilité. C'est donc cette définition que nous retenons dans le cadre de notre recherche. Celle-ci nous permet alors de faire émerger les problématiques du groupe Accor étudié.

¹⁰⁷ La structure organisationnelle des FMN et les relations intra-organisationnelles entre les filiales et la maison-mère ont donné lieu à de nombreux travaux. La revue de la littérature de Martinez & Jarillo (1989) donne un aperçu de l'étendue des recherches.

Par conséquent, la spécificité des FMN réside dans le fait qu'elles doivent tenir compte de la localisation géographique de leurs filiales dans lesquelles elles doivent assurer la continuité des décisions stratégiques prises au niveau de la maison-mère. Autrement dit, la maison-mère devra gérer la firme dans son ensemble par la construction d'une stratégie permettant de coordonner les systèmes locaux et de les faire converger vers la stratégie globale de la firme. Afin de mettre en œuvre une stratégie, l'entreprise a besoin d'une structure organisationnelle appropriée dans laquelle les relations entre le siège et ses filiales sont claires. C'est dans un deuxième temps qu'est réparti le pouvoir de décision. Suivant l'organisation globale ou multidomestique de la FMN, les relations entre le siège et les filiales pourront différer.

L'idée force de cet exposé rapide consiste à dire que chaque FMN doit trouver une situation d'équilibre entre deux tendances apparemment contradictoires : un compromis original entre une organisation centralisée et une autre concentrant le pouvoir de décision au niveau des filiales. C'est ce que Kostova & Roth, 2002 désignent par le concept de « dualité institutionnelle », concept central de notre recherche. Confronté à ces tendances contradictoires de l'environnement local et du contexte organisationnel global, le dirigeant de filiale joue un rôle crucial. Ainsi, la combinaison et la conciliation des objectifs de la firme avec les opportunités et les contraintes locales vont amener ce dirigeant à mettre en place des actions parfois singulières et à adopter un comportement particulier. Des études empiriques ont également rapporté que des différences de performance et de comportements environnementaux apparaissaient entre filiales d'une même firme (Ruud, 2002 ; Clarke & Walley, 1998). Ces différences pourraient témoigner d'une gestion environnementale partiellement décentralisée, mais aussi révéler l'influence que peut avoir le contexte local.

L'objet de ce chapitre est ainsi de présenter la structure organisationnelle de la FMN. Après avoir défini le concept de « dualité institutionnelle », nous allons montrer l'impact de la structure organisationnelle sur les relations siège-filiales, et sur le management environnemental « hors frontières ». Ensuite, afin de prendre en compte l'influence de la maison-mère sur ses filiales, nous présenterons les éléments constitutifs d'un management environnemental hors frontières. L'hétérogénéité des comportements des filiales sera alors exposée dans le cadre des différentes distances du modèle CAGET. Ceci donnera lieu à la présentation des diverses attitudes des filiales par rapport aux recommandations de la maison-mère. Pour finir, trois types de pressions provenant de la maison-mère, inspirées de la théorie néo-institutionnelle et imposées aux filiales, seront exposées en fin de ce chapitre.

3.1 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA FMN

Dans le champ du management international, de nombreuses recherches se sont intéressées à la question de savoir ce qui peut expliquer les différentes façons dont les FMN sont agencées. Ce mode d'agencement est le plus souvent désigné par la notion de structure organisationnelle¹⁰⁸ de la FMN. Bien qu'il n'y ait pas de définition parfaitement consensuelle de cette notion, un certain accord s'est formé pour considérer que la structure organisationnelle de la FMN se compose en fonction des relations siège-filiales. (Otterbeck, 1981), l'un des premiers auteurs à s'être intéressé à ce sujet, se posait les questions suivantes : « *Comment les multinationales sont-elles réellement gérées ? Que se passe-t-il, au sein de l'organisation, entre l'entreprise du pays d'origine (la maison-mère) et l'entreprise locale (la filiale) ?* » Pour répondre à ces questions, nous allons examiner les travaux de recherche portant sur les structures des FMN, qui peuvent être classés en deux catégories.

Les recherches antérieures de Perlmutter (1969), de Stopford & Wells (1972), de (Franko, 1976) et d'autres sur les structures des entreprises multinationales énoncent l'existence de structures unidimensionnelles. La plupart de ces travaux considèrent les FMN comme de simples entités hiérarchiques dominées par le centre où les filiales ont un rôle limité. Implicitement, les partisans de cette pensée estiment que la filiale est engagée dans une relation dyadique avec sa maison-mère, au lieu d'être une partie du réseau. La filiale agit dès lors comme un instrument du siège, plutôt que comme une entité encadrée dans son propre environnement local et autonome ayant ses propres intérêts. Ainsi, la plupart des travaux de l'époque soutiennent que les filiales peuvent être gérées de la même façon, plutôt que comme un réseau différencié (Bartlett & Ghoshal, 1986).

À partir du milieu des années 1980 apparaît un nouveau paradigme au sein du champ du management international. Les travaux d'Hedlund (1986), de Lawrence & Lorsch (1989), d'Hedlund & Rolander (1990), de Bartlett & Ghoshal (1991), de Doz & Prahalad (1987, 1991) et d'autres, portant sur les structures des FMN, marquent une rupture avec les travaux antérieurs. Ces auteurs estiment être à l'origine de nouveaux modèles organisationnels considérant les FMN comme des institutions sociales complexes. Le plus connu de ces modèles est l'entreprise multifocale de Prahalad & Doz (1987). Ces deux auteurs proposent un cadre pour décrire les forces, potentiellement contradictoires, s'exerçant sur la stratégie d'une entreprise. Plus précisément, la stratégie et l'organisation de la FMN sont influencées par deux types de pressions : les forces de réactivité locale et les forces d'intégration globale. La perspective intégration globale/réactivité

¹⁰⁸ « Comme pour de nombreuses notions, il n'en existe pas de définition parfaitement consensuelle, mais plutôt une variété de modes d'approche. La conception la plus répandue consiste à dire que la structure organisationnelle est la configuration formelle des rôles et des procédures, officiellement consacrée, destinée à orienter les comportements des membres de l'organisation en spécifiant ce qu'ils doivent faire et ce qui sera récompensé » (Desreumaux, 2015)

locale de Prahalad & Doz (1987) montre ainsi comment les pressions pour la coordination stratégique et l'intégration globale, d'une part, et les pressions pour la réactivité locale, d'autre part, affectent le choix de la stratégie et de l'organisation de l'entreprise. C'est un problème qui sera développé, quelques années plus tard, par Kostova & Roth (2002) qui distinguent la légitimité locale des filiales de la légitimité globale de l'entreprise et montrent donc la dualité institutionnelle¹⁰⁹ présente au sein de l'entreprise multinationale. Afin de répondre, simultanément, à ces deux types de pressions, Prahalad & Doz (1987) proposent aux entreprises multinationales de suivre une stratégie multifocale¹¹⁰.

À partir de cet exposé rapide de la littérature, trois propositions peuvent représenter l'ensemble de la structure organisationnelle possible au sein de la FMN. Un besoin élevé d'intégration globale et une faible réactivité locale caractérisent une FMN globale, tandis qu'un faible besoin d'intégration globale associé à une grande exigence de réactivité locale caractérise la structure organisationnelle multidomestique. Entre ces deux extrêmes se trouve la structure organisationnelle multifocale. Après avoir défini le concept de la dualité institutionnelle, nous allons révéler les interrelations entre la structure organisationnelle de la FMN et les relations siège-filiales.

3.2 DUALITE INSTITUTIONNELLE

De nombreux auteurs, comme Gladwin & Walter (1976), Heenan & Perlmutter (1979), Doz & Prahalad (1984), Prahalad & Doz (1987), Lawrence & Lorsch (1989), Bartlett & Ghoshal (1991), Rosenzweig & Singh (1991) et d'autres encore, s'entendent pour dire que la FMN fait émerger des problématiques organisationnelles complexes. « *D'une part, la FMN constitue une seule organisation qui fonctionne dans un environnement global, avec un besoin de coordonner ses opérations lointaines. D'autre part, la FMN est composée d'un ensemble d'organisations qui fonctionnent dans des environnements nationaux distincts.* » (Rosenzweig & Singh, 1991, p. 340).

La FMN est alors tiraillée entre deux tendances qui peuvent apparaître d'emblée comme contradictoires : la prise en considération du contexte global dans la stratégie corporative d'une part, et la nécessaire adaptation au contexte local pour chaque filiale de l'autre. C'est ce que l'on peut appeler « la dualité institutionnelle » : la filiale subit à la fois les pressions organisationnelles de la maison-mère et celles de l'environnement contextuel dans lequel elle est intégrée. Ce concept, en apparence discordant, est fréquemment abordé dans la littérature, notamment dans les

¹⁰⁹ Concept repris de Kostova & Roth (2002).

¹¹⁰ Les auteurs classifient les processus de management en distinguant les outils 1) de gestion des données, qui permettent d'obtenir l'information nécessaire à la prise de décision 2) auxquels les dirigeants recourent pour formuler les règles du jeu et préciser les perceptions et les attentes 3) permettant de résoudre les conflits, de trouver des compromis entre les diverses pressions.

dialectiques : intégration globale/réactivité locale, centralisation/adaptation, ou encore intégration/diversification.

La pensée dialectique montre comment le besoin d'intégration de la FMN demande une gestion fondée sur la standardisation et la dépendance des filiales à l'égard de la maison-mère, alors même que le contexte local requiert une certaine adaptation. En d'autres termes, au niveau corporatif, les forces du contexte global agissent sur les filiales par la politique directive et les procédures indifférenciées émises par la maison-mère. Parallèlement, le contexte spécifique de chaque filiale induit une responsabilité locale qui ne peut être assumée que grâce à la souplesse de la FMN et à une relative autonomie des filiales dans leur réponse à la demande locale. Ainsi, le contexte local influence quant à lui directement la filiale, conduisant les dirigeants à une certaine distance par rapport aux exigences corporatives telles que formulées dans le pays de la maison-mère.

Par conséquent, les réponses stratégiques adoptées par les filiales en réponse aux pressions du contexte local expliquent les écarts dans les comportements environnementaux entre filiales d'une même firme. Ces écarts peuvent se justifier par la distance entre le pays d'accueil et celui du pays d'origine de la FMN ou entre les pays d'accueil eux-mêmes, notamment entre un pays développé et un pays en développement. Cette distance s'illustre sous différentes formes telles que : la distance Culturelle, Administrative, Géographique, Economique et Technologique. C'est le modèle CAGE de Ghemawat (2001) qui est devenu CAGET¹¹¹ après qu'y ait été ajoutée la distance technologique par Mayrhofer & Urban (2011, p. 193-196).

Entre ces deux extrêmes (global/local), certains auteurs, comme Logsdon & Wood (2002) et Gladwin & Walter (1976), affirment également l'existence d'une stratégie hybride. C'est celle qui permet aux FMN de faire des compromis entre les politiques « fragmentées » et les politiques « unifiées » afin d'atteindre un équilibre satisfaisant.

3.3 DIFFERENTS MODELES DE RELATIONS SIEGE-FILIALES : UNE TYPOLOGIE

En se basant sur la perspective intégration globale/réactivité locale de Prahalad & Doz (1987) ou sur la dialectique intégration¹¹²/différenciation¹¹³ de Lawrence & Lorsch (1989), nous pouvons distinguer trois modèles de relations siège-filiales : le modèle centralisé, le modèle décentralisé et le modèle en réseau.

¹¹¹ Ce modèle est évoqué dans la suite du document.

¹¹² L'intégration est le processus destiné à répartir l'unité de l'effort entre l'ensemble des sous-systèmes pour accomplir la tâche de l'organisation (Lawrence & Lorsch, 1989).

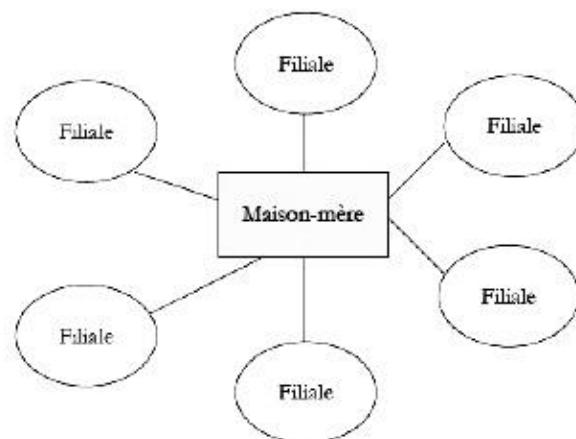
¹¹³ La différenciation est l'état de segmentation de l'organisation en sous-systèmes, dont chacun tend à développer des caractéristiques particulières en fonction des demandes de son environnement externe, auquel il doit faire face (Lawrence & Lorsch, 1989).

1. Le modèle centralisé (firme globale)

Ce modèle intègre deux modélisations : « *l'ethnocentrique* » (Heenan & Perlmutter, 1979) et « *la globale* » (Bartlett & Ghoshal, 1991). Lorsqu'une entreprise adopte un modèle centralisé, les décisions sont prises dans une optique globale. Cela signifie que la maison-mère fixe les objectifs stratégiques et diffuse des pratiques globales dans l'ensemble des unités affiliées, en leur accordant une autonomie limitée. Dans ce cas, le centre fournit toute l'expertise et l'assistance dont elles ont besoin pour atteindre ses objectifs. Ce modèle assure une forte cohérence et une forte coordination de l'ensemble des unités, qui sont soumises à un contrôle strict exercé par le centre. En outre, ce dernier empêche les unités de tenir compte des spécificités locales. Les principaux enjeux d'un tel modèle peuvent se résumer ainsi :

- Mise en place de la stratégie globale (unifiée) définie par la maison-mère ;
- Niveau de centralisation élevé des processus de décision et de contrôle ;
- Homogénéité des filiales ;
- Attitude ethnocentrique.

Figure 13 : Relations siège-filiales dans une FMN globale



Le schéma de la figure 13 montre que la maison-mère est placée au centre, tandis que les filiales constituent la périphérie. Les liens révèlent que les filiales subissent un contrôle très marqué exercé par le centre.

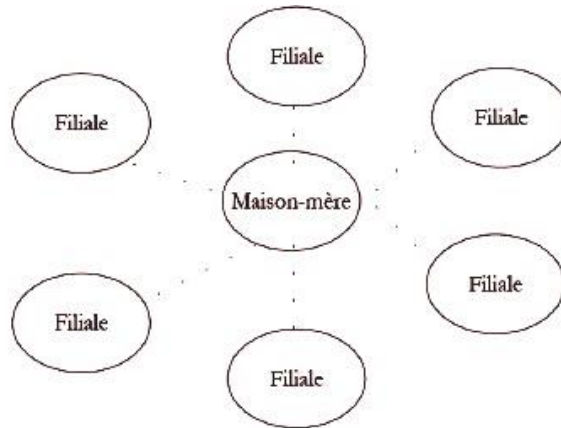
2. Le modèle décentralisé (firme multidomestique)

Le modèle décentralisé inclut deux modélisations : « *la polycentrique* » (Heenan & Perlmutter, 1979) et « *la multinationale* » (Bartlett & Ghoshal, 1991). À l'opposé du modèle centralisé, la maison-mère accorde ici une grande autonomie aux unités affiliées et à leurs pratiques. Ce modèle rend les unités indépendantes par rapport au siège, ce qui leur permet de s'adapter au contexte local,

mais il limite la coordination au sein d'un même groupe. Par conséquent, il peut conduire au souci de cohérence et d'efficacité à l'échelle du même groupe. Les principaux enjeux d'un tel modèle peuvent se résumer ainsi :

- Niveau d'autonomie des filiales, de différenciation et d'adaptation locale élevé ;
- Multiples stratégies de réaction locale (fragmentée – multidomestique) ;
- Attitudes polycentriques.

Figure 14 : Relations siège-filiales dans une FMN multidomestique



Le schéma ci-dessus (figure 14) suggère que la maison-mère et ses filiales sont douées d'initiatives stratégiques et les pointillés révèlent qu'elles opèrent en relative autonomie les unes par rapport aux autres.

3. Le modèle en réseau (firme multifocale)

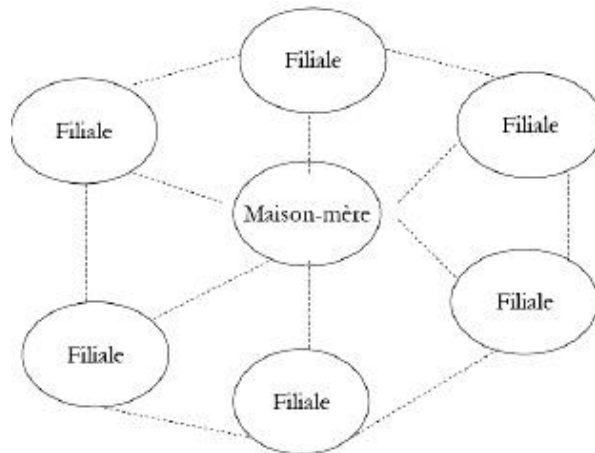
Le modèle en réseau regroupe de nombreuses modélisations : « *la transnationale* » (Bartlett & Ghoshal, 1991), « *l'hétérarchie* » (Hedlund, (1986) ; Hedlund & Rolander, (1990)), « *la métanationale* » (Y. Doz et al., 2001), « *la régiocentrique* » et « *la géocentrique* » (Heenan & Perlmutter, 1979).

Prenant en compte les avantages mais aussi les inconvénients de la centralisation et de la décentralisation, nombreuses sont les firmes qui essaient de s'intégrer dans le contexte global de la maison-mère tout en s'adaptant au niveau local pour chaque unité, en ayant recours à une approche intermédiaire : le « modèle en réseau ». Ce modèle reflète ainsi « *la volonté d'intégrer le siège et les différentes filiales dans un système global de prise de décision* » (Mayrhofer & Urban, 2011, p. 177). Il s'agit d'instaurer une convergence qui assure une coordination générale des pratiques (intégration globale) sans négliger la nécessité de s'adapter aux spécificités locales (réactivité locale), où chaque environnement concurrentiel demande une stratégie propre (stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, etc.), compte tenu du comportement des populations, des ressources naturelles, des politiques gouvernementales, des autorités locales dans

la conduite des investissements, des mécanismes des isomorphismes, des catalyseurs, etc. Les principaux enjeux d'un tel modèle peuvent se résumer ainsi :

- Ni centralisation ni décentralisation ;
- Conciliation des logiques de la réactivité locale et de l'intégration dans un réseau mondial ;
- Attitudes géocentriques (les pratiques locales et globales sont intégrées).

Figure 15 : Relations siège-filiales dans une FMN multifocale



Le schéma ci-dessus (figure 15) suggère une coordination souple par le centre des entités de la périphérie dans le modèle en réseau ; d'autre part, les pointillés révèlent que les différentes entités opèrent en relative autonomie les unes par rapport aux autres, mais peuvent collaborer entre elles sans nécessairement passer par le centre.

En suivant cette typologie en vigueur dans la littérature, Hansen (1999) apporte une dimension internationale à la gestion environnementale en proposant une typologie du management environnemental « hors frontières » au sein des FMN en fonction de leur structure organisationnelle. Nous allons aborder cette typologie plus en détail ci-dessous.

3.4 UNE TYPOLOGIE DU MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL « HORS FRONTIÈRES » SUR LA BASE DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DE LA FMN

Comme l'indiquent Van Tulder & Kolk (2001, 267), « *les opérations de la FMN ont un impact substantiel sur la formulation et la mise en œuvre des principes éthiques [...]* ». Pourtant, dans le domaine du management international, rares sont les recherches qui portent sur le lien entre les stratégies environnementales de la FMN et sa structure organisationnelle. Ce paragraphe examine donc le rapport entre les différentes relations siège-filiales et les stratégies environnementales hors frontières.

Hansen (1999) distingue quatre types de management environnemental « hors frontières » allant de l'indépendance totale de la filiale à son intégration complète dans un système global de prise de décision environnementale, en fonction du degré d'autonomie (ou de dépendance) de la filiale au sein du réseau corporatif.

1. Management environnemental décentralisé (organisation décentralisée/quasi absence de politique environnementale)

Selon Hansen (1999), ce style de management environnemental est présent quand une FMN adopte un modèle décentralisé où les filiales sont totalement autonomes et uniquement dévouées aux opérations affectant leur marché. L'organisation décentralisée correspond donc au plus fort niveau d'indépendance de la filiale par rapport au siège social. Cette organisation se caractérise par la quasi-absence de politiques, de programmes et de procédures environnementales à l'échelle internationale. Les liens entre le siège social et la filiale sur le plan environnemental sont donc presque inexistantes. Par conséquent, les problèmes environnementaux sont entièrement sous la responsabilité des managers locaux, et seront résolus avec les moyens et la détermination de la filiale.

2. Management environnemental conformiste (organisation conformiste/décentralisation contrôlée et audits environnementaux)

Le management environnemental conformiste correspond à un degré de décentralisation moindre que le précédent style. Il s'agit d'une décentralisation contrôlée, où les filiales sont tenues de s'adapter aux contextes locaux en respectant les lois et réglementations en vigueur. Ainsi, la maison-mère cherche, selon Hansen (1999), à s'assurer que chacune des filiales respecte la législation nationale de chaque pays dans lequel elle opère. Cela implique au niveau du groupe la mise en œuvre d'audits environnementaux, de procédures de reporting et de surveillance.

Les deux styles de management que nous venons d'aborder se distinguent par leur souci d'adaptation au contexte local. D'où le fait que le comportement écologique des filiales d'une organisation décentralisée ou conformiste s'attache en priorité à répondre aux exigences du contexte local. Il s'ensuit que le niveau de contrainte du contexte corporatif est relativement faible par rapport au contexte local.

3. Management environnemental centralisé (organisation centralisée/politique environnementale globale)

À l'opposé des deux configurations précédentes (décentralisée ou conformiste), certaines FMN cherchent, dans une certaine mesure, à standardiser leurs pratiques écologiques à travers le monde. Selon Hansen (1999), les dirigeants de ce type de firmes craignent que, dans certains pays, les

incitatifs soient insuffisants pour conduire la filiale à une performance environnementale satisfaisante. C'est pourquoi ces FMN dites centralisées tendent à transposer des pratiques environnementales qu'elles ont développées sur leur marché domestique partout où elles interviennent. Il s'agit donc, selon Hansen (1999), d'internationaliser des standards de performance environnementale par une politique environnementale globale au lieu de répondre aux standards et règlements des différents contextes locaux dans lesquelles les filiales opèrent. Ainsi, ces dernières constituent autant de répliques des opérations domestiques.

Dans ce cas, la gouvernance environnementale s'inscrit dans le cadre d'une organisation fortement hiérarchisée et verticalement intégrée, où la maison-mère devient la principale, parfois l'unique source d'influence sur les pratiques de la filiale.

4. Management environnemental intégré (Organisation intégrée/politique environnementale ni centralisée, ni décentralisée)

Dans ce cas, le management environnemental s'inscrit dans le cadre d'une organisation fortement intégrée sur le plan horizontal. L'innovation est un phénomène ni totalement centralisé ni totalement décentralisé. Elle peut émerger de toute structure du réseau corporatif. En d'autres termes, les nouvelles pratiques peuvent être développées par n'importe quelle filiale pour ensuite être diffusées dans l'ensemble du réseau. Dans une telle organisation dite intégrée, les filiales jouissent d'une certaine autonomie pour s'adapter à leur contexte, pourvu qu'elles inscrivent leur action dans la limite des grandes lignes imposées par le siège social. Le contexte local et le contexte corporatif deviennent les sources d'influence des pratiques environnementales de la filiale. Par conséquent, les objectifs environnementaux seront toujours définis par la filiale, tout en suivant la philosophie corporative commune à l'ensemble du réseau.

En résumé, les organisations centralisées sont caractérisées par d'importantes forces d'intégration globale, alors que les pressions d'adaptation locale sont faibles. Les organisations décentralisées sont caractérisées par d'importantes forces poussant à l'adaptation locale, alors que les pressions d'intégration globale sont faibles. Entre ces deux idéaux-types se trouvent les organisations intégrées, ni purement globales ni purement multidomestiques (Prahalad & Doz, 1987).

Par ailleurs, comme nous le verrons un peu plus loin, le mode d'exploitation de la filiale peut également, en plus des facteurs évoqués ci-dessus, influencer sa marge de manœuvre.

3.5 ELEMENTS DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL HORS FRONTIERES : OUTILS DE CONTROLE ET DE COORDINATION DU COMPORTEMENT ECOLOGIQUE DES FILIALES.

L'objectif de ce paragraphe est de dégager, à partir de travaux de Hansen (1999) et de Ruud (2002), les éléments constitutifs d'un management environnemental hors frontières. Ces éléments

représentent, du point de vue de la filiale, les principaux moyens de pression issus du contexte corporatif. Tandis qu'ils visent, du point de vue de la maison-mère, à contribuer au développement des stratégies et des systèmes environnementaux mis en place au niveau des filiales.

Les travaux de Ruud (2002) cherchent à définir les modalités d'un véritable management environnemental hors frontières en tentant de répondre à la question suivante : de quelle façon les FMN promeuvent-elles les meilleures pratiques environnementales auprès de leurs filiales ? Selon l'auteur, les FMN ont une tendance générale à vouloir renforcer les moyens de coordination de leurs activités à l'échelle internationale. Il s'agit d'une gestion environnementale intégrée qui doit répondre au besoin de rationaliser les activités de la FMN dans tous ses réseaux à travers le monde entier. Ruud (2002) évoque trois leviers mis en œuvre par la FMN pour influencer le comportement de ses filiales : une politique explicite, des standards de performance et des procédures spécifiques. La FMN est ainsi tentée d'imposer à l'ensemble de ses unités la mise en place de pratiques environnementales standard, souvent au-delà des exigences du pays d'accueil. Toujours selon l'auteur, le management environnemental hors frontières est donc avant tout centré sur des objectifs corporatifs. Inévitablement, cette tendance à la standardisation s'accompagne d'un contrôle accru de la maison-mère sur ses filiales.

Hansen (1999) affirme qu'au moins cinq éléments représentent, en matière de management environnemental hors frontières, l'influence du contexte corporatif sur la filiale (p.3-5). Autrement dit, ces éléments traduisent le lien entre le siège et sa filiale en matière de lignes directrices environnementales :

1. **Principes généraux de gestion environnementale** : ils apparaissent généralement dans les chartes environnementales, ou sont directement intégrés dans l'énoncé de la mission de la firme. Ces principes fixent les directives et les principaux objectifs de la gestion environnementale auxquels l'ensemble des filiales doivent se soumettre. Ces objectifs peuvent être, par exemple, que chaque filiale se soumette uniquement aux règlements du pays d'accueil, qu'elle adhère aux standards internes de la firme, ou encore qu'elle soit la plus performante possible en matière de leadership environnemental sur l'ensemble des marchés locaux.
2. **Programmes et politiques spécifiques** : ils sont applicables dans l'ensemble des entités du réseau corporatif. Considérés comme un support, ces programmes et politiques peuvent accompagner les principes généraux évoqués ci-dessus. Ils concernent généralement des domaines auxquels la firme attribue une importance particulière. À titre d'exemple, citons les programmes de gestion de l'énergie, de réduction de consommation de matières premières, de réduction des déchets et de diminution des émissions de gaz à effet de serre.

3. **Procédures de contrôle et de surveillance** : elles permettent de vérifier que les standards environnementaux (réglementations et normes) définis au niveau de la maison-mère sont effectivement respectés par l'ensemble des filiales. Ces procédures peuvent prendre la forme de reporting ou d'audits environnementaux. De plus en plus, les FMN développent à l'échelle globale de la firme des bases de données consacrées au management environnemental. Ces systèmes permettent à la maison-mère de contrôler, d'observer et de comparer les performances environnementales à l'échelle des filiales, ou encore de retracer l'évolution de chacune d'elles sur des indicateurs et une période de temps choisis (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle ou annuelle).
4. **Programmes de formation, d'éducation et d'échange d'informations** : ils permettent de s'assurer d'un haut niveau de connaissance et de compétence environnementale à tous les niveaux de la firme.
5. **Organisation formelle** où les responsabilités et les fonctions sont délimitées et réparties, d'une part entre les unités affiliées, d'autre part entre les personnes sur une base mondiale.

Ces cinq éléments constitutifs d'un management environnemental hors frontières peuvent influencer le comportement environnemental des filiales. Nous sommes conscients que les FMN n'utiliseront pas tous ces moyens simultanément, et que certaines en développeront et en découvriront d'autres. Aussi, nous proposons de retenir ces cinq éléments pour la suite de notre recherche en les considérant comme représentatifs de l'influence de la maison-mère sur le comportement de ses unités, mais certainement pas comme définitifs ni exhaustifs.

3.6 L'HETEROGENEITE DES COMPORTEMENTS DES FILIALES

Björkman & Forsgren (1997), ainsi qu'Andersson & Johanson (1997) considèrent la firme multinationale comme une entité hétérogène regroupant des filiales qui représentent différents intérêts et jouent différents rôles. De même, pour Pestre (2004), les filiales, au sein d'une même FMN, n'adoptent pas le même comportement et leurs actions sont parfois très différentes bien que le problème auquel elles sont confrontées soit similaire. Comme nous l'avons précédemment évoqué, cette situation peut s'expliquer par la distance entre les pays hôtes où se trouvent les filiales. Cette distance s'illustre sous différentes formes parmi lesquelles se trouve le modèle CAGET.

Le premier objectif de cette section est de développer ce modèle en étudiant l'impact de différentes distances sur le comportement environnemental des filiales. La deuxième partie de cette section examine les différentes attitudes des filiales par rapport aux recommandations de la maison-mère, afin de prendre en compte l'importance du rôle de la filiale.

3.6.1 Modèle CAGET

Fondé sur le modèle de la distance « CAGE » proposé par Ghemawat (2001) et modifié par Mayrhofer & Urban (2011) en devenant « CAGET », ce paragraphe développe ces distances relatives aux effets du management international, envisagé sous cinq dimensions dont les effets varient en fonction des secteurs d'activité et des types de produits fournis par l'entreprise : la distance culturelle, la distance administrative (ou politique), la distance géographique, la distance économique et la distance technologique.

1. La distance culturelle

Selon Mayrhofer & Urban (2011, p. 194), la distance culturelle reste la plus étudiée au sein du management international. Cette importance peut être attribuée au rôle important de cette dimension, plus précisément à la détermination de la façon dont les citoyens interagissent les uns avec les autres, en parallèle avec les entreprises et les institutions. En effet, les différences linguistiques, ethniques, religieuses et de normes sociales sont autant de facteurs pouvant créer une distance culturelle entre le pays d'origine et les pays hôtes. Plus précisément, ces facteurs créent une distance culturelle en influençant les choix des consommateurs en fonction de leurs préférences pour des produits à caractéristiques spécifiques (Ghemawat, 2001, p. 140-142). Malgré le consensus concernant l'impact de la distance culturelle sur le management des opérations internationales, celle-ci constitue une source de divergence entre de nombreux auteurs, notamment parce que la distance culturelle a des effets positifs et négatifs sur le management des opérations internationales. Ainsi, de nombreux chercheurs estiment que la diversité culturelle constitue un obstacle à l'internationalisation de l'activité des entreprises, car elle peut entraîner des problèmes de compréhension et de coordination. À l'inverse, d'autres chercheurs mettent l'accent sur les aspects positifs de cette diversité culturelle qui stimule la créativité et favorise l'interaction et l'échange de connaissances entre les acteurs (Mayrhofer & Urban, 2011, p. 194). Cette divergence d'opinions peut être expliquée par la complexité du concept de culture.

Quelle que soit la stratégie globale diffusée par la maison-mère, la réponse stratégique des filiales doit être strictement adaptée à la culture et aux normes sociales des pays hôtes. Celles-ci se reflètent dans le comportement des consommateurs en fonction de leurs préférences pour des produits/services à caractéristiques spécifiques.

2. La distance administrative (ou politique)

Cette distance inclut de nombreux facteurs. Les liens coloniaux, ou les relations politiques et économiques bien développées historiquement, rendent le management des opérations internationales beaucoup plus facile, comme par exemple entre la France et ses anciennes colonies en Afrique ou entre l'Espagne et l'Amérique latine. D'ailleurs, l'association monétaire, économique

et politique (dont l'intégration de l'Union européenne est sans doute le meilleur exemple) vise à diminuer la distance administrative et politique entre les partenaires. Cependant, les politiques gouvernementales (droits de douane, quotas commerciaux, subventions d'investissement, politiques de la santé, de la sécurité et de l'environnement, etc.) et les contextes institutionnels (réglementations locales, corruption, conflits sociaux, etc.) peuvent constituer un obstacle aux activités internationales. Le développement des activités étrangères est d'ailleurs souvent modéré à cause de l'environnement (Ghemawat, 2001, p. 142-144).

Quel que soit l'investissement à l'étranger, la législation locale des pays hôtes doit être strictement respectée, ce qui influence la stratégie globale diffusée par la maison-mère dans les unités affiliées.

3. La distance géographique

La distance géographique n'est pas simplement une question d'éloignement physique entre le pays d'origine et les pays ciblés. D'autres attributs géographiques doivent également être pris en compte : la taille des pays hôtes et leurs infrastructures de communication et de transport (les accès maritimes, routiers etc.), la frontière commune, les différences de climat, etc. En général, ces facteurs peuvent générer des coûts de transport et de communication proportionnels à l'éloignement physique, surtout pour les activités qui nécessitent un degré élevé de coordination. Ainsi, le développement des relations internationales est souvent freiné par la distance géographique. Par conséquent, les entreprises qui estiment que la distance géographique constitue un obstacle passent souvent à l'investissement direct dans les installations et les équipements locaux comme un moyen alternatif d'accéder aux marchés cibles (Ghemawat, 2001, p. 144-145). D'ailleurs, selon Shenkar (2001, p. 526), les coûts de coordination et de contrôle de gestion sont proportionnels à cette forme de distance. En outre, elle peut aussi rendre plus difficile le contact siège/filiales, pourtant nécessaire pour le transfert efficace des connaissances. Ceci génère une diminution de la coopération entre la maison-mère et ses unités affiliées.

4. La distance économique

La différence entre les pays en termes de richesse ou de revenu des consommateurs représente l'attribut économique le plus important dans la création de la distance économique. Cette forme de distance renvoie aussi aux autres variations entre les pays, comme celles concernant le coût et la qualité de l'infrastructure, de l'information, des connaissances, des biens intermédiaires, et enfin, des ressources naturelles, financières et humaines. Les FMN qui tendent à exercer une activité uniforme dans tous les pays ciblés devraient se concentrer davantage sur les pays qui ont des profils économiques similaires. Pareillement, dans les divers pays hôtes où les coûts, les prix et les revenus des clients sont très différents, la même stratégie cherchant à tirer des avantages concurrentiels sera difficile à appliquer. En effet, l'avantage concurrentiel du siège n'est pas forcément apprécié de la

même façon sur tous les marchés où les attributs économiques sont variés. Ainsi, cette distance impose aux filiales d'adapter leur politique aux marchés visés (Ghemawat, 2001, p. 145-147 ; Mayrhofer & Urban, 2011, p. 195). Ce qui conduit les filiales à ne pas se conformer, au moins partiellement, à la stratégie corporative élaborée par la maison-mère, générant ainsi des écarts dans les pratiques entre filiales d'une même firme.

5. La distance technologique

Cette dernière distance résulte de différents degrés de développement technologique entre les pays et dépend, dans une large mesure, de la nature des systèmes et des compétences nationales d'innovation, mais aussi de la participation à des programmes de recherche internationaux et à des institutions supportant l'activité de recherche et d'innovation.

En s'implantant à l'étranger, la FMN cherche de meilleures conditions d'investissement permettant de profiter des systèmes nationaux d'innovation des pays hôtes où sont localisées les unités affiliées. Dans cette perspective, la tendance technologique influence les décisions de localisation de la FMN. En outre, cette dimension peut garantir l'échange d'informations entre la maison-mère et les filiales, ce qui améliore la coordination des activités de la multinationale (Mayrhofer & Urban, 2011, p. 195-197). En ce qui concerne plus spécifiquement la protection de l'environnement, le développement technologique des pays hôtes peut encourager les entreprises à s'engager dans une politique écologique en facilitant la maîtrise des mesures environnementales. Par conséquent, la différence de degré de développement technologique entre pays développés et pays en développement où les filiales opèrent, peut accentuer les écarts dans les pratiques environnementales des filiales d'une même firme.

La volonté du siège d'assurer une certaine cohérence par la diffusion d'une politique environnementale globale doit pourtant tenir compte de l'écart entre les pays en fonction de ces cinq types de distances qui peuvent accentuer la complexité de la gestion des opérations multinationales. D'ailleurs, d'autres facteurs influençant également le management environnemental, tel que le contexte interne de l'unité affiliée : mode d'exploitation, taille, âge, valeurs, etc., doivent aussi être pris en compte. Néanmoins, un tel fonctionnement peut poser problème. Il s'agit en effet d'estimer le risque de diluer la politique globale d'une part, et de perdre la cohérence et la coordination de l'autre. Si l'on admet que la multinationalisation motive les entreprises à investir sur de nombreux marchés (recherche de meilleures positions concurrentielles, de meilleures conditions d'offre et de demande, etc.), on conçoit alors que cette orientation nécessite l'adaptation de l'ensemble des unités affiliées à l'hétérogénéité des environnements locaux, mais aussi la cohérence des activités de ces unités afin que celles-ci contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques et à l'image que le

siège cherche à véhiculer au niveau mondial. Dès lors, la multinationalisation nécessite une certaine flexibilité dans le fonctionnement des unités, tout en maintenant une cohérence au niveau global. Ceci correspond aux travaux de Balrabel & Meier (2011, p. 15) qui montrent qu'il est possible de limiter l'impact de ces distances en évitant que le centre exerce un contrôle excessif sur les filiales ou qu'il leur accorde une trop grande autonomie. Un équilibre difficile à réaliser.

3.6.2 Attitudes des filiales par rapport aux recommandations de la maison-mère : une typologie

À la suite des travaux de Bartlett & Ghoshal (1991) et d'autres auteurs sur le réseau, s'est développé un courant au sein de la recherche en management international : celui qui porte sur le rôle de la filiale¹¹⁴. Ces travaux illustrent bien la transition des systèmes centre-périphérie aux systèmes multi-centres de la FMN. Avec ces derniers, la firme multinationale est caractérisée par sa difficulté à gérer et à contrôler des réseaux de filiales qui présentent des environnements divers et qui jouent différents rôles. De nombreuses études portant sur les différents rôles que peut jouer une filiale ont été réalisées par White & Poynter (1984), Bartlett & Ghoshal (1986), Jarillo & Martínez (1990), Gupta & Govindarajan (1991), Birkinshaw & Morrison (1995), Taggart (1997), Enright & Subramanian (2007) et d'autres encore. Ces auteurs distinguent trois ou quatre principaux rôles basés sur deux dimensions. Le tableau suivant présente les deux dimensions retenues (deux premières colonnes du tableau) qui conduisent les auteurs à proposer diverses typologies de filiales (quatre dernières colonnes du tableau).

Tableau 6: Typologie de filiales proposée par Enright & Subramanian (2007, p. 899)

<i>Chercheurs</i>	<i>Dimensions</i>		<i>Types de filiales</i>			
(White & Poynter, 1984)	L'étendue géographique	Le niveau de valeur ajoutée	Le satellite marketing	La répliation miniature	Le fabricant rationnel	L'indépendant stratégique
Bartlett & Ghoshal (1986)	Les capacités	L'importance stratégique	Le trou noir	L'exécutant local	Le contributeur	Le leader stratégique
Jarillo & Martínez (1990)	L'intégration	La réactivité	Le réactif	L'autonome	L'actif	
Gupta & Govindarajan (1991)	Émetteur de connaissance	Récepteur de connaissance	L'innovateur local	L'exécutant	L'innovateur global	Le joueur intégré
(Birkinshaw & Morrison, 1995)	À partir de la littérature		L'exécutant local	Le contributeur spécialisé		Le mandat global

¹¹⁴ Johnston (2005) précise que le rôle de la filiale fait référence à son comportement.

Taggart (1997)	L'autonomie	La prise de décision	Le militant	Le collaborateur	Le vassal	Le partenaire
Enright & Subramanian, (2007)	Création des capacités	Utilisation des capacités	Le leader	L'innovateur	L'exécutant	L'observateur

Dans chacun de ces rôles, le poids relatif de deux composantes de la dualité institutionnelle, c'est-à-dire la pression corporative et celle du contexte local exercées sur la filiale, varie. En se basant sur les rôles précédemment évoqués, Pestre (2004) propose une typologie de quatre sortes de filiales en fonction de deux principales dimensions. En plus de deux types de comportements extrêmes, il distingue aussi deux situations intermédiaires. Chacun de ces types sera illustré après la présentation des deux dimensions :

1. Le degré de conformité aux recommandations du siège

Cette dimension conduit l'auteur à proposer deux types de comportements extrêmes. Dans le premier cas, la filiale suit la recommandation de la maison-mère. Les actions de la filiale sont totalement conformes aux exigences du centre. Ainsi, la filiale agit exactement comme le siège lui demande de le faire. Dans le second cas, la filiale ne suit pas la recommandation de la maison-mère. Cette non-conformité signifie que la filiale ne respecte pas les directives édictées par sa maison-mère et fait ce qui lui semble bon eu égard au contexte local. En effet, ce sont souvent les pressions contradictoires de l'environnement local et de l'environnement global qui conduisent à ce type de situation.

2. Le degré de valeur ajoutée, la créativité et l'innovation de la filiale

L'auteur distingue ici deux types de comportements intermédiaires. D'un côté, la filiale suit les directives de la maison-mère tout en développant des solutions innovantes et créatives. Cela signifie que la filiale travaille en relation étroite avec la maison-mère et demeure très impliquée dans la mise en œuvre de la politique globale. De l'autre côté, la filiale ne fait que le strict minimum et ne suit pas les directives de la maison-mère, mais développe des solutions créatives et innovantes.

Ces deux dimensions supplémentaires permettent donc de distinguer les quatre types de comportements de filiale de Pestre (2004), illustrés par les appellations suivantes :

- Le bon soldat ou le « boy scout » : cette métaphore illustre la totale conformité dans les pratiques et le comportement d'obéissance stricte de la filiale envers le centre. La filiale fait exactement ce que veut la maison-mère.

- L'anticonformiste : ce type de comportement concerne la filiale qui essaie de faire quelque chose de nouveau et d'original en prenant le risque de ne pas suivre les directives édictées par sa maison-mère.
- Le champion : c'est la filiale qui tend à respecter scrupuleusement la directive de la maison mère et s'implique dans la recherche des meilleures solutions innovantes.
- Le paroissial : c'est la filiale qui répond uniquement aux exigences de l'environnement local et qui agit de manière minimaliste quant aux directives de la maison-mère.

Il est important de comprendre les antécédents des deux dimensions précédemment évoquées, et d'identifier les variables qui les influencent. Autrement dit, la question cruciale à ce stade est de connaître les facteurs ayant un impact sur les comportements des filiales.

Birkinshaw & Hood (1998, p.775-780) proposent un cadre pour analyser le comportement de la filiale. Ils présentent trois facteurs explicatifs du comportement de la filiale concernant l'adoption des directives de la maison-mère. Le premier concerne l'affectation des ressources par la maison-mère et les décisions qu'elle prend pour allouer et attribuer les activités à chacune des filiales. Ensuite, le deuxième facteur se réfère aux choix de la filiale qui correspondent aux décisions prises par ses dirigeants. Enfin, le troisième correspond au déterminisme de l'environnement local, soit l'influence des facteurs du contexte local sur les décisions prises par les dirigeants du siège et/ou de la filiale en ce qui concerne les activités entreprises par la filiale. Dans la même veine, ces trois facteurs se retrouvent dans les travaux de Kostova (1999) et Kostova & Roth (2002).

Kostova (1999) analyse le transfert de pratiques organisationnelles stratégiques entre une maison-mère et sa filiale à l'étranger. La chercheuse considère que trois types de facteurs influencent le succès de ce transfert : sociaux, organisationnels et relationnels. Le premier niveau de contexte est le contexte social, que Kostova (1999) assimile à l'environnement socioculturel et au profil institutionnel du pays d'accueil. Elle estime que le profil institutionnel d'un pays est constitué d'une combinaison d'éléments structurants, de type régulateur, normatif et cognitif. Le second niveau est le contexte organisationnel : il fait référence à la proximité ou à l'éloignement entre la maison-mère et la filiale en termes de culture organisationnelle fondée sur une ouverture au changement, à l'apprentissage et à l'innovation. Kostova (1999) considère en outre que le processus de transfert des pratiques organisationnelles est influencé par le contexte relationnel, c'est le troisième niveau. Celui-ci fait référence aux relations entre une maison-mère et sa filiale, notamment les relations de dépendance¹¹⁵. Pour Kostova (1999), plus la filiale perçoit un niveau élevé de dépendance vis-à-vis du siège, plus elle a intérêt à répondre aux exigences de celui-ci et, donc, à mettre en place de façon

¹¹⁵ La dépendance peut être financière, ou liée par exemple à la technologie ou au degré d'expertise que l'organisation requiert pour mettre en place ces pratiques.

effective les pratiques requises. Il existe donc trois différents niveaux d'analyse : pays, organisation et individu.

Kostova & Roth (2002) identifient deux facteurs explicatifs de l'adoption d'une pratique organisationnelle par les filiales : le contexte institutionnel local de la filiale et le contexte relationnel au sein de la firme multinationale. Le premier facteur est spécifique à l'environnement institutionnel national dans lequel la filiale est intégrée tandis que le second correspond à la fois aux mécanismes d'affectation des ressources par la maison-mère et aux attitudes de la filiale, l'accent étant mis sur la qualité des relations, verticales avec le centre, mais aussi horizontales avec les autres filiales.

En résumé, nous constatons que trois types de facteurs influencent le comportement et les actions d'une filiale :

1. Les facteurs spécifiques au siège : Ceux-ci se réfèrent au rôle du centre dans l'affectation des ressources, dans la conception du programme et dans l'élaboration des outils de reporting ainsi que des mécanismes appropriés de coordination et de contrôle. En outre, les relations centre-périphérie déterminent des facteurs tels que : le degré d'autonomie, les systèmes de pilotage et le niveau de centralisation de la prise de décision.
2. Les facteurs spécifiques à la filiale : Ceux-ci sont liés aux caractéristiques de la filiale : les rôles et les choix effectués par les dirigeants locaux, le niveau d'autonomie, la qualité des relations avec le siège et les autres filiales, les ressources développées ou détenues par la filiale, etc.
3. Les facteurs spécifiques à l'environnement local : L'environnement local de la filiale peut faciliter ou entraver la mise en place d'une politique environnementale globale. En effet, le degré de développement économique et le contexte institutionnel, légal et culturel du pays d'accueil constituent des forces importantes à prendre en considération. Henriques & Sadorsky (1996) affirment qu'au niveau du contexte local, les dispositions gouvernementales sont la plus grande source d'influence sur les politiques environnementales des firmes car l'État peut jouer un rôle particulièrement coercitif au niveau des organisations qui s'implantent sur son territoire. En instaurant un régime de réglementation environnementale, l'État cherche à imposer certaines lois et pratiques sur son territoire d'influence (Jennings & Zandbergen, 1995). Selon Christmann (2004), les différences de régimes réglementaires entre pays d'accueil et la quasi-absence de réglementation internationale expliquent en partie la variété des comportements environnementaux entre filiales d'une même FMN. Quant à Nehrt (1998), il propose une typologie des forces institutionnelles réglementaires représentées par l'État en distinguant

quatre modèles de régimes de réglementation environnementale qui ont une influence différente sur le comportement environnemental de la filiale :

- Régime caractérisé par des réglementations insuffisantes : dans un tel contexte, la filiale montre une faible propension à mettre en œuvre une politique environnementale ;
- Régime de type « command-and-control » : avec ce type de régime, les autorités fixent, par exemple, le niveau de pollution admis et laissent la filiale y répondre par les moyens qu'elle juge adéquats ;
- Régime de prévention de la pollution : l'État soutient le développement des technologies respectueuses de l'environnement et incite les filiales à s'engager dans cette voie, ce qui les conduit à se montrer proactives ;
- Régime basé sur les incitatifs : confrontée par exemple aux taxes sur la pollution, la filiale est contrainte d'adapter sa politique environnementale.

3.7 IMPACT DU MODE D'EXPLOITATION D'UNE FILIALE SUR SON AUTONOMIE

Parmi les autres facteurs déterminant l'influence de la maison-mère sur ses filiales, le mode d'exploitation¹¹⁶ des filiales – qui peut s'apparenter à la participation à leur capital – joue un rôle crucial. Selon Hansen (1999), l'influence de la maison-mère sur les activités de ses filiales est variable. La participation au capital d'une filiale joue un rôle décisif dans la détermination de la capacité de la maison-mère à influencer et à contrôler les activités de ses filiales, dont bien entendu celles d'ordre environnemental. Une forte participation de la maison-mère au capital d'une filiale se traduit par une présence accrue de personnel expatrié qui contribue efficacement à l'application des directives de la direction générale, accordant de ce fait une attention toute particulière à ses valeurs. Dans le cas où la filiale est détenue en propre par le siège, elle se verra imposer la politique générale du groupe. Ainsi, le siège aura la plus grande influence sur les choix d'investissement de la filiale, y compris d'ordre environnemental.

En revanche, lorsque la maison-mère étant actionnaire minoritaire d'une entité (le cas d'une franchise¹¹⁷ par exemple), cette dernière peut refuser de suivre les directives du centre qui perd toute influence sur la prise de décision en matière de choix d'investissement, dont ceux liés à la protection de l'environnement, sauf dans le cas bien sûr où ce point est explicitement prévu dans le

¹¹⁶ Dans le contexte de notre étude, les hôtels du groupe Accor bénéficiaient de quatre modes d'exploitation distincts : en propriété, en location, en gestion ou en franchise.

¹¹⁷ « La franchise est un mode de collaboration entre deux entreprises indépendantes juridiquement et financièrement (le franchisé et le franchiseur). C'est une méthode qui permet à un indépendant d'entreprendre plus rapidement en optimisant ses chances de succès et à un franchiseur d'asseoir son développement commercial sur un réseau de chefs d'entreprise impliqués sur leur marché local. » (Fédération Française de la Franchise - <http://www.franchise-fff.com/>).

contrat de franchise. Néanmoins, quand la maison-mère est l'actionnaire majoritaire d'une entité, il est probable que son influence soit limitée. En effet, le partenaire ou l'actionnaire minoritaire peut refuser d'augmenter le capital visant à financer des investissements et les laisser à la seule charge du siège.

3.8 RAPPROCHER LA THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE DES PRESSIONS DE LA MAISON-MERE

Ainsi que précédemment évoqué, DiMaggio & Powell (1983) proposent trois formes d'isomorphisme pour l'étude des champs organisationnels dans lesquels l'entreprise est soumise aux contraintes institutionnelles. À partir de leur proposition, nous pouvons distinguer trois types de pressions provenant de deux sources : l'environnement contextuel et la maison-mère.

Concernant les pressions de l'environnement contextuel imposées aux filiales, les comportements managériaux d'isomorphisme tiennent compte, comme nous l'avons vu précédemment, des contraintes formelles (législations) et informelles (normes professionnelles) et s'appuient, principalement, sur les trois mécanismes suivants : les mécanismes coercitifs renvoyant aux contraintes imposées par des instances de régulation ; les mécanismes normatifs liés aux normes et valeurs dominantes principalement issues de la professionnalisation ; les mécanismes mimétiques qui rentrent dans la sphère de concurrence, impliquant un modelage des pratiques sur les meilleures pratiques et modes de fonctionnement des concurrents considérés comme plus compétitifs et rentables.

À propos des pressions provenant du siège, nous pouvons également rapprocher ou modéliser, à travers la théorie néo-institutionnelle, trois types de pressions imposées aux filiales :

1. Pressions coercitives : le centre demande un reporting (système interne d'information et de communication entre siège et filiales) qui peut être considéré comme un outil de contrôle des processus fonctionnels des filiales.
2. Pressions normatives : le centre impose des normes à respecter et transfère des pratiques à appliquer dans les filiales.
3. Pressions mimétiques : le centre spécifie les meilleures pratiques qui ont montré leur succès dans certaines filiales afin qu'elles soient imitées et copiées dans le reste des filiales.

CONCLUSION

La filiale étrangère d'une FMN se trouve dans une situation de dualité institutionnelle, puisqu'elle subit deux types de contraintes : pressions au niveau global pour une intégration de la démarche

entre la maison-mère et les filiales, et pressions au niveau local pour une adaptation à l'environnement contextuel. Nous pouvons imaginer que beaucoup d'autonomie donnée à une filiale favorise l'adaptation au contexte local, mais il s'agit aussi de mesurer le risque, d'une part, de diluer la politique globale, et d'autre part, de perdre toute cohérence et coordination. En revanche, trop de contrôle pourrait bloquer la flexibilité requise pour que la filiale puisse proposer une solution pertinente compte tenu des spécificités de l'environnement local.

Le changement de perspective de la métaphore centre-périphérie en multi-centres permet de faire évoluer le rôle des dirigeants de filiales d'un rôle d'exécutant des stratégies de la maison-mère à celui de participant dans la formulation de la stratégie globale. Chaque filiale, et non plus seulement le siège, exerce alors une influence sur la stratégie globale de la firme. Ainsi, le siège ne peut pas comprendre systématiquement tous les types de relations qu'une filiale entretient avec son environnement local. La relation siège-filiales est alors appréhendée comme l'un des nombreux facteurs qui définissent les pratiques et le rôle joué par la filiale. Autrement dit, le rôle de la filiale n'est plus seulement considéré comme assigné par le siège, mais comme influencé également par d'autres facteurs déterminants. Les filiales peuvent jouer des rôles stratégiques différents en fonction de leurs caractéristiques et de leurs environnements locaux. Par conséquent, trois types de facteurs s'avèrent déterminants dans le processus de mise en place d'une politique environnementale globale au sein des FMN :

Le rôle du siège dans la conception du programme, des outils et des mécanismes de coordination et de contrôle : interfèrent ici des facteurs comme le degré de formalisation et de planification du programme, le genre de contrôle, l'impact de la culture, le niveau de centralisation de la prise de décision, les systèmes de pilotage et les outils de reporting.

Les caractéristiques de la filiale : plusieurs facteurs importants interviennent dans la détermination de la politique environnementale d'une filiale : le rôle de son dirigeant, son degré d'autonomie, les relations avec le siège, le type de ressources qu'elle détient.

Les caractéristiques du contexte local : celui-ci peut favoriser ou compliquer la mise en œuvre d'une politique globale. Il faut notamment prendre en compte les facteurs culturels et les pressions des institutions locales.

SYNTHESE DE LA PREMIERE PARTIE

Afin d'analyser les facteurs reconnus comme déterminants de l'engagement environnemental des hôtels multinationaux, nous avons, à l'issue de notre revue de littérature, mis en évidence trois sources d'influence susceptibles de peser sur les comportements des établissements en faveur de l'environnement : le contexte local, les choix stratégiques de la maison-mère, et les caractéristiques propres des hôtels considérés.

1. Le contexte local

L'environnement local de la filiale peut faciliter ou, au contraire, entraver la mise en œuvre d'une politique environnementale globale. En effet, le degré de développement économique ainsi que le contexte institutionnel, légal et culturel du pays d'accueil constituent des forces importantes à prendre en considération. Comme précédemment évoqué, les comportements managériaux tiennent compte des contraintes formelles ou informelles et s'appuient, principalement, sur les trois mécanismes proposés par DiMaggio & Powell (1983) :

- Les mécanismes coercitifs qui renvoient aux contraintes imposées par diverses instances de régulation (Jennings & Zandbergen, 1995 ; Nehrt, 1998).
- Les mécanismes normatifs rattachés aux normes et valeurs dominantes issues principalement de la professionnalisation.
- Les mécanismes mimétiques qui, au sein de la sphère de concurrence, induisent un modelage des pratiques sur les actions et modes de fonctionnement des concurrents considérés comme plus compétitifs et rentables.

2. La maison-mère

Cette source d'influence se réfère au rôle que joue le centre dans l'affectation des ressources, dans la conception du programme ainsi que dans l'élaboration des outils de reporting ou des mécanismes appropriés de coordination et de contrôle. En outre, les relations centre-périphérie déterminent des facteurs tels que le degré d'autonomie, les systèmes de pilotage et le niveau de centralisation de la prise de décision.

Nous pouvons établir un rapprochement entre la théorie néo-institutionnelle de DiMaggio & Powell (1983) et ces pressions issues du siège. Ainsi, de façon analogue aux mécanismes de DiMaggio & Powell (1983), les pressions du siège sur les filiales peuvent être présentées comme suit :

- Pressions coercitives : le centre demande un reporting (système interne d'information et de communication entre siège et filiales) qui peut être considéré comme un outil de contrôle des processus fonctionnels des filiales.

- Pressions normatives : le centre impose des normes à respecter et transfère des pratiques à appliquer dans les filiales.
- Pressions mimétiques : le centre spécifie les meilleures pratiques, transmises par les expatriés, qui ont montré leur succès dans certaines filiales afin qu'elles soient imitées et copiées dans les autres filiales.

3. Les caractéristiques spécifiques à l'hôtel

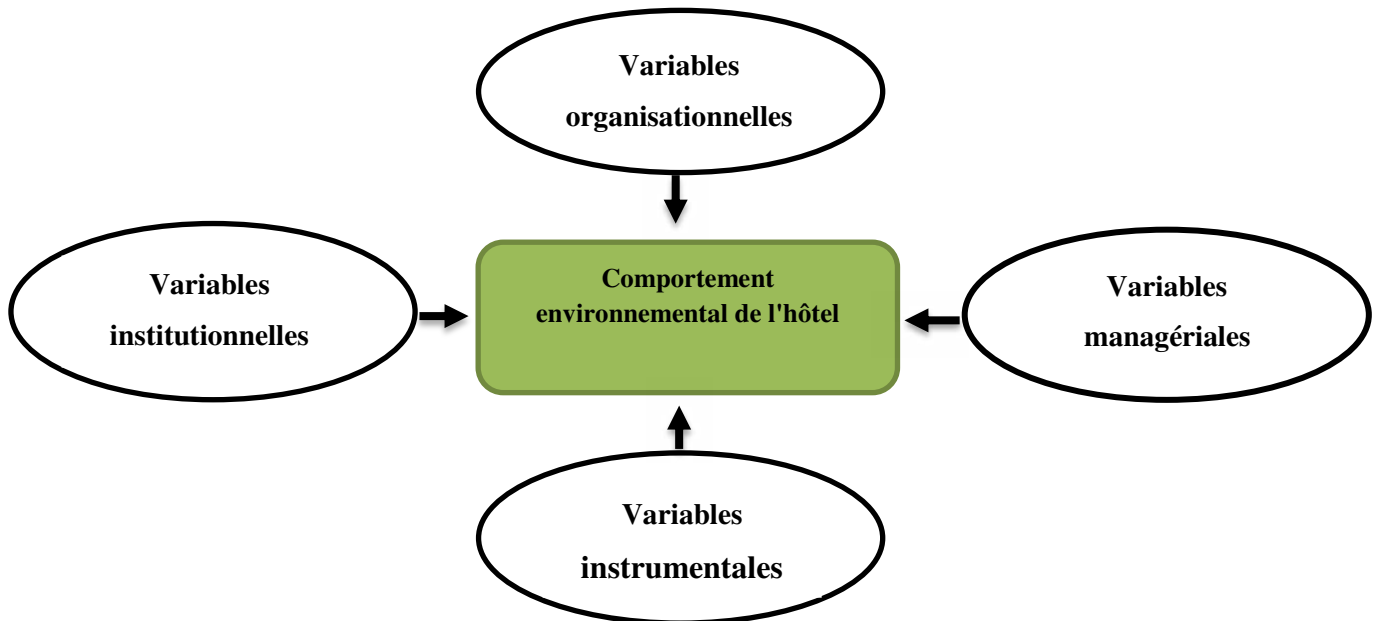
Cette troisième source d'influence est liée au profil et aux caractéristiques de l'établissement. Comme précisé ci-avant, la lecture de la littérature concernée (Russo & Fouts, 1997 ; Lepoutre & Heene, 2006 ; González-Benito & González-Benito, 2006 ; Williamson et al., 2006 ; Delchet, 2006 ; Cabagnols & Le Bas, 2006 ; Perrini, Russo, & Tencati, 2007 ; Gherib & M'hissen, 2010 ; Perez-Batres, Miller, Pisani, Henriques, & Renau-Sepulveda, 2012 ; Torugsa, O'Donohue, & Hecker, 2012 ; Labelle & St-Pierre, 2015, etc.) nous permet d'envisager que l'engagement environnemental des entreprises dépend d'un certain nombre de facteurs organisationnels et individuels. Les facteurs organisationnels désignent la taille de l'établissement, ses performances économiques, les variables relatives aux technologies, etc. Les facteurs individuels relèvent quant à eux des caractéristiques des dirigeants comme leur genre, leur âge, leur expérience, leur niveau d'éducation, etc. Ces facteurs, s'ils ne sont pas exhaustifs, sont néanmoins les plus fréquemment identifiés dans les écrits sur le sujet.

Le regroupement des facteurs d'influence en trois sources rejoint, en grande partie, les bases posées par un texte fondateur de Wood en 1991. Cet auteur a en effet distingué trois niveaux pour classifier les principes de la RSE : le niveau contextuel ou institutionnel représenté par la société, le niveau organisationnel qui concerne la réponse de l'entreprise aux besoins de ses parties prenantes, et, enfin, le niveau individuel incarné par le gestionnaire. Cette typologie a été reprise par divers auteurs (Lepoutre & Heene, 2006 ; Blombach et Wigren, 2009), dont Labelle & St-Pierre (2015) qui ont réalisé une étude d'une envergure rare (314 PME) visant à identifier les déterminants susceptibles de favoriser l'engagement des PME sur la voie du développement durable et des enjeux sociétaux. Ces différents auteurs ont rassemblé dans une grille ces trois types de déterminants : les facteurs institutionnels (localisation, actionnariat ou structure de propriété, internationalisation), les facteurs organisationnels (taille, âge, innovation, performance économique) et les facteurs individuels (genre, formation, âge).

Pour les besoins de notre thèse, et en nous appuyant sur la recension des écrits et sur les travaux préalables concernant le sujet, nous suggérons de regrouper les facteurs d'influence en quatre types de variables pouvant expliquer l'hétérogénéité du degré d'intensité de l'engagement environnemental d'hôtels qui appartiennent pourtant au même groupe. À cette fin, nous avons

élaboré une grille d'analyse qui sert de cadre structurant à l'interprétation des données issues des documents de référence annuels d'Accor, des études empiriques effectuées par Accor et par d'autres organisations, mais aussi des entretiens que nous avons réalisés au sein de ses réseaux. Le recours à cette grille facilite le croisement des données provenant de plusieurs sources, comme l'illustre la figure suivante.

Figure 16 : Le cadre structurant de notre analyse



(Source : réalisation personnelle)

Tableau 7 : Les variables institutionnelles, managériales, organisationnelle et instrumentales considérées dans l'analyse

Variables institutionnelles	Pressions coercitives, normatives et mimétiques issues de la maison-mère et du contexte local des hôtels.
Variables managériales	Rôle du dirigeant dans la définition de la stratégie environnementale de son établissement, impact du profil individuel du dirigeant (genre, formation, âge, culture, valeurs, etc.) sur l'engagement environnemental de son établissement.
Variables organisationnelles	Mode d'exploitation, taille, performance/ situation économique, stratégie, etc.
Variables instrumentales	Engagement effectué sur la base de raisons économiques et lucratives.

Sur cette base, et sur celle des développements précédents relatifs à la littérature mobilisée, nous avons développé une grille d'analyse précise que nous présentons ci-dessous.

GRILLE D'ANALYSE

1^{er} thème : Variables institutionnelles

Sous-thème : La dualité institutionnelle comme grille de lecture et d'illustration des pressions subies par les hôtels

Sous-thème : Le paradoxe des groupes hôteliers multinationaux au travers du concept de dualité institutionnelle : la difficulté d'arbitrage des exigences à la fois locales et corporatives

Sous-thème : La dimension locale de l'activité hôtelière

Sous-thème : L'importance accordée aux différentes parties prenantes

Sous-thème : Le rôle des sièges

Sous-thème : Les attitudes des hôtels d'Accor par rapport aux recommandations de la maison-mère

2^e thème : Variables organisationnelles

Sous-thème : Le mode d'exploitation

Sous-thème : La taille de l'hôtel et la disponibilité des moyens financiers

Sous-thème : L'ancienneté de la construction de l'établissement/de l'hôtel

Sous-thème : La localisation de l'hôtel

Sous-thème : L'impact de la stratégie menée par l'hôtel sur sa démarche environnementale

3^e thème : Variables instrumentales

Ces variables désignent les objectifs économiques et lucratifs pouvant motiver une démarche environnementale :

Sous-thème : L'image et la réputation de l'hôtel

Sous-thème : L'investissement rentable

Sous-thème : La réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité

4^e thème : Variables managériales

Sous-thème : Le rôle des dirigeants dans la conception et la mise en œuvre des démarches environnementales de l'hôtel

Sous-thème : L'impact des différentes cultures et origines des dirigeants sur la politique globale menée par l'hôtel

Nous sommes enfin en mesure de formuler les hypothèses de notre recherche comme suit.

HYPOTHESES DE RECHERCHE

1^e thème : Variables institutionnelles

Les travaux de Christmann (2004) montrent qu'au sein d'une FMN, la politique environnementale de chaque filiale est influencée par des facteurs à la fois externes et internes. Rosenzweig & Singh (1991) relèvent également que ces filiales font l'objet de pressions provenant de leur environnement local, mais aussi du groupe qui recherche une cohérence organisationnelle. Notre travail repose quant à lui sur le postulat de départ selon lequel le contexte de l'hôtel se structure en deux dimensions principales : l'une globale (ou corporative) et l'autre locale. Il s'agit de la « dualité institutionnelle », selon le concept forgé par Kostova & Roth (2002)

Au plan global, tous les hôtels subissent des pressions corporatives provenant d'une politique indifférenciée menée par la maison-mère. Hors pressions du contexte local, les dirigeants de filiales ont alors pour seul rôle de mettre en œuvre cette politique globale.

Localement, l'hôtel est influencé par son contexte spécifique d'où émanent diverses pressions institutionnelles à la fois coercitives, normatives et mimétiques, d'après le classement de DiMaggio & Powell (1983). Ces pressions conduisent le cas échéant les dirigeants à ne pas appliquer certaines recommandations formulées par la maison-mère, voire les conduisent à en appliquer d'autres en complément de celles reçues du siège. Les réponses stratégiques des filiales aux pressions locales expliquent ainsi partiellement les écarts observés dans les comportements environnementaux d'hôtels appartenant au même groupe.

En plus des contraintes corporatives, le contexte spécifique de chaque établissement génère une responsabilité locale dont l'exercice demande une certaine souplesse de la maison-mère ainsi qu'une relative autonomie¹¹⁸ de l'hôtel.

Comme on le voit, la filiale étrangère d'une FMN connaît une situation de dualité institutionnelle avec deux types de contraintes : des pressions globales visant à une intégration de la démarche entre maison-mère et filiales, et des pressions locales pour une adaptation à l'environnement contextuel. Il est dès lors permis de penser qu'une grande autonomie de la filiale favorise son adaptation au contexte local, et risque en outre de conduire à une dilution de la politique globale avec une perte de

¹¹⁸ Nous supposons que l'autonomie de l'hôtel dans ses opérations environnementales est conditionnée à la fois par l'organisation globale du groupe hôtelier et par le mode d'exploitation de l'hôtel.

cohérence et coordination. À l'inverse, un contrôle trop fort peut brider la flexibilité nécessaire à la filiale pour proposer des solutions pertinentes au regard des spécificités de son environnement local.

En réalité, la FMN soulève de nombreux enjeux organisationnels. Elle est en effet confrontée à un double problème puisqu'elle doit, pour gérer ses filiales dans leur ensemble, mettre en place des outils d'intégration tout en adaptant ces mêmes outils aux pressions subies localement par ses filiales afin de rendre son statut socialement acceptable dans les lieux où elle est implantée. Kostova & Roth (2002) parlent à ce propos de « dualité institutionnelle », concept central de notre recherche, on l'a dit.

Les hôtels doivent dès lors trouver un compromis réaliste entre ces deux sources de pressions qui doivent chacune être prises en compte, dont aucune ne doit être négligée. Une question cruciale se pose donc : quelle est l'influence relative des contraintes corporatives transmises par la maison-mère par rapport à celles issues du contexte local de l'hôtel ?

De nombreuses questions se posent à cet égard, largement dérivées de la littérature présentée précédemment. Le management environnemental hors frontières favorise-t-il la dilution possible d'une politique corporative à l'échelon local ? Pour mettre en œuvre une démarche environnementale, le groupe hôtelier se réfère-t-il à la législation internationale, à celle du pays d'accueil ou à celle du pays d'origine ? Comment s'établissent les liens et la circulation des connaissances concernant la définition de la politique environnementale du groupe : du siège vers les hôtels affiliés, des hôtels affiliés vers le siège, dans tous les sens ? Quelles sont la faisabilité et la pertinence d'une politique environnementale globale dans le domaine hôtelier considéré comme un secteur d'activité essentiellement local ? Pour faire face à la dimension locale de l'industrie hôtelière, quelles solutions innovantes sont-elles mises en place par le siège afin d'assurer la cohérence globale de ses réseaux ?

Par ailleurs, les hôtels installés dans les pays développés sont-ils plus attentifs aux principes du management environnemental que ceux situés dans les pays émergents ? La spécificité locale de l'implantation des hôtels a-t-elle un impact sur la politique environnementale du siège ? Les différences culturelles entre les pays d'accueil au sein d'un même groupe multinational peuvent-elles constituer un obstacle pour l'application de sa stratégie environnementale ? Les valeurs culturelles et les normes sociales des pays d'implantation influencent-elles la démarche environnementale globale ? La nécessité de rester légitime en adaptant les hôtels à leur contexte local modifie-t-elle la stratégie environnementale appliquée ?

Enfin, dans quelle mesure l'implantation d'une stratégie environnementale universelle au sein d'un groupe hôtelier multinational visant l'intégration globale assure-t-elle une cohérence organisationnelle ? Dans un hôtel donné, la prise en compte d'une seule source de pressions est-elle

envisageable? La démarche environnementale dépend-elle du contexte de l'établissement ou est-elle imposée par la maison-mère ? La politique environnementale de l'hôtel est-elle fonction du degré de contrôle de la maison-mère ? Et l'éloignement géographique influence-t-il ce contrôle ?

Tenter de répondre à ces différentes questions nous permettra d'évaluer les hypothèses suivantes.

H1 : La politique environnementale de chaque établissement est influencée par des pressions émanant à la fois de la maison-mère et de son contexte local.

Cette hypothèse H1 peut se décliner en sous-hypothèses comme suit.

H1a : La maison-mère impose à l'ensemble de ses unités affiliées la mise en place d'une politique environnementale universelle/uniforme, visant à renforcer les moyens de coordination à l'échelle mondiale.

H1b : Alors que la politique environnementale globale est implantée de manière identique dans le monde entier, les différences de contextes locaux entre les pays d'accueil où s'implantent les hôtels affiliés peuvent expliquer en partie la variété de leurs comportements environnementaux.

H1c : Quand l'entreprise multinationale opère dans un grand nombre de pays, la décentralisation opérationnelle de ses hôtels est une nécessité pour les impliquer dans le processus de l'adaptation à leur contexte local.

2^e thème : Variables organisationnelles

Comme précisé ci-avant, le mode d'exploitation¹¹⁹ des filiales est susceptible d'influencer le comportement environnemental de l'hôtel. Selon Hansen (1999, p. 25) en effet, la participation au capital d'une filiale joue fortement sur la détermination de la capacité de la maison-mère à contrôler ses actions, notamment environnementales.

Un autre déterminant organisationnel du comportement environnemental des entreprises est celui de la taille, même si les travaux de plusieurs auteurs à ce sujet aboutissent à des conclusions contradictoires. La taille des entreprises est souvent considérée comme un facteur positif pour leur engagement environnemental. Ainsi, les plus grandes entreprises s'engagent davantage (González-Benito & González-Benito, 2006 ; Cabagnols & Le Bas, 2006 ; Perrini, Russo & Tencati, 2007¹²⁰) car elles peuvent allouer plus de ressources à de telles politiques. Mais en réalité, la taille n'est pas un élément prédictif de l'adoption de pratiques responsables (Blombäck & Wigren, 2009). Elle

¹¹⁹ Dans le contexte de notre étude, les hôtels du groupe Accor connaissent quatre modes d'exploitation distincts : en propriété, en location, en gestion ou en franchise.

¹²⁰ En comparant les stratégies de RSE des PME et des grandes entreprises, Perrini, Russo & Tencati (2007) ont étudié l'influence de la taille de l'entreprise sur l'intensité des pratiques de RSE. Les résultats obtenus grâce à l'étude d'un échantillon de 3.680 entreprises italiennes fournissent des preuves que les grandes entreprises sont davantage capables d'identifier les parties prenantes pertinentes et de répondre à leurs attentes à cet égard.

constitue un indicateur des ressources disponibles (Battisti & Perry, 2011) et doit donc être envisagée comme un déterminant utile en conjonction avec d'autres facteurs (Uhlener et al., 2012). Enfin, les résultats de Russo & Fouts (1997) ainsi que Klassen & Whybark (1999) n'établissent quant à eux aucun lien significatif entre la taille d'une entreprise et son engagement en faveur du développement durable.

Pour tous les auteurs par contre, la disponibilité des moyens financiers est une variable qui influence positivement l'intensité des pratiques environnementales des entreprises. Plusieurs chercheurs (McGuire, Sundgren, & Schneeweis, 1988 ; S. A. Waddock & Graves, 1997 ; Reverte, 2009 ; Berger-Douce, 2011) affirment ainsi que la condition nécessaire pour atteindre un niveau élevé de performance environnementale tient à un niveau élevé de performance financière offrant les marges de manœuvre nécessaires pour mener des pratiques responsables coûteuses.

La stratégie adoptée par l'entreprise influence également son comportement environnemental. Les entreprises qui optent pour une stratégie de domination par les coûts tentent de minimiser leurs dépenses et abordent dès lors la problématique environnementale sous un angle « coût – bénéfice ». Elles mettent d'abord en œuvre les pratiques qui leur apportent un impact économique positif, au détriment de celles qui n'impactent pas les coûts. L'entreprise peut également choisir une stratégie de différenciation visant à proposer un bien ou un service dont les clients considéreront la valeur comme supérieure à celle des produits concurrents. L'enjeu est alors de savoir si le client acceptera de payer plus cher pour des produits ou des services écologiques. Autrement dit, si la clientèle est sensible à la performance environnementale, la stratégie de différenciation par le haut pousse l'hôtel à mettre en œuvre une politique environnementale.

Enfin, nous aborderons d'autres facteurs pouvant influencer l'application des directives de la maison-mère, comme la localisation de l'hôtel ou encore l'ancienneté de sa construction.

Dans cette section, nous traiterons ces différents sujets en essayant de répondre aux questions suivantes. La démarche environnementale dépend-elle vraiment des caractéristiques de l'hôtel et de ses choix stratégiques ? Existe-t-il une différence de traitement entre les hôtels selon les modes d'exploitation (filiale, contrat de management, franchise) ou entre les diverses enseignes, allant des plus économiques aux plus luxueuses ? La politique environnementale de l'hôtel est-elle plutôt fonction du contrôle exercé par la maison-mère ?

Par ailleurs, les différentes caractéristiques des hôtels (la taille, la situation économique, etc.) influencent-ils la politique globale diffusée par la maison-mère ? D'autres caractéristiques de l'établissement, comme la localisation de l'hôtel et l'ancienneté de sa construction, constituent-elles un critère distinctif du degré d'intensité de son engagement environnemental ?

La tentative de réponse à ces questions nous permettra d'évaluer les hypothèses suivantes :

H2 : les caractéristiques de chaque établissement conditionnent ses pratiques environnementales, de sorte que des établissements aux caractéristiques différentes, dans un même environnement local, auront à certains égards des pratiques environnementales différentes.

Cette hypothèse H2 peut se décliner en sous-hypothèses comme suit.

H2a : Les différents modes d'exploitation des unités affiliées ont une incidence sur leur autonomie dans leurs pratiques environnementales.

En effet, lorsque la maison-mère est l'actionnaire majoritaire d'une unité affiliée, cette dernière ne bénéficie que d'une marge de manœuvre réduite. Elle doit répondre davantage aux pressions corporatives qu'à celles émanant du contexte local. C'est le cas où la hôtel est détenue en propre par la maison-mère. Inversement, lorsque la maison-mère est l'actionnaire minoritaire d'une unité affiliée, ou lorsqu' l'hôtel n'est pas une filiale du groupe Accor, celui-ci dispose d'une importante marge de manœuvre opérationnelle. Il doit répondre davantage aux pressions émanant du contexte local qu'aux exigences corporatives. C'est le cas où l'hôtel est franchisé.

H2b : La taille de l'hôtel a une incidence sur son engagement environnemental, quel que soit son mode d'exploitation.

En effet, lorsque sa taille est significative, l'hôtel peut être plus enclin à s'investir dans une politique environnementale dans la mesure où il dispose de moyens importants lui permettant de supporter les coûts élevés des enjeux environnementaux. Toutefois, comme le suggère la littérature, on l'a vu, la grande taille de l'établissement n'est pas un déterminant décisif de l'intensité de ses pratiques environnementales. Cette variable n'est qu'un signe distinctif de la capacité d'un hôtel à supporter davantage les coûts émanant des enjeux environnementaux. La taille de l'hôtel est ainsi un indicateur du niveau de ressources disponibles et constitue par là un déterminant clé, mais pas décisif, de l'investissement dans les enjeux environnementaux.

H2c : Le niveau de performance financière de l'hôtel influence positivement de la mise en place de pratiques environnementales dans la mesure où ces pratiques engendrent des coûts élevés.

H2d : Le type de stratégie adoptée par l'hôtel, domination par les coûts ou stratégie de différenciation, affecte sa politique environnementale :

- Si l'hôtel applique une stratégie de domination par les coûts, il mettra prioritairement en œuvre les pratiques environnementales susceptibles d'affecter positivement la structure de ses coûts.

- Si la clientèle est sensible à la performance environnementale, l'hôtel pourra mettre en œuvre des pratiques durables dans le cadre d'une stratégie de différenciation.

3^e thème : Variables instrumentales

Les variables instrumentales montrent que les entreprises adoptent des stratégies socialement responsables sur la base de raisons économiques et utilitaristes (Attarça & Jacquot, 2005). Ces variables tendent ainsi à prouver que les entreprises considèrent les stratégies responsables comme un engagement potentiellement bénéfique à l'avenir, avec le développement de certaines opportunités d'affaires, un effet positif sur la réputation de l'entreprise ou même, un outil compétitif de type marketing qui améliorera ou maintiendra un avantage face à la concurrence (Brønn & Vidaver-Cohen, 2008). De fait, en plus d'être essentiel pour le maintien des activités de l'entreprise, cet engagement est devenu un critère de légitimité organisationnelle. Il s'agit alors d'adopter des stratégies socialement responsables par crainte d'une perte de légitimité aux yeux des groupes d'intérêt.

Dès lors, outre les pressions réglementaires et sociétales exigeant le respect des écosystèmes, les entreprises sont aussi confrontées à des contraintes économiques et concurrentielles. En effet, l'adoption de systèmes écologiques efficaces, qui ne procure pas d'avantages immédiats, peut représenter des investissements considérables pour les entreprises, en particulier lors de l'acquisition d'équipements environnementaux et pour les dépenses de fonctionnement.

Concrètement, les implications économiques des questions environnementales semblent d'autant plus difficiles à appréhender que les études empiriques à ce sujet donnent souvent des résultats non stabilisés ou contradictoires¹²¹. Du point de vue stratégique, il est difficile pour l'entreprise d'estimer la rentabilité de la RSE. Cela signifie que l'hypothèse selon laquelle la performance sociétale de l'entreprise implique la performance économique n'est pas toujours vérifiée (Aupperle, Carroll, & Hatfield, 1985). En effet, de nombreuses études (Abbott & Monsen, 1979 ; Aupperle et al., 1985 ; Ullmann, 1985 ; Vance, 1975 ; López, Garcia, & Rodriguez, 2007 ; Heinz, 1976 ; Orlitzky et al., 2003 ; Arlow & Cannon, 1982 ; Alexander & Buchholz, 1978) tentent de démontrer la relation ambiguë entre ces deux variables. Cependant, trop d'éléments mal identifiés empêchent d'établir clairement un lien causal entre les deux facteurs¹²².

¹²¹ Alors que certaines analyses tendent à valider l'hypothèse de Porter (Azzone & Bertelè, 1994 ; Shrivastava, 1995, p. 955 ; Lanoie & Tanguay, 1999 ; Céspedes-Lorente, Burgos-Jiménez, & Álvarez-Gil, 2003), d'autres confirment au contraire le postulat du modèle classique (Palmer, Oates, & Portney, 1995 ; Boyd & McClelland, 1999).

¹²² Plusieurs études ont montré des relations divergentes entre ces deux variables. Afin d'illustrer cette divergence, nous pouvons tout simplement évoquer certaines études classées en trois groupes en fonction de la nature de la relation entre la performance sociétale de l'entreprise et la performance économique : relation positive (Heinz, 1976 ; Orlitzky et al., 2003), relation négative (Vance, 1975 ; López et al., 2007) et aucun lien entre les deux (Abbott & Monsen, 1979 ; Aupperle et al., 1985 ; Ullmann, 1985).

Nous avons abordé les principaux débats théoriques qui dominent ce sujet en soulignant l'opposition établie entre le modèle classique (vision : gagnant-perdant) – qui considère les enjeux environnementaux comme peu productifs ou contraires aux intérêts économiques des entreprises – et celui de l'hypothèse de Porter (vision : gagnant-gagnant) – qui stipule que l'engagement environnemental est effectué sur la base de raisons économiques et lucratives et se reflète à travers la croyance que cet engagement fournira à l'entreprise un avantage compétitif de type marketing ou même, permettra le développement de certaines opportunités d'affaires. En guise de compromis entre ces deux visions qui ne doivent pas être subordonnées l'une à l'autre, nous avons aussi mentionné la vision « coûts-bénéfices », ce que l'on peut appeler la quête de l'éco-efficience¹²³.

Toutefois, nous pouvons nous attendre à ce que les grandes entreprises mettent en place des initiatives socialement responsables à la condition (McWilliams & Siegel, 2001) que cela leur permette de générer des profits (M. T. Jones & Haigh, 2007). Les auteurs qui avancent cette hypothèse évoquent l'argument instrumental dans la mise en place de stratégies responsables, expliquant que le comportement socialement responsable doit être bénéfique pour l'entreprise au moins à long terme : « *Si la structure de gouvernance de l'entreprise fonctionne correctement en donnant la priorité aux intérêts des propriétaires/actionnaires, la direction devrait poursuivre uniquement les stratégies/projets de la responsabilité sociale visant à améliorer/protéger la position de l'entreprise sur ses marchés et ses environnements non marchands où elle opère. La nature stratégique des décisions prises par l'entreprise n'est pas susceptible de différer en matière de RSE.* » (M. T. Jones & Haigh, 2007, p. 61)

Dans cette section, nous aborderons ces sujets en essayant de répondre aux questions suivantes. Quels objectifs économiques et lucratifs peuvent conduire les hôtels à adopter une démarche environnementale ? L'avantage compétitif de type marketing que peut apporter l'engagement environnemental (améliorer l'image corporative et la réputation d'une entreprise) influence-t-il les choix des hôtels en la matière ? La croyance que l'engagement environnemental fournira des avantages stratégiques (lucratifs ou compétitifs) à l'hôtel influence-t-elle significativement ses activités écologiques ?

En se basant sur tous ces éléments, nous évaluerons l'hypothèse suivante :

¹²³ Les entreprises vont surtout s'attacher à accomplir les investissements idoines afin de respecter la réglementation et de satisfaire aux pressions sociétales en privilégiant les solutions les plus économiques, spécialement dans un contexte de récession et de restrictions budgétaires (Boiral, 2004, p. 5 ; 2005, p. 171).

H3 : l'effet positif que peut avoir l'engagement environnemental (sur les coûts, la rentabilité, sur l'image corporative et la réputation) d'un hôtel influence positivement sa démarche environnementale.

Cette hypothèse H3 peut se décliner en sous-hypothèses comme suit.

Hypothèse 3a : L'effet positif que peut avoir l'engagement environnemental sur les coûts et la rentabilité d'un hôtel influence positivement sa démarche environnementale.

Hypothèse 3b : L'effet positif que peut avoir l'engagement environnemental sur l'image corporative et la réputation d'un hôtel influence positivement sa démarche environnementale.

4e thème : Variables managériales

Depuis des décennies, de nombreux travaux académiques (Gilligan, 1977 ; Lane, 1995 ; Akaah, 1989 ; Ruegger & King, 1992 ; Mason & Mudrack, 1996 ; Smith & Oakley, 1997 ; Borkowski & Ugras, 1998 ; Ekin & Tezölmez, 1999 ; Deshpande, Joseph, & Maximov, 2000 ; Elias, 2004 ; Lämsä, Vehkaperä, Puttonen, & Pesonen, 2008 ; Labelle & St-Pierre, 2015 ; Derry, 1989 ; Moncrief, Babakus, Cravens, & Johnston, 2000 ; Ergeneli & Arikan, 2002 ; Kidwell, Stevens, & Bethke, 1987), Stanga & Turpen, 1991 ; J. R. Davis & Welton, 1991 et d'autres) ont accordé une attention particulière à la personnalité, aux orientations et aux caractéristiques du dirigeant pouvant être à l'origine de son engagement éthique. Une revue de ces travaux montre tous les facteurs individuels susceptibles d'influencer les stratégies et les pratiques mises en œuvre dans l'entreprise. Outre les conclusions diversifiées et parfois contradictoires tirées par ces auteurs concernant l'influence des facteurs personnels des dirigeants sur l'engagement responsable de leurs entreprises, le nombre de ces facteurs varie d'une étude à l'autre. Toutefois, les facteurs individuels relevant des caractéristiques des dirigeants les plus fréquemment identifiés sont leur genre, leur âge, leur expérience et leur niveau d'éducation, leurs valeurs, etc.

Par conséquent, ces facteurs individuels constituent les variables managériales qui devraient être prises en considération pour étudier leur effet sur l'engagement environnemental des entreprises. Dès lors, les questions qui se posent à cet égard sont les suivantes. L'engagement des hôtels est-il lié au profil individuel de leurs dirigeants (genre, formation, âge, valeurs, expériences, etc.) ? Le rôle du dirigeant de l'hôtel se limite-t-il à la mise en œuvre de la politique globale élaborée par la maison-mère ou a-t-il une importance dans la définition de la stratégie environnementale de son établissement ?

Pour tenter de répondre à l'ensemble de ces interrogations, nous pensions d'abord réaliser une étude quantitative sous la forme d'une enquête auprès de dirigeants d'hôtels d'Accor, centrée sur l'influence de leurs caractéristiques individuelles sur la politique environnementale menée par leurs

établissements. Cependant, nous n'avons pas eu suffisamment de temps pour mener à bien cette étude en considérant que le siège global d'Accor et un bon nombre de ses hôtels n'ont pas souhaité coopérer à l'enquête. Nous avons alors choisi de mettre en œuvre une toute autre démarche, que nous détaillerons plus loin. Nous nous efforcerons de répondre à ces questions par l'examen approfondi de divers documents de référence d'Accor et à partir des propos que nous avons recueillis par entretiens auprès de plusieurs responsables d'hôtels que nous avons interviewés.

Pour être plus précis, les questions que nous pouvons sur ce point nous poser sont les suivantes. Quelle est la place du dirigeant dans la conception et la mise en œuvre de la démarche environnementale de l'hôtel ? Les différences culturelles entre les dirigeants au sein d'un même groupe peuvent-elles constituer un avantage ou un obstacle pour l'établissement de sa stratégie environnementale ? Les valeurs personnelles du dirigeant sont-elles l'élément clé à l'origine des démarches environnementales de l'hôtel ? Les convictions et les engagements des dirigeants constituent-ils des déterminants de la démarche environnementale de leur hôtel ? La motivation personnelle du dirigeant à agir pour l'environnement a-t-elle la même importance lorsque l'hôtel est indépendant ou quand il appartient à un groupe intégré où toutes les décisions sont prises au centre ? La tentative de réponse à ces questions nous permettra d'évaluer les hypothèses suivantes :

H4 : Lorsqu'un hôtel appartient à un groupe intégré, le dirigeant définit, adapte et fait évoluer la politique environnementale de son hôtel en fonction de la démarche globale du groupe.

Cette hypothèse H4 peut se décliner en sous-hypothèses comme suit.

H4a : La présence de managers expatriés dans les hôtels du groupe aide la multinationale à mieux les engager dans sa stratégie environnementale globale.

H4b : Lorsqu'un hôtel appartient à un groupe intégré, la motivation personnelle de son directeur à agir pour l'environnement joue un rôle moins important que dans les hôtels indépendants.

H4c : Les différences culturelles entre les dirigeants de l'hôtel et ceux du siège du groupe influencent positivement la démarche environnementale adoptée.

En d'autres termes, concernant H4c, en cohérence avec les travaux mentionnés de Mayrhofer & Urban (2011) et Ghemawat (2001), on attend une influence positive de la présence des managers locaux ayant la nationalité du pays dans lequel l'hôtel est situé¹²⁴.

¹²⁴ Pour en savoir plus sur ce sujet, vous pouvez consulter l'ouvrage d'Amann & Jaussaud (2019) : « Les défis culturels et sociétaux du management international ». Vuibert.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette première partie s'est attachée à la discussion théorique de notre question de recherche. Ses trois chapitres ont proposé une analyse des facteurs déterminants de l'engagement environnemental des hôtels affiliés aux groupes multinationaux. À partir de l'étude de la littérature sur le sujet, nous avons élaboré une grille permettant d'analyser quatre types de facteurs d'influence potentiellement explicatifs de l'hétérogénéité du degré de l'engagement environnemental entre des hôtels appartenant au même groupe. Sur cette base, nous avons formulé les hypothèses de recherche et leurs sous-hypothèses associées. Ces hypothèses seront évaluées empiriquement dans deux chapitres de la seconde partie de cette thèse. Le quatrième chapitre sera donc dédié à la présentation de la méthodologie adoptée, à savoir l'étude de cas. Enfin, le cinquième chapitre présentera les résultats de notre étude empirique.

**DEUXIEME PARTIE. ÉTUDE EMPIRIQUE DES FACTEURS
DETERMINANT L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES
HOTELS AFFILIES AUX GROUPES HOTELIERS MULTINATIONAUX**

INTRODUCTION

Comme nous l'avons vu plus haut, la première partie de la thèse était consacrée à la discussion théorique de notre question de recherche. Elle nous a permis de construire un cadre conceptuel pour cette question – sans pour autant fournir des réponses propres –, de développer le modèle de recherche et, enfin, d'émettre des hypothèses de recherche que nous pourrions tester par la suite.

Tels sont les objectifs de cette seconde partie qui s'articule en deux chapitres. Le premier expose la méthodologie de recherche, à savoir l'étude de cas, puis présente le cas étudié et l'ensemble des raisons qui ont conduit à le choisir pour tester le modèle de recherche développé à la fin de la première partie théorique. Le deuxième chapitre fournit quant à lui les principaux résultats de la recherche et les discute à la lumière de travaux antérieurs, contribuant à établir un débat autour du sujet de cette thèse.

CHAPITRE IV. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION

Ce chapitre a pour objectif de présenter notre démarche méthodologique. En nous appuyant sur les recommandations issues de la littérature, nous justifions notre choix pour la méthode qualitative, en l'occurrence par étude de cas. Bien que celle-ci, comme toute autre méthode de recherche, comporte plusieurs avantages significatifs, elle n'est, pas plus que d'autres, parfaite et fait l'objet de certaines critiques. En effet, les problèmes de validité interne et de validité externe des résultats obtenus par son biais sont souvent soulevés.

De ce fait, nous tentons dans ce chapitre d'apporter quelques éléments pour répondre à la question suivante : quelles sont les justifications de l'emploi de la méthode qualitative par étude de cas dans notre recherche concernant les contraintes des politiques environnementales globales transmises par les sièges dans tout leur réseau du monde entier ? Nous travaillons en particulier sur les contraintes liées aux stratégies environnementales diffusées par leur siège dans les groupes hôteliers multinationaux.

Pour répondre à cette interrogation, il nous importe tout d'abord de présenter brièvement la méthode qualitative par étude de cas avant de signaler ses principales limites. Ensuite, nous tenterons de justifier le choix de ce type d'étude comme méthodologie pour notre recherche, avant de présenter la mise en œuvre d'une telle méthode.

4.1 DEMARCHE QUALITATIVE : L'ETUDE DE CAS

Dans la littérature, nous trouvons de nombreuses définitions de l'étude de cas, au-delà de la distinction classique entre étude de cas pédagogique et étude de cas de recherche. Concernant l'étude de cas de recherche, la définition de Yin est la plus fréquemment citée. « *Une étude de cas est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain approfondi dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement* » (K. Yin, 2009, p. 18). Cet auteur estime également que l'étude de cas est la méthode la plus appropriée « *lorsque le chercheur se pose des questions du type « comment » ou « pourquoi » à propos d'un ensemble contemporain d'événements, sur lesquels il (le chercheur) a peu ou pas de contrôle* » (K. Yin, 2009, p. 13). Quant à l'objectif de la recherche, Yin montre que chaque méthode de recherche (expérimentation, enquête, analyse d'archives, recherche historique et étude de cas) peut être utilisée pour chacun des trois types de recherche : exploratoire, descriptive ou explicative (K. Yin, 2009, p. 7-8).

Les publications scientifiques sur les méthodes de recherche en sciences de gestion soulèvent une question très importante concernant l'utilisation des études de cas, à propos de la validité interne et externe des résultats obtenus à travers ces études (Ayerbe & Missonier, 2007). Trois préoccupations

ont été relevées par K. Yin (2009, p. 14-15). Tout d'abord, l'étude de cas est parfois peu rigoureuse car elle s'appuie, trop souvent, sur des informations sélectives ou partielles qui ne représentent pas la totalité du cas étudié. En d'autres termes, certains enquêteurs adoptent des points de vue biaisés pour influencer l'orientation des constatations et des conclusions des cas étudiés, ce qui met en cause la validité de la construction (la validité conceptuelle ou « interne »). Nous devons être très attentifs, dans notre travail, pour ne pas nous laisser piéger par ce biais. La deuxième préoccupation concerne la difficulté de généralisation des résultats obtenus par les études de cas (la validité externe). Enfin, ce type de recherche prendrait trop de temps et produirait des documents volumineux et finalement difficilement lisibles.

À propos de la validité interne et toujours selon K. Yin, deux points essentiels constituent la plus grande préoccupation de la recherche par études de cas. Le premier concerne les études de cas explicatives ou causales, lorsqu'un chercheur tente d'expliquer comment et pourquoi l'événement « x » conduit à l'événement « y ». Si ce chercheur conclut à tort qu'il existe un lien de causalité entre « x » et « y » sans savoir qu'un tiers facteur « z » peut en réalité influencer sur ce lien, la conception de la recherche n'a alors pas réussi à éviter le piège de la validité interne. Le second point concerne les inférences du chercheur dans le cadre de la réalisation des études de cas : comme l'écrivent Ayerbe & Missonier (2007, p. 40), « *Yin (2003b) indique qu'une étude de cas implique une inférence chaque fois qu'un événement ne peut pas être directement observé. C'est donc sur la base d'interviews et d'analyses documentaires que le chercheur va « inférer » qu'un événement particulier résulte d'événements antérieurs. Dans une acception plus large, la validité interne ne se réduirait donc pas à l'analyse de causalités, pour concerner les recherches utilisant l'inférence (Drucker-Godard et al., 1999). Toute la difficulté consiste alors à s'assurer de la qualité de ces inférences.* ». Il faut noter que cette logique ne s'applique pas aux études descriptives ni exploratoires. La validité interne est une préoccupation liée uniquement aux études de cas explicatives (K. Yin, 2009, p. 42-43), c'est pourquoi nous nous concentrerons ici sur la validité externe, la plus intéressante dans notre recherche, qui concerne la généralisation des résultats d'une étude de cas. Il s'agit ici de savoir si les résultats obtenus grâce à une étude de cas sont généralisables au-delà du cas étudié. Dans cette optique, deux questions se posent. Dans quelle mesure pouvons-nous étendre les conclusions obtenues grâce à l'étude de cas ? Et comment pouvons-nous généraliser les résultats à partir d'un seul cas ?

Pour répondre à ces questions, la distinction entre deux types de généralisation - « *généralisation statistique* » et « *généralisation analytique* » - proposée par K. Yin (2009, p. 38-48) nous semble importante. Lorsqu'un chercheur généralise à une population plus vaste des résultats obtenus sur un échantillon de celle-ci, il procède à une généralisation statistique. Avec la généralisation analytique,

le chercheur s'appuie sur un échantillon théorique et vise à généraliser un ensemble de résultats obtenus à une analyse plus large. En d'autres termes, le premier type repose sur un échantillonnage probabiliste et conduit à une généralisation de type statistique tandis que le second se base sur un échantillonnage théorique et conduit à une généralisation analytique.

Après avoir défini la méthodologie de l'étude de cas, nous développerons dans le paragraphe suivant les raisons pour lesquelles cette méthode qualitative est particulièrement appropriée à notre sujet d'étude.

4.2 POURQUOI EXPLOITER L'ETUDE DE CAS POUR REpondre A NOTRE PROBLEMATIQUE ?

En partant de la nature du questionnement et des objectifs poursuivis par notre recherche, il était clair pour nous que l'étude de cas constituerait l'approche méthodologique la mieux adaptée. En effet, les difficultés des recherches sur les groupes hôteliers multinationaux sont accentuées par la nature complexe du phénomène étudié. Cette complexité provient de différentes caractéristiques propres aux différents types d'hôtels, filiales ou franchisés (la stratégie, la taille, les valeurs organisationnelles, la catégorie, la marque, l'ancienneté, etc.) et de la spécificité locale (l'environnement institutionnel, économique, culturel, technologique, etc.).

Deux raisons essentielles peuvent donc justifier le recours à l'étude de cas dans notre recherche :

- la complexité du phénomène étudié ;
- le questionnement et les objectifs de notre recherche.

4.2.1 Complexité de notre recherche

La complexité de notre recherche est accentuée par la nature de son sujet qui combine la complexité organisationnelle de la firme multinationale et celle de l'application concrète d'une politique environnementale dans l'industrie hôtelière.

La firme multinationale, par définition¹²⁵, est, pour employer un terme à portée générale, une association entre plusieurs partenaires aux profils organisationnels et stratégiques distincts. Cette association donne naissance à une entité commune, la multinationale, qui à son tour peut développer son propre profil organisationnel et stratégique. Les stratégies des unités affiliées coïncident

¹²⁵ La firme multinationale peut être définie comme « une entreprise qui va produire sur plusieurs marchés nationaux des produits (et services) qui seront adaptés à ces marchés étrangers » (Balrabel & Meier, 2011, P. 9). Elle met en jeu des institutions de différents pays présentant en plusieurs formes : « les entreprises résultant de fusions ou d'acquisitions à l'échelle internationale, les alliances, les entreprises conjointes (joint-ventures), les consortiums ou encore les projets internationaux » (Chevrier, 2012, P. 36).

rarement ; elles font parfois émerger au contraire des situations contradictoires avec la stratégie globale du siège. À titre de comparaison, les grandes firmes multinationales du secteur industriel, pour ne citer que cet exemple, peuvent compter jusqu'à plusieurs centaines d'usines à travers le monde, alors que les groupes hôteliers internationaux gèrent parfois plusieurs milliers d'établissements ayant souvent une certaine autonomie. Cette dispersion se complexifie encore avec l'existence de plusieurs modes d'exploitation des hôtels (filiale, contrat de gestion, franchisé). En outre, la coexistence de différentes marques au sein d'un même groupe hôtelier rend plus difficile la mise en œuvre d'une politique globale. Ceci remet en cause la capacité du siège à gérer des relations différentes selon les entités et questionne également les diverses modalités (centralisées, décentralisées ou en réseau) par lesquelles celui-ci exerce son rôle pour assurer la cohérence globale. De ce fait, l'analyse d'une telle relation ne peut pas se faire par l'appréciation des données émanant d'une seule partie. La compréhension du phénomène étudié nécessite ainsi de collecter les données en prenant en compte toutes les perspectives de l'ensemble des unités pertinentes de ce phénomène (le siège et ses unités affiliées, sans négliger leur contexte interne et externe).

La complexité de l'application concrète d'une politique environnementale au sein des groupes hôteliers multinationaux s'explique par les effets de plusieurs facteurs influençant la politique globale diffusée par le siège : elle dépend à la fois, en dehors des directives qu'il émet, de l'environnement externe (institutionnel, économique, culturel, technologique, etc.) des unités affiliées, mais aussi de leurs caractéristiques internes (leurs stratégies, leur taille, leurs valeurs organisationnelles, leur catégorie, leur marque, leur ancienneté, etc.). Cette complexité ne permet pas d'isoler les effets d'un seul facteur, mais oblige à prendre en compte l'ensemble des autres éléments pouvant influencer la politique globale de développement durable diffusée par le siège. Par ailleurs, cette complexité est encore accentuée par les pressions concernant ce type de politique. Cette « politique environnementale » s'opère en vue d'une recherche de légitimité sociale, en réponse aux pressions réglementaires et institutionnelles régulièrement imposées par les parties prenantes (autorités publiques, réseaux professionnels, associations de consommateurs, clients, salariés, actionnaires, etc.). À titre de comparaison, les grandes firmes commerciales multinationales, par exemple, peuvent facilement homogénéiser leurs magasins, au moins dans les produits proposés, alors que les groupes hôteliers incarnent les différents contextes locaux tant dans les aspects économiques, technologiques, administratifs, etc., que dans les services fournis aux clients. La compréhension de notre sujet d'étude nécessite donc le recueil d'informations contextuelles. Par conséquent, notre choix de recourir à l'étude de cas comme approche méthodologique se justifie d'autant plus que cette méthode permet de situer le cas étudié dans son contexte réel.

4.2.2 Le questionnement et les objectifs de notre recherche

Nous retenons donc la démarche qualitative de l'étude de cas comme méthode de recherche. Ce choix est justifié par notre recherche qui vise à éclaircir une question de type « pourquoi et comment » et couvre l'étude d'événements contemporains. Plus précisément, l'objectif principal de notre étude est de comprendre l'influence de différents facteurs sur une politique globale de développement durable au sein des groupes hôteliers internationaux, en tentant de proposer une modélisation de ces facteurs. Cette compréhension nous permet de répondre à notre questionnement essentiel : malgré la proximité des hôtels affiliés au même groupe hôtelier, les résultats de leurs pratiques en matière de la préservation de l'environnement sont fortement variables. Pourquoi cette variation et comment peut-elle être interprétée, sachant que les groupes hôteliers diffusent souvent une politique globale *via* tous leurs réseaux dans le monde entier ?

En outre, une des difficultés liées à la multinationalisation des groupes hôteliers est de déterminer avec précision les facteurs qui influencent leurs stratégies. En effet, certains facteurs ne sont pas manifestes et leur appréciation nécessite de combiner plusieurs sources de données. L'étude de cas est dès lors la méthode la plus adaptée grâce à la possibilité d'utiliser de nombreuses sources de données.

Enfin, notre choix méthodologique de recourir à l'étude de cas se renforce également par le fait que plusieurs études concernant la multinationalisation ou l'hôtellerie ont été réalisées par le biais de cette méthode (Dohou-Renaud, 2009 ; Hergli et al., 2012 ; Callot, 2011 ; Beddi, 2011 ; Beddi, 2012 ; François-Lecompte & Gentric, 2013). Ces études poursuivaient des objectifs distincts, mais la méthode employée était la même : l'étude de cas.

Pour toutes ces raisons, la compréhension de notre sujet et l'atteinte de nos objectifs nécessitent la mobilisation d'outils méthodologiques permettant le recueil d'un large éventail de données. Cependant, pour qu'elle soit rigoureuse et fructueuse, une étude de cas ne doit pas être assimilée à un seul récit des faits ou des événements concernant le cas étudié. Par la suite, nous développerons donc les tactiques qui doivent être prises en compte lors d'une étude de cas.

4.3 LA MISE EN ŒUVRE DE NOTRE METHODE

Une fois l'étude de cas choisie comme approche méthodologique, vient la sélection du cas qui fera l'objet de notre étude. Il faut d'abord noter que la sélection du ou des cas peut être motivée par plusieurs raisons (K. Yin, 2009, p. 47-60). L'une de ces raisons justifiant la sélection d'un cas unique est que celui-ci représente un cas critique pour tester une théorie bien formulée. En d'autres termes, si la théorie a clairement spécifié un ensemble de propositions ainsi que les circonstances

dans lesquelles ces propositions sont réelles, un cas unique se justifie d'autant plus qu'il répond à toutes les conditions pour tester cette théorie. L'étude d'un cas unique peut donc être utilisée pour déterminer si les propositions de la théorie formulée sont correctes ou si d'autres explications peuvent s'avérer plus pertinentes. Par ailleurs, l'étude de cas peut également se limiter à un seul cas si celui-ci est considéré comme un cas typique ou représentatif par rapport à d'autres - par exemple, une entreprise de fabrication est considérée comme typique par rapport à plusieurs autres entreprises de fabrication dans le même secteur (K. Yin, 2009, p. 47-48).

La sélection de notre cas, « le groupe Accor », s'est opérée de manière assez logique sur la base de ces motifs. En effet, ce groupe a été désigné comme le leader du développement durable parmi les 10 plus grands groupes hôteliers mondiaux qui tiennent compte dans leur stratégie des problèmes et impacts sociaux et environnementaux¹²⁶. Historiquement, Accor est l'un des premiers groupes à avoir pris conscience de l'importance de l'ensemble des trois aspects du développement durable dans l'industrie hôtelière, en particulier l'aspect environnemental. En outre, les différentes caractéristiques propres à ce groupe (réseau mixte, présent dans 90 pays, détenant plusieurs marques et chaînes hôtelières, comptant 3516 hôtels de toutes les tailles allant de l'économique au luxe, etc.) en font un cas privilégié pour notre sujet d'étude. De plus, la sélection du groupe Accor se justifie, entre autres, par la publication des rapports annuels assez conséquents sur le thème environnemental, ce qui en fait un sujet d'étude assez transparent pour les chercheurs.

Quant aux lacunes concernant l'approche qualitative que constitue l'étude de cas, nous nous référons à nouveau aux travaux de K. Yin (2009) pour remédier le plus possible à ces limites et, par le fait même, conserver toute la rigueur nécessaire à notre méthode. Selon K. Yin (2009), quelques tactiques peuvent être entreprises afin de surmonter ces limites. Il faut tout d'abord recourir à plusieurs sources de données et de méthodes (des entretiens, des études statistiques, des documents et des articles de presse, etc.). En effet, le recueil des données et informations à partir de plusieurs sources vise à confirmer le même événement ou phénomène, ce qui réduit l'influence de la subjectivité de l'enquêteur sur les résultats. Cette multiplication des méthodes et des sources de données fait référence à « *la triangulation des méthodes et des données* » (K. Yin, 2009). D'ailleurs, le développement de la théorie est approprié pour faciliter la phase de collecte des données de l'étude de cas, et il devient également le principal support pour généraliser les résultats de cette étude.

Finalement, le test de notre modèle dans le cadre des facteurs qui reflètent la prise en compte de la politique environnementale globale par les hôtels nous incite à recourir à une approche qualitative sur la base d'une triangulation des sources de données :

¹²⁶ <http://www.accor.com/fr/developpement-durable/le-programme-planet-21/recompenses.html>

- les rapports annuels publiés ces 14 dernières années par le groupe Accor ainsi que son site Internet qui présente de manière assez complète sa politique de développement durable illustrée d'exemples concrets choisis parmi les 4.283 hôtels répartis sur cinq continents ;
- des articles de presse sur Accor et ses engagements environnementaux ;
- des entretiens directifs ou semi-directifs auprès de dirigeants de quelques unités affiliées (en Europe et au Maroc) choisies avec soin.

Cette méthode empirique qualitative est centrée sur la perception de l'influence du siège et du contexte local sur la politique environnementale des hôtels. Le recours à une triangulation des sources de données dans notre recherche a pour but de surmonter les limites de l'étude d'un cas unique.

4.4 TERRAIN DE NOTRE ETUDE

Notre étude se déroulant sur un groupe hôtelier multinational, nous nous devons de dresser un portrait général du secteur touristique, en particulier en hôtellerie, au sein duquel notre recherche se situe.

4.4.1 Tourisme respectueux de l'environnement : tourisme durable/responsable

Les impacts négatifs de l'industrie touristique sur les communautés hôtes sont nombreux, apportant des distorsions économiques, sociales et environnementales. Au plan socioéconomique, l'attractivité d'une destination touristique conduit à la flambée des prix des terrains, ce qui rend plus difficile l'accès à la propriété pour les citoyens locaux. De plus, les activités touristiques se développent parfois au détriment des activités agricoles et forestières, transformant les habitudes de la communauté locale (Seguin & Rouzet, 2010, p. 9 ; Frochot & Legohérel, 2010, p. 39). Par ailleurs, la différence culturelle et comportementale des touristes dans le pays visité peut créer un choc culturel poussant la population locale à les imiter. « *Face à la demande touristique, la tentation est également forte d'adapter les objets culturels locaux pour faciliter leur commercialisation. ce phénomène d'acculturation est décrié mais pratiquement inévitable car très lucratif* ». (Frochot & Legohérel, 2010, P. 40).

À propos de l'environnement, la liste des impacts environnementaux négatifs du tourisme est certainement conséquente, comprenant ceux « *dus à la fréquentation et ceux directement liés aux infrastructures d'accueil, aux équipements et à leur fonctionnement* » (Guillon, 2006a, p. 259). Schéou (2009) distingue différents types d'impacts négatifs du tourisme sur l'environnement :

1. la pollution provenant des émissions atmosphériques liées aux transports et aux établissements hôteliers (chauffage, climatisation) ;

2. la pollution d'eaux à travers les déchets des bateaux de croisière et des hôtels qui déversent leurs déchets dans la mer sans qu'ils soient traités ;
3. la consommation de ressources naturelles en eau (dans les établissements hôteliers, les terrains de golfs et les zones désertiques) et en énergie (électricité, chauffage, etc.). À titre d'exemple, la consommation directe d'eau dans le parc hôtelier d'Accor (douches, cuisines, blanchisseries, piscines) représente sur un an environ 60 millions de mètres cubes d'eau¹²⁷. En 2010, Accor a consommé plus de 18,2 milliards de kilowattheures¹²⁸, ce qui est équivalent à la consommation annuelle de 386 000 Européens, soit les besoins de chauffage pour une ville de la taille de Toulouse durant un an¹²⁹ ;
4. la masse des déchets produits par les randonneurs pendant les trekkings et abandonnés dans la nature (papier hygiénique, sacs plastiques, mégots, conserves, piles, etc.) (P. 146).

L'afflux de touristes multiplie ces impacts. Or d'après l'Organisation Mondiale du Tourisme - OMT¹³⁰, l'arrivée de touristes internationaux a augmenté de 6% au cours de l'année 2018, pour atteindre le chiffre de 1.4 milliards à l'échelle mondiale, soit quelque 70 millions de plus par rapport à l'année 2017. Globalement, l'industrie touristique contribue à la menace sur les écosystèmes, au réchauffement climatique, à la dégradation de l'environnement, aux modifications paysagères, aux nuisances de type bruits et lumières, etc. (Seguin & Rouzet, 2010, p. 9 ; Frochot & Legohérel, 2010, P. 45 ; Schéou, 2009, P. 146). Face à ces constats, il semble clair qu'une gestion rigoureuse et ambitieuse de toutes les activités touristiques est devenue indispensable, ce qui impose à l'industrie touristique une sérieuse remise en cause. Ajoutons que le secteur touristique a connu une profonde mutation au cours de ces dernières années (Frochot & Legohérel, 2010 ; Anaba, Bodet, & Bouchet, 2014) avec une orientation vers le tourisme vert ou l'écotourisme¹³¹ (Beaudet, 2004, p. 4 ; Anaba et al., 2014).

En effet, l'impératif de développement durable s'est peu à peu imposé, depuis une vingtaine d'années, au tourisme (Charte du tourisme durable, 1995 ; Code mondial d'éthique du tourisme, 1999). Cette évolution s'illustre, entre autres, par l'abondance de la littérature sur le développement durable dans le secteur touristique, mais aussi par sa mise en œuvre dans une grande partie des activités touristiques.

¹²⁷ Source : Earth Guest Research (2011) : « *L'empreinte environnementale du groupe Accor* ». Une étude évalue les impacts du groupe Accor sur l'environnement. Elle est disponible sur le site officiel du groupe Accor.

¹²⁸ La seule vue de ces chiffres achève de nous convaincre de l'importance de la responsabilité sociétale (sociale et environnementale) du groupe Accor.

¹²⁹ *Ibid.*

¹³⁰ <http://www2.unwto.org/fr>

¹³¹ L'écotourisme est un « *concept né au milieu des années 80. Il s'agit, bien plus, de tourisme durable qui s'oriente vers la limitation des conséquences négatives de toutes les activités touristiques sur l'environnement* » (Guillon, 2006a, p. 259). Voir le développement de ce concept avec Sarrasin & Tardif (2012).

Si les aspects environnementaux représentent « *la plaque tournante du développement durable du tourisme* » (Hergli et al., 2012, p. 155), « *aujourd'hui les aspects économiques et sociaux (éthiques) sont [également] au centre des préoccupations pour le développement d'un tourisme durable* » (Merassli, 2004, p. 2). Ceci est visible à travers la définition du tourisme durable élaborée par l'OMT : « *une activité qui doit être supportable à long terme sur le plan écologique, viable sur le plan économique, et équitable sur le plan éthique et social pour les populations locales.* » (Pupion, 2010, p. 290). Le tourisme durable doit ainsi s'inscrire dans une dynamique qui préserve et met en valeur à long terme les ressources naturelles tout en offrant aux populations locales des avantages socioéconomiques équitablement répartis. Il permet ainsi de favoriser le développement des territoires d'accueil en jouant le rôle de « *véritable moteur de développement économique* » (Frochot & Legohérel, 2010, p. 39). En outre, le rôle des activités touristiques, sur le plan socioéconomique et socioculturel, est de mettre en place une stratégie d'intégration des populations en améliorant les échanges avec les touristes, en créant des emplois stables, en générant des bénéfices au profit de toutes les parties prenantes, et en préservant les patrimoines culturels. Ces activités touristiques sont également considérées comme une source indispensable de devises contribuant à la création d'une valeur économique pour les communautés d'accueil avec une réduction de la pauvreté. Concernant le milieu environnemental, sur lequel le tourisme durable a des impacts indéniables, l'attractivité d'une destination touristique encourage la préservation des ressources naturelles. Il s'agit de favoriser l'exploitation optimale des ressources environnementales, d'améliorer les espaces protégés et de préserver les patrimoines naturels (Hergli, Sahut, & Teulon, 2012, p. 154-155 ; Seguin & Rouzet, 2010, p. 5-7 ; Frochot & Legohérel, 2010, p. 39-49).

Au final, la relation entre tourisme et développement durable semble forte. « *Elle se traduit par l'interaction entre les touristes, les hôtes et l'environnement local, par une prise de conscience des problèmes d'environnement et des différences socioculturelles et par une dépendance des uns par rapport aux autres.* » (Seguin & Rouzet, 2010, p. 8).

4.4.2 Initiatives volontaires adressées aux organisations touristiques

1. Sur le plan international

▪ Le code mondial d'éthique du tourisme¹³²

Adopté en 1999 par l'Assemblée générale de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), le Code mondial d'éthique du tourisme comprend un ensemble de principes visant à guider les principaux acteurs du secteur en vue d'un tourisme responsable et durable. Destiné aux autorités publiques, aux

¹³² Source : <http://ethics.unwto.org/fr/content/le-code-mondial-d-ethique-du-tourisme> (consulté le 18/05/2018).

professionnels des voyages, aux communautés mais aussi aux touristes, il a pour but de maximiser les effets bénéfiques du tourisme tout en réduisant autant que possible ses incidences négatives sur l'environnement, le patrimoine culturel et les sociétés.

En reconnaissant ce code deux ans après sa création, les Nations Unies ont soutenu l'OMT en vue d'une application effective des dispositions de ce texte dans la pratique.

- **Green Globe 21**

En 1992, lors de la conférence de Rio, 182 États ont adopté l'*Agenda 21*, un programme d'action dont le chapitre concernant « l'industrie des voyages et du tourisme » visait : un développement économique sain et harmonieux pour les pays d'accueil ; la préservation et la restauration des écosystèmes ; des modes de production et de consommation durables ; la fin du protectionnisme commercial en matière de voyages et de tourisme ; la participation des populations d'accueil ; etc.

Cet agenda international se décline en agendas locaux, comme le *Green Globe 21*. Créé en 1994 et piloté par l'industrie du tourisme, ce programme de gestion de l'environnement a été relancé en 1999 avec des partenaires comme le Conseil mondial du tourisme et des voyages (World Travel and Tourism Council-WTTC). Le *Green Globe 21* est à l'origine de la création d'un label environnemental international destiné aux entreprises touristiques comme aux destinations : la « certification Green Globe 21 ». L'organisme aide les structures à mener des actions concernant les émissions de gaz à effet de serre, les économies d'énergie, la gestion de l'eau, les réponses aux problématiques sociales et culturelles, la gestion du bruit et des déchets, etc. Selon le degré des améliorations mises en œuvre, trois niveaux de certification peuvent être accordés : bronze, argent et or (Guillon, 2009, p. 4-5).

- **La Clef verte : label environnemental international pour l'hébergement touristique**

Du côté de l'hôtellerie indépendante, on trouve diverses initiatives locales et/ou professionnelles concernant l'action environnementale. Sous la responsabilité de la Fondation pour l'éducation à l'environnement (FEE), *La Clef Verte* (1998) se présente ainsi comme le « premier label environnemental international pour l'hébergement touristique ». Concernant les campings, les hôtels et les gîtes, ce label tient compte de : la politique environnementale ; la gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets ; l'éducation à l'environnement ; l'aménagement du terrain (Guillon, 2009, p. 14).

- **IHEI (International Hôtel Environment Initiative)**

L'OMT a remis aux opérateurs et décideurs locaux un *Guide méthodologique sur le développement du tourisme durable* qui dessine un cadre de référence pour la mise en œuvre d'une démarche intégrée. Avec le programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et l'Initiative

Internationale des Hôtels en faveur de l'Environnement (IHEI), l'Association Internationale des Hôtels et Restaurants (IHRA) a également rédigé un guide. Adopté par plusieurs chaînes hôtelières et associations professionnelles nationales, il est « *destiné à faciliter la mise en œuvre progressive d'un programme de gestion de l'environnement dans les hôtels* » (Guillon, 2006b, p. 6).

- **TOI** (Tour Operator Initiative for Sustainable Tourism Development)

Mise en œuvre par les tours opérateurs avec le soutien du PNUE, de l'UNESCO et de l'OMT, la *Tour Operators Initiative for Sustainable Tourism Development* (Initiative des tours opérateurs pour le développement du tourisme durable) vise à créer « une plate-forme pour élaborer des idées et des projets visant à prendre en compte les aspects environnementaux, sociaux, économiques et culturels du développement durable dans le secteur du tourisme ». ¹³³

2. Sur le plan européen

- **Pavillon bleu**

Organisée à partir de 1985 par la Fédération Européenne d'Éducation pour l'Environnement (FEEE), l'opération *Pavillons bleus* vise la réalisation d'un bilan annuel sur la gestion de l'eau (assainissement et qualité des eaux de baignade), l'éducation à l'environnement (information et sensibilisation) et la gestion de l'environnement au sens large (Guillon, 2009, p. 4).

- **FEMATOUR**

En 2001, la Commission Européenne a lancé le premier *Grand prix européen « Tourisme et environnement »* ; 17 pays de l'espace économique européen et 269 porteurs de projet y ont participé (Guillon, 2005). Parallèlement, deux autres initiatives ont vu le jour. FEMATOUR vise à « *étudier les modalités d'élargissement de l'écolabel européen aux activités touristiques, en particulier aux structures d'hébergement* » (Guillon, 2006b, p. 5). Quant à l'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME), elle a participé à l'élaboration « *du Programme de développement futur de l'écolabel pour les hôtels* » (Guillon, 2006b, p. 5).

- **Pavillon vert**

La Commission Européenne envisageait en effet de lancer une initiative d'écolabel applicable au secteur du tourisme. Dans ce cadre, l'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie

¹³³ « L'environnement et les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Instruments et méthodes pour les entreprises », OECD Publishing, 5 sept. 2005, 167 p. (consulté le 18/05/2018) https://books.google.fr/books?id=qIbVAgAAQBAJ&pg=PA36&lpg=PA36&dq=initiative+des+tour+operators+pour+un+d%C3%A9veloppement+soutenable+tourisme&source=bl&ots=aeH3OdLTFu&sig=7aonjESWDGtWU4CkferHVDriPs&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwiJiJGhZl_bAhWFVBQKHcLCA_cQ6AEwBHoECAEQSQ#v=onepage&q=initiative%20des%20tour%20operators%20pour%20un%20d%C3%A9veloppement%20soutenable%20tourisme&f=false

(ADEME) a initié un programme européen intitulé « Pavillon vert pour les hôtels respectueux de l'environnement », dont le but est de penser la révision de la réglementation relative à l'écolabel européen (Guillon, 2009). Les premiers résultats de l'étude remise en 2001¹³⁴, et menée avec cinq autres pays européens, ont montré que la délivrance de l'écolabel devrait reposer « *sur le respect des exigences obligatoires et le respect des valeurs de référence ou le respect de 80 % des exigences optionnelles* » (Guillon, 2009).

3. Sur le plan national français

▪ HQE

Depuis 2010, la certification NF HQE (Haute Qualité Environnementale) s'applique à l'hôtellerie. Cette certification relève d'une démarche volontaire du maître d'ouvrage afin de construire un bâtiment plus respectueux de l'environnement et moins énergivore. Les différentes étapes de la construction sont reprises dans le référentiel, allant de la mise en œuvre du chantier jusqu'aux conditions techniques de construction, en passant par l'utilisation des énergies renouvelables et les réductions de consommation d'eau.¹³⁵

- Des initiatives régionales visant à motiver les hôtels face aux problèmes environnementaux

Une expérience a été menée au plan régional, en Aquitaine, afin de sensibiliser les hôtels aux problèmes environnementaux. Rassemblant des personnalités associatives, l'ADEME, le Conseil Régional d'Aquitaine et l'Union des Métiers de l'industrie hôtelière de la Région Aquitaine, cette initiative soutient « *les approches collectives de gestion environnementale des activités touristiques* » (Guillon, 2009, p. 15). C'est ainsi qu'a été diffusé le guide pratique d'autodiagnostic intitulé *Mon hôtel et l'environnement*. Une démarche similaire a vu le jour en 2007 en Auvergne (*Manuel de gestion environnementale*), en Poitou-Charentes (*Tourisme et environnement : les professionnels cultivent l'excellence environnementale*) et en Région PACA (*Écoguide de l'hôtellerie, de la restauration et du camping*) (Guillon, 2009).

4.4.3 Hôtellerie respectueuse de l'environnement

La notion de « tourisme » est définie par l'OMT comme l'ensemble « *des activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leur environnement habituel* ». Dans la même logique, est considérée comme touriste toute personnes remplissant le critère « *de passer au moins une nuit hors de son lieu de résidence principale* » (Barma, 2004, p. 3). Ainsi, l'hôtellerie représente une composante significative des activités

¹³⁴ Cette étude est effectuée par le groupe hôtelier Accor (dans le cadre d'une coopération de trois ans signée le 13 janvier 1999 entre Accor et l'ADEME (Guillon, 2009)).

¹³⁵ Source : <https://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/hotellerie/2010-03/La-HQE-se-developpe-durablement.htm> (consulté le 18/05/2018).

touristiques (Guillon, 2006b, P. 3) et constitue le moteur de l'investissement touristique (Barma, 2004, P. 71). De plus, « *en ce début de siècle, 636,5 millions de touristes, 192 millions de salariés concernés par ce secteur, sans oublier une contribution au Produit Intérieur Brut de 3.500 milliards de dollars (soit 11 % du PIB total) et un investissement annuel de l'ordre de 800 milliards de dollars américains* » (Carbone¹³⁶ (2000, p. 36), cité par Guillon, 2006b, p. 3).

Le secteur de « l'hôtellerie » n'a certes pas échappé au phénomène du développement durable. Après la conférence de Rio en 1992, de nombreux acteurs publics et associations professionnelles ont pris conscience de l'importance de cette tendance (Guillon, 2006b, p. 3). À titre d'illustration, nous pouvons citer :

- l'élaboration d'un guide destiné à faciliter la gestion de l'environnement dans les hôtels en collaboration entre l'IHEI (Initiative Internationale des Hôtels en faveur de l'Environnement/International Hotel Environment Initiative), l'IHRA (Association Internationale des Hôtels et Restaurants) et le PNUE (Programme des Nations Unies Pour l'Environnement) (Guillon, 2006a, p. 261) ;
- l'adoption de l'*Agenda 21* par presque 182 États¹³⁷ ;
- la création du programme *Green Globe 21*¹³⁸, etc.

L'adoption d'une politique du développement durable est devenue un enjeu majeur pour l'hôtellerie. Il s'agit de tenir compte de l'impact des activités sur l'environnement afin de respecter le rythme de régénération des ressources naturelles et l'écosystème tout en garantissant l'efficacité économique, sans ignorer les finalités sociales qui sont :

- la protection de l'enfance ;
- la recherche de l'équité ;
- la lutte contre la pauvreté et les inégalités.

L'environnement constitue indéniablement l'une des matières premières les plus précieuses pour l'industrie touristique et hôtelière. En effet, l'attractivité d'une destination touristique repose en grande partie sur la qualité de son patrimoine naturel. Fabry (2009, p. 58-59) a montré que l'attractivité d'une destination dépend de quatre attributs majeurs dont le principal est la richesse naturelle : « montagne, littoral, paysages, etc. ». Par ailleurs, la demande touristique a connu une profonde mutation au cours de ces dernières années (Fabry, 2009, p. 55 ; Frochot & Legohérel, 2010) avec, entre autres, une orientation vers une demande à caractère « environnemental »

¹³⁶ Carbone G (2000), *Tourisme-Environnement : une priorité et une approche internationales*, in Conférence Gérer l'environnement dans l'hôtellerie - Quelles démarches ? Quels labels ? Témoignages et expériences internationales, Conseil régional d'Aquitaine et Conseil économique et social régional d'Aquitaine, 15 mars.

¹³⁷ Pour en savoir plus, voir l'article de Guillon (2006b, P. 4).

¹³⁸ *Ibid.*

(Guillon, 2004, p. 92 ; Anaba et al., 2014). Comme l'a montré Guillon (2006a, p. 258-259), les clients sont de plus en plus conscients des problèmes environnementaux actuels que ce soit en France ou à l'étranger. La Maison de la France (1998, p. 29) estime ainsi que « *la quasi-totalité des pays émetteurs de touristes vers la France est sensible à l'argumentation écologique* » (Guillon, 2006b, p. 6). Ceci impose à l'industrie touristique en général et à l'hôtellerie en particulier une sérieuse remise en cause. Aujourd'hui, les hôtels ont de nombreux engagements nationaux et/ou internationaux en faveur de l'environnement. Ils possèdent divers outils pour appliquer leur politique environnementale en constante amélioration. Le défi est donc de les utiliser correctement afin de respecter les réglementations auxquelles les hôtels sont soumis tout conservant un service hôtelier attractif et en s'adaptant au contexte local (économique, culturel, administratif, etc.). Il reste cependant difficile de croire que les hôtels ne trouvent aucun intérêt à investir dans la politique environnementale.

Devant ces constats, nous cherchons à étudier uniquement l'aspect environnemental du développement durable dans le contexte de l'industrie touristique, en particulier de l'hôtellerie. Dans cette partie, nous nous interrogeons sur les principes, les définitions et les concepts liés aux politiques environnementales adoptées dans l'hôtellerie en mettant l'accent sur les motivations et les contraintes (internes et externes) de leur mise en pratique.

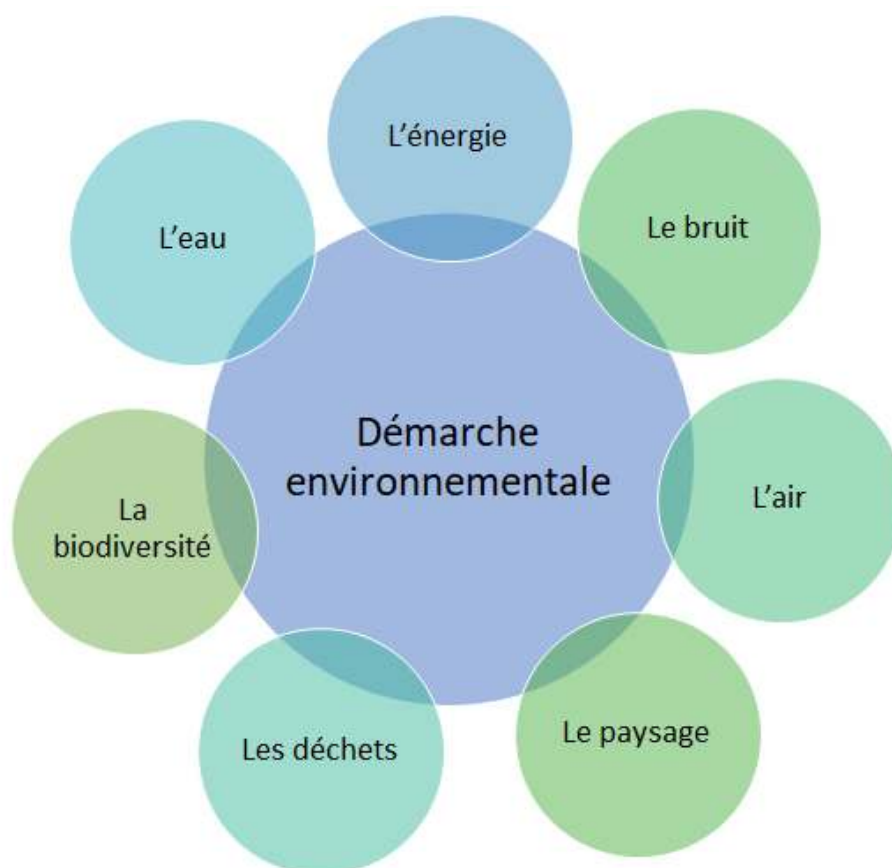
4.4.4 Évidente responsabilité de l'hôtellerie dans la protection de l'environnement

L'hôtellerie a un rôle clé à jouer dans la préservation de l'environnement. En effet, chaque hôtel représente à son niveau une menace sur l'environnement due à son fonctionnement : consommation d'eau et d'énergie, production de déchets ménagers (clients) et industriels (blanchisserie, restauration), rejet de CO₂ et de gaz à effet de serre (GES), etc. Par conséquent, l'adoption d'une politique écologique devient une impérieuse nécessité permettant de limiter les impacts négatifs sur l'environnement de toutes les activités hôtelières.

Un groupe hôtelier est implanté aussi bien dans les régions les plus modernes que les plus reculées : centre-ville, banlieue, campagne, montagne, littoral, etc. Cette grande variété de lieux donne au secteur hôtelier la possibilité du contact direct et indirect avec une grande partie du public. Au sein même de sa propre structure, l'hôtellerie est un lieu de sensibilisation du grand public (clientèle, collaborateurs, etc.) aux pratiques écologiques.

La politique de l'hôtellerie en matière de préservation de l'environnement concerne de nombreux sujets. Sept thèmes peuvent être abordés pour suivre une démarche environnementale : l'énergie, l'eau, les déchets, l'air, le bruit, le paysage, la biodiversité.

Figure 17 : Thèmes abordés pour suivre une démarche environnementale



(Source : conception personnelle de l'auteur de la thèse)

Globalement, il est possible de mettre en œuvre une démarche environnementale par le biais de deux axes :

1. soit par le fonctionnement de l'entreprise (éco-gestion ou éco-management) ;
2. soit par la construction et l'aménagement des bâtiments (éco-conception).

Revenons sur deux thèmes en particulier : l'énergie et l'eau.

▪ **Gestion de l'énergie**¹³⁹

La réduction de la consommation énergétique des hôtels est une impérieuse nécessité car l'énergie utilisée aujourd'hui est largement issue de l'exploitation de ressources naturelles non renouvelables, disponibles en quantité limitée (charbon, gaz, pétrole). Par ailleurs, la consommation d'énergie est considérée comme la principale cause de la pollution atmosphérique ainsi que du rejet de CO₂ et des GES (Gaz à Effets de Serre) issus de la combustion des énergies fossiles, et contribue au changement climatique. La production d'électricité peut également engendrer des quantités

¹³⁹ Source : Documents de référence du groupe Accor de 1997 à 2018 ; la Charte Environnement de l'Hôtelier-Guide pratique, pilier du programme « Accor-Earth Gues ». Ils sont disponibles sur le site du groupe Accor.

importantes de déchets nucléaires comme c'est le cas en France. À titre d'exemple : près de 66% des GES émis par Accor proviennent de la consommation d'énergie.

Au moment de la construction de nouveaux hôtels et/ou de la rénovation des hôtels déjà construits, il importe de prendre en compte, d'une part, les règles relatives aux équipements et aux caractéristiques thermiques dans les bâtiments et, d'autre part, les propositions suivantes relatives à la réduction de la consommation énergétique :

1. Propositions à court et moyen terme :

- mettre en place des lampes basse consommation
- Suivre et analyser chaque mois les consommations
- Lister les améliorations techniques possibles
- Organiser la maintenance préventive
- Assurer une utilisation optimale des installations techniques
- Réaliser un éclairage efficace des façades
- Utiliser des spots fluocompacts pour les éclairages 24 h/24
- Placer des réfrigérateurs économes dans les chambres
- Isoler les canalisations transportant des fluides chauds/froids
- Choisir des chaudières économes
- Récupérer l'énergie du système de ventilation
- Utiliser un système de climatisation économe en énergie
- Récupérer l'énergie du système de climatisation
- Installer des détecteurs de présence
- Optimiser de l'utilisation des climatiseurs
- Éteindre tous les appareils en veille
- Veiller à ce que les télévisions ne soient pas en veille et à ce que toutes les lumières des chambres non occupées soient éteintes.

2. Propositions à long terme :

- Effectuer une analyse de la consommation d'énergie qui permettra d'améliorer l'efficacité énergétique
- Développer les énergies renouvelables par l'installation de panneaux solaires pour la production d'eau chaude sanitaire et le chauffage des piscines

- Favoriser l'énergie verte.

- **Gestion de l'eau**¹⁴⁰

La réduction de la consommation d'eau dans l'hôtellerie est un sujet prioritaire pour diminuer les impacts négatifs directs et indirects sur les ressources aquatiques.

L'eau est l'une des principales matières premières de l'hôtellerie. Dans un hôtel, elle est d'abord mise au service du confort de la clientèle (la restauration, les douches, les blanchisseries et les piscines). Au total, un client peut consommer plusieurs centaines de litres d'eau par nuitée. À titre d'information, le groupe Accor consomme environ 60 millions de m³ d'eau par an (Earth Guest Research, 2011).

L'impact indirect des activités des hôtels sur la qualité des réserves d'eau provient de l'utilisation d'eau qui se charge de matières organiques et chimiques (divers produits détergents) évacuées via les eaux usées. Celles-ci constituent une source de pollution à traiter impérativement car leur rejet dans les rivières ou les lacs a des conséquences très néfastes sur la vie aquatique.

Il ne faut pas déverser les eaux usées dans le milieu naturel sans traitement préalable. Il est obligatoire soit de se raccorder au réseau communal de collecte des eaux usées en vue d'un traitement collectif, soit de s'équiper d'un système d'assainissement propre et d'un dispositif de traitement autonome des eaux usées si l'établissement n'est pas raccordé au réseau communal. Dans les deux cas, certaines règles sont à respecter ; il faut en tout cas éviter de déverser n'importe quel produit susceptible de gêner le bon fonctionnement de l'assainissement collectif ou autonome (comme les huiles alimentaires usagées, les éléments solides et les matières grasses).

À propos de la consommation d'eau, le deuxième pas vers une meilleure politique environnementale de l'eau dans l'hôtellerie réside dans l'évaluation des consommations à court, moyen et long terme, ce qui permet de faire le point sur les quantités d'eau utilisées. Enfin, il est préférable de prendre en compte les propositions suivantes en vue d'une diminution de la consommation:

1. Propositions à court et moyen terme :

- Utiliser des régulateurs de débit sur les douches et les robinets
- Suivre et analyser chaque mois les consommations
- installer des toilettes économes en eau

¹⁴⁰ Source : Documents de référence du groupe Accor de 1997 à 2018 ; la Charte Environnement de l'Hôtelier-Guide pratique, pilier du programme « Accor-Earth Gues ». Ils sont disponibles sur le site du groupe Accor.

- Utiliser une blanchisserie économe en eau
- Arroser les espaces verts de façon raisonnée
- Proposer une réutilisation des serviettes et des draps
- Éliminer les systèmes de réfrigération à eau perdue.

2. Propositions à long terme :

- Effectuer une analyse de la consommation d'eau
- Utiliser des bacs pour la récupération des eaux de pluie.

4.4.5 Catégories d'hôtels¹⁴¹

Tout d'abord, il est intéressant de distinguer deux catégories d'hôtels : d'une part, les hôtels classés (étoilés) ou non ; d'autre part, les hôtels indépendants et les chaînes.

1. Hôtels classés et non classés :

Suite à la réforme du classement hôtelier résultant de la loi du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques, on distingue deux gammes d'hôtellerie française : classée et non classée. En effet, les critères de ce classement définis en annexe I de l'arrêté du 23 décembre 2009 fixent cinq catégories allant de 1 à 5 étoiles pour tous les hébergements touristiques (à l'exception des villages résidentiels de tourisme). Ainsi, la catégorie zéro étoile a disparu et les hôtels quatre étoiles luxe sont remplacés par les hôtels cinq étoiles. Cette réforme¹⁴² avait pour objectif une meilleure adaptation aux nouvelles attentes des consommateurs français et internationaux. Notons que le groupe Accor était présenté sous le couvert du GNC (Groupement National des Chaînes hôtelières : organisation professionnelle membre de l'UMIH qui rassemble les chaînes hôtelières françaises et étrangères implantées en France) lors de la rédaction du nouveau référentiel de la classification.

2. Hôtels indépendants et chaînes :

Les hôtels indépendants sont des entreprises juridiquement et économiquement autonomes, souvent familiales. Typiquement, les chaînes sont constituées par des professionnels regroupés afin d'améliorer la commercialisation de leurs établissements. Les hôtels des chaînes ont généralement

¹⁴¹ (Barma, 2004, P. 71-80) ; (INSEE : Institut National de la statistique et des études économiques <http://www.insee.fr>).

¹⁴² La réforme du classement hôtelier résultant de la loi du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques était une nécessité urgente pour améliorer le positionnement et l'image de la première destination touristique du monde. Les nouvelles normes prennent en considération de nombreux critères, et notamment des critères de service que le classement de 1986 n'avait pas inscrits dans son référentiel. De plus, la catégorie zéro étoile, qui renvoie une mauvaise image de l'hôtellerie française, va disparaître, mais aussi la création d'une catégorie 5 étoiles va offrir une meilleure visibilité à l'international.

une enseigne d'un groupe hôtelier quel que soit leur statut juridique (filiales, franchisés, contrat de gestion). Il existe deux sortes de chaînes :

- **La chaîne volontaire :**

Ce regroupement volontaire d'hôteliers indépendants a pour but de faciliter leur commercialisation et de résister à la concurrence des autres chaînes (Logis de France, Relais et Châteaux).

- **La chaîne intégrée :**

Les hôtels de ce type de chaîne sont exploités par un groupe hôtelier ou par un franchiseur (Accor, Louvre, B&B Hotel, Choice Hotels, Intercontinental Hotels, Starwood Hotels, Rezidor, Marriott).

4.4.6 Présentation du Groupe Accor

Il faut d'abord noter que la sélection d'un cas unique est justifiée par plusieurs raisons. L'une de ces raisons est que le groupe Accor représente un cas critique d'autant plus qu'il répond à toutes les conditions pour tester notre jeu d'hypothèses (K. Yin, 2009, p. 47-48). Accor figure parmi les plus grands groupes multinationaux de l'hôtellerie¹⁴³. Il est le leader français et européen de l'hôtellerie¹⁴⁴ avec 2.939 hôtels soit 333.348 chambres, un chiffre d'affaires de 3.6 milliards d'euros, 2.233 millions d'euros de résultat net (contre 446 millions d'euros en 2017) et plus de 285.000 collaborateurs pour 4.780 hôtels en 2018. En outre, Accor est un groupe mixte qui affiche une politique de développement durable ambitieuse et souvent citée en exemple.

Cadre 1 : Pourquoi le choix de nom « Accor » et quelle idée représente son logotype¹⁴⁵ ?

Le nom « Accor » est le fruit d'une longue évolution historique. Au départ, en 1967, Paul Dubrule et Gérard Péliçon initient en France une formule grâce à laquelle ils deviendront les leaders mondiaux de l'hôtellerie : la création d'hôtels obligatoirement liés à un parking, ces hôtels étant exploités sous la forme d'une chaîne. En quelques années, la chaîne grandit et se consolide, dépassant les frontières européennes et rachetant différentes enseignes. En 1983, la direction souhaite présenter son groupe sous une seule appellation simple, facile à retenir, compréhensible dans le monde entier et figurant, si possible, en tête des listes et annuaires.

¹⁴³ Le groupe Accor se situe à la sixième place comme nous pouvons le voir sur les graphiques publiés chaque année par Hospitality On (cf. figure N°28).

¹⁴⁴ Au 1^{er} janvier 2018, dans l'Union européenne, Intercontinental Hotels Group se maintient en seconde place derrière Accor qui reste le premier opérateur en nombre de chambres (Hospitality On).

¹⁴⁵ « Accor devient officiellement AccorHotels et accélère sur le numérique », disponible sur le site Internet <https://www.capital.fr/entreprises-marches/accor-devient-officiellement-accorhotels-et-accelere-sur-le-numerique-1045212> (consulté le 22/01/2019) ; « Pourquoi Accor change de nom », disponible sur le site Internet <https://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/pourquoi-accor-change-de-nom-891885.html> (consulté le 22/01/2019) ; Roux, Boucherat, Pugnier, RG, Garcia et Deharo (2016). « Étude marketing du groupe Accor Hotels : Pourquoi et comment le groupe Accor fait-il évoluer son Mix ? », Institut National des Sciences Appliquées Toulouse.

Le choix final se joue entre deux noms proposés par une agence britannique : « Accor », avec un logo représentant des ballons rouges, ou « Aurore », avec un vol d'oiseaux. Ce deuxième nom sera écarté car en anglais, il évoque le mot « horror » (horreur). C'est donc « Accor » qui est retenu, avec les oiseaux symbolisant le voyage. Le mot « Accor », sans « d » final, peut rappeler l'ancien français « accort », qui signifie courtois. Au Portugal (un des premiers endroits où s'est installé le groupe), il peut évoquer « a-cor », la couleur. Et en italien, « a'cor' » signifie par cœur.

Les oiseaux présents dans le logo sont des oies sauvages du Canada, qui incarnent la solidarité et la volonté de franchir les frontières. Quant à la couleur bleue, elle symbolise la sérénité, la nuit, univers de l'hôtellerie. Au fil du temps, le logo va évoluer vers toujours plus de simplification.

1983	1992	1997	2006	2011
				

Le 3 juin 2015, le groupe annonce officiellement qu'il change de nom et s'appelle dorénavant AccorHotels. Sébastien Bazin, le PDG du groupe, explique ce jour-là sur BFM Business qu'il s'agit de "revendiquer et affirmer notre métier : on est hôteliers".

Le groupe veut également augmenter sa puissance et sa visibilité en reliant la marque à la plateforme digitale AccorHotels.com (une "place de marché" ouverte aux hôteliers indépendants) et en la situant au cœur de ses diverses enseignes, prélude à un déploiement international accru.

Ce nouveau nom s'accompagne de la signature « Feel Welcome », mais aussi de nouveaux visuels. Bleu marine, le nouveau logo, plus statutaire, reste lié à l'oiseau migrateur symbole du groupe. Cette bernache représente à la fois l'esprit de groupe, la détermination et le voyage. La couleur jaune de l'oiseau, plus chaleureuse, évoque le contact social et la connaissance, valeurs fondamentales pour une entreprise de service.



L'étude des documents de référence et rapports financiers annuels du groupe Accor entre 1997 et 2018, des rapports d'activités entre 2008 et 2011, de la brochure institutionnelle du groupe-2011, de la Charte environnement de l'hôtelier-guide pratique, du Reporting Environnement : Protocole Charte Environnement et Eau-Energie 2011, du Protocole du Reporting Développement durable 2012 ainsi que du site Internet d'Accor nous permet de prendre connaissance :

- de l'évolution des activités du groupe Accor (les services, l'hôtellerie et d'autres activités) ;
- de l'histoire d'Accor depuis sa création en 1967 avec le premier hôtel à Lille jusqu'à l'année 2017, y compris toutes les décisions stratégiques les plus importantes (acquisition, cession, prise de participation minoritaire, etc.) ;
- des modes d'exploitation privilégiés selon le type de pays (émergent et mature) ;
- de la répartition du parc hôtelier par marque et par type d'exploitation ;
- la répartition géographique du parc hôtelier par marque, type d'exploitation et nombre de chambres ;
- de la répartition géographique du parc hôtelier par mode d'exploitation, nombre d'hôtels et de chambres ;
- de la répartition du parc hôtelier (nombre d'hôtels, marque, nombre de chambres) par pays ;
- des marques hôtelières et de leur évolution ; etc.

Cinq points essentiels se dégagent de cette étude :

- Accor en bref ;
- Histoire du groupe Accor ;
- Accor : réseau mixte ;
- Stratégie du groupe et transformations majeures ;
- Stratégies et engagements environnementaux du groupe Accor.

4.4.6.1 Accor en bref

Accor est un groupe hôtelier français présent dans plus de 100 pays. Il détient plusieurs chaînes hôtelières (les marques détenues par Accor comme : Ibis, Novotel, Mercure, Sofitel, Pullman, etc.). Suite à une phase de diversification, le groupe Accor s'est recentré sur l'activité hôtelière jusqu'à 2016, après avoir déjà opéré les cessions du groupe Lucien Barrière¹⁴⁶ en mars 2011 et de

¹⁴⁶ Lucien Barrière est un groupe hôtelier français spécialisé dans l'hôtellerie de luxe et les casinos. Il est leader sur le marché des casinos en France et en Suisse.

l'enseigne Lenôtre¹⁴⁷ en septembre 2011. Suite à ces deux opérations, Accor est devenu un groupe « 100 % hôtelier » (Accor-document de référence et rapport financier annuel, 2011, p. 10).

Un an plus tard, le groupe a investi 600 millions d'euros, soit 10 % des investissements réalisés durant les quatre années précédentes, dans de nouvelles activités vues comme de futurs relais de croissance. Accor a ainsi pu doter ses offres d'hébergement de services personnalisés (John Paul) et innovants dans l'événementiel, la gastronomie et le divertissement (Noctis et Potel & Chabot). Les activités du groupe se sont aussi élargies : location de résidences privées, (Onefinestay, Travel Keys et Squarebreak), espaces de travail collaboratifs (Nextdoor), services digitaux pour l'hôtellerie indépendante (Fastbooking et Availpro), vente privée d'hôtels et de séjours de luxe (VeryChic), réservation hôtelière pour clientèle d'affaires (Gekko) (Document de référence 2017).

¹⁴⁷ Lenôtre est une enseigne fondée en 1957 par le célèbre pâtissier Gaston Lenôtre. Elle est active dans tous les domaines de la gastronomie, proposant ses services pour organiser des buffets et des réceptions.

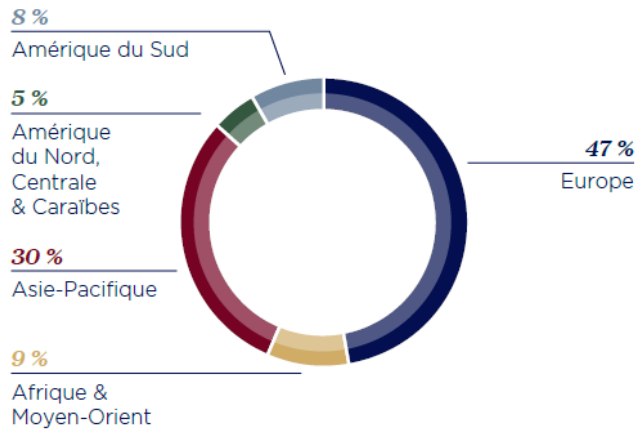
Figure 18 : Portefeuille de marques du groupe Accor



(Source : Document de référence, 2018, p. 9)

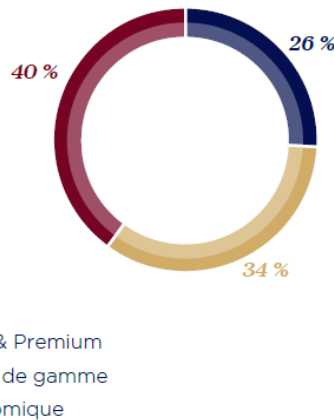
Au 31 décembre 2018, le groupe Accor compte 4.780 hôtels allant de l'économique au luxe. Sa capacité totale est de 703 806 chambres présentes sur les six continents et réparties en cinq marchés : 47% sont situées en Europe (2.939 hôtels), 30% en Asie-Pacifique (1.082 hôtels), 8% en Amérique du sud (375 hôtels), 9% en Afrique et au Moyen-Orient (271 hôtels), 5% en Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes (113 hôtels). C'est le cinquième opérateur hôtelier mondial en nombre de chambres.

Figure 19 : Répartition du parc hôtelier du groupe Accor par zone géographique au 31 décembre 2018 (en pourcentage du nombre de chambres)



(Source : Document de référence du groupe Accor, 2018, p. 82)

Figure 20 : Répartition du parc hôtelier du groupe Accor par segment au 31 décembre 2018 (en pourcentage du nombre de chambres)

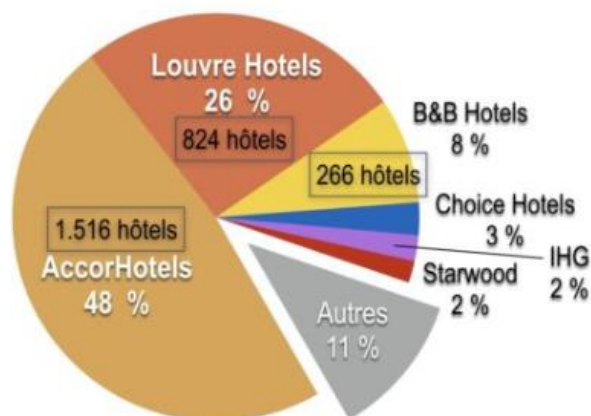


(Source : Document de référence du groupe Accor, 2018, p.79)

En 2018, les chaînes intégrées comptent 3.156 hôtels (soit 261.247 chambres sous 92 enseignes différentes) au sein du parc hôtelier français, dont Accor possède 1.516 hôtels (soit 48% des chaînes intégrées). Accor est suivi assez loin derrière par Louvre Hotels qui a 824 hôtels sous ses marques, soit 26 % de l'offre-hôtels (Etude de Coach Omnium sur les chaînes hôtelières intégrées¹⁴⁸).

¹⁴⁸ <https://www.coachomnium.com/bonus/76-chaines-hotelières-intégrées.html>

Figure 21 : Chaînes intégrées en France en 2018



(Source : étude de Coach Omnium sur les chaînes hôtelières intégrées¹⁴⁹)

4.4.6.2 Histoire du groupe Accor

Tableau 8 : Dates clés du groupe Accor

Année	
1967	Création de Novotel SIEH (société d'investissement et d'exploitation hôteliers) par Paul DUBRULE et Gérard PELISSON Ouverture d'un hôtel « Novotel » à Lille
1972	Ouverture d'hôtels « Novotel » hors de France
1974	Lancement de la marque « Ibis » avec l'ouverture du premier « Ibis » à Bordeaux. Reprise de la chaîne de restaurants « Courtepaille »
1975	Rachat de la marque « Mercure »
1980	Reprise du groupe « Sofitel » (43 hôtels)
1982	Prise de contrôle de « Jacques Borel International », leader européen de la restauration collective et leader mondial de l'émission du Ticket Restaurant (165 millions de tickets distribués par an dans 8 pays)
1983	Novotel SIEH- Jacques Borel International devient le groupe Accor comptant 440 hôtels et 1.500 restaurants
1985	Création de la marque « Formule 1 » Création de l'Académie Accor

¹⁴⁹ Idem

	Acquisition de « Lenôtre » (traiteur, restauration gastronomique et école de cuisine)
1989	« Formule 1 » s'implante pour la première fois à l'étranger : 2 hôtels en Belgique
1990	Acquisition de la chaîne « Motel 6 » aux États-Unis
1991	Acquisition de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme CIWLT
1993	Prise de participation dans la chaîne hôtelière hongroise « Pannonia »
1997	Prise de participation majoritaire dans la SPIC, renommée « Accor Casinos »
1998	Acquisition de la chaîne hôtelière hollandaise « <i>Postiljon</i> » Depuis 2008, le groupe Accor a privilégié des alliances stratégiques internationales qui lui permettent de s'implanter dans de nouveaux pays. Son objectif est de proposer une offre globale en optimisant les synergies inter-métiers (hôtellerie, agences de voyages, location de voitures) et en développant des accords de partenariat (Air France, SNCF, American Express, Crédit Lyonnais, Danone, France Télécom, etc.)
1999	La croissance du parc hôtelier d'Accor a été de 22 % en nombre de chambres (639 nouveaux hôtels, 69 030 chambres), grâce, notamment, à l'acquisition de la chaîne américaine « <i>Red Roof Inns</i> » (322 hôtels)
2000	Cession de « Courtepaille »
2001	Lancement de la marque « Suite Hôtel » en Europe Partenariat avec les groupes « <i>Zenith Hôtel International</i> » et « <i>Beijing Tourism Group</i> » en Chine Acquisition d'« <i>Employee Advisory Resource</i> » en Grande-Bretagne (EAR : l'un des leaders dans les programmes d'assistance aux salariés (conseil en fiscalité, aide médicale, surendettement, etc.)
2002	Ouverture de 14 hôtels « Sofitel » dans les grandes villes internationales Prise de participation minoritaire de 30 % dans le capital du groupe hôtelier allemand « Dorint AG »
2003	Poursuite du développement du réseau avec l'ouverture de 170 hôtels, particulièrement en Chine
2004	Création du Groupe « Lucien Barrière » (Casinos et hôtels de luxe). Acquisition minoritaire de 28,9 % du « Club Méditerranée » Prise de participation totale dans « Go Voyages »
2005	Adoption d'un nouveau modèle économique de l'hôtellerie : « Asset Right »

	<p>Lancement du ticket « <i>Alimentación Electrónico</i> » au Mexique</p> <p>En Inde, lancement du « Ticket Restaurant Plus » (carte à puce multi-applications)</p>
2006	<p>Cession d'activités non stratégiques (exemple : cession de la majeure partie de sa participation dans « Club Méditerranée », soit 22,9 % sur un total de 28,9 %)</p> <p>Croissance avec 59 hôtels et cinq instituts de thalassothérapie en France, ainsi que 12 hôtels en Belgique. Ces hôtels font l'objet d'une location variable sans minimum garanti, pour une durée de 12 ans, renouvelable quatre fois, par hôtel au gré d'Accor.</p> <p>Accor cède six Sofitel aux États-Unis à une joint-venture en conservant une participation minoritaire de 25 % dans cette nouvelle entité, et assure la gestion de ces établissements sous la marque « Sofitel » dans le cadre d'un contrat de management d'une durée de 25 ans.</p>
2007	<p>Détention de la marque « Pullman »</p> <p>Création de la marque « All Seasons »</p> <p>Accor cède deux autres « Sofitel » aux États-Unis à une joint-venture, en conservant une participation minoritaire de 25 % dans cette entité, et assure la gestion de ces établissements sous la marque « Sofitel » dans le cadre d'un contrat de management d'une durée de 25 ans.</p> <p>Croissance avec 47 hôtels en France, ainsi que 10 hôtels en Suisse. Ces hôtels font l'objet d'une location variable sans minimum garanti, pour une durée de 12 ans, renouvelable six fois, par hôtel au gré d'Accor.</p> <p>Cession des murs de 30 hôtels au Royaume-Uni, de 72 hôtels en Allemagne et 19 aux Pays-Bas. Ces hôtels seront gérés par Accor dans le cadre d'un contrat de location variable sans minimum garanti, pour une période de 12 ans, renouvelable 6 fois.</p> <p>Cession de la chaîne américaine « <i>Red Roof Inn</i> »</p> <p>Cession de l'activité de restauration collective en Italie.</p>
2008	<p>Lancement de la marque « MGallery »</p> <p>Recentrage sur deux métiers : services et hôtellerie</p>
2009	<p>Cession des murs de 158 « HotelF1 » (représentant 12. 300 chambres).</p> <p>Engagement dans un projet stratégique majeur : séparation de deux métiers (Hôtellerie et Services prépayés)</p>
2010	<p>Lancement de la marque « Suite Novotel »</p> <p>Séparation de deux métiers : Hôtellerie et Services prépayés (Siège SA « hôtellerie » ; Siège Accor Service « activité services »)</p> <p>Cession d'un portefeuille de 54 hôtels en Europe</p>

2011	<p>Création de la méga-marque : Ibis, All Seasons et Etap Hotel évoluent pour donner naissance à Ibis, Ibis Styles et Ibis Budget.</p> <p>Cession de sa participation de 49 % dans le capital du « Groupe Lucien Barrière »</p> <p>Cession de sa participation de 52,6 % dans « <i>Hotel Formula 1</i> » (Afrique du Sud), de 7 hôtels « Suite Novotel » en France et des hôtels « Novotel New York Times Square », « Pullman Paris Bercy » et « Sofitel Arc de Triomphe » en Sale & Management back.</p> <p>Renforce sa présence en Australie et en Nouvelle-Zélande avec l'acquisition de « Mirvac » qui porte sur 48 hôtels (6.100 chambres) et une participation de 21,9 % dans MWHF « <i>Mirvac Wholesale Hotel Fund</i> ». L'offre totale d'Accor dans ces 2 pays s'élève ainsi à 241 hôtels répartis sur l'ensemble de la gamme hôtelière.</p> <p>Signature d'un contrat de franchise de 24 hôtels (2.664 chambres) avec Jupiter Hotels Ltd. Ce contrat porte à 68 le nombre d'hôtels Mercure au Royaume-Uni.</p>
2012	<p>Restructure son parc d'hôtels en Amérique du Nord en cédant la chaîne hôtelière « Motel 6/Studio 6 »</p> <p>Ouverture de 38 000 nouvelles chambres sur l'ensemble des segments, en grande majorité en contrats de management et franchise, réparties à plus de 70 % sur les marchés émergents.</p> <p>Renforce son leadership au Brésil avec l'acquisition de la chaîne hôtelière « Posadas »</p> <p>Mise en œuvre du programme « Ibis Mega-Brand » (méga marque) qui a permis à plus de 1.500 hôtels d'intégrer les nouveaux standards d'« Ibis », « Ibis Styles » et « Ibis Budget »</p> <p>Lancement de la « MGallery » (<i>Mei Jue</i>) en Chine, de « Sofitel » à Mumbai, Bangkok et Agadir</p>
2013	<p>Rénovation de nombreux hôtels Pullman, montée en gamme et en visibilité de la marque MGallery, et fin du déploiement de la méga-marque Ibis.</p> <p>Poursuite de la politique de développement, avec quelques ouvertures au Proche-Orient, incluant un premier hôtel Pullman à Dubaï, et un complexe Ibis/Novotel à Abu Dhabi.</p> <p>Poursuite de la politique d'optimisation du parc immobilier, avec notamment la cession du Sofitel Paris le Faubourg en <i>Sale and Management back</i> (113 millions d'euros), et la vente de la participation du Groupe dans TAHL, en Australie (100 millions d'euros).</p>
2014	<p>Transformation de l'organisation du groupe en la structurant autour de deux métiers distincts et complémentaires représentés par HotelServices, franchiseur et manager d'hôtels, et HotelInvest, propriétaire et investisseur immobilier.</p> <p>Poursuite du développement dans les zones à forte croissance, notamment en Asie-Pacifique, et rachats de portefeuilles totalisant 110 hôtels en Suisse, au Royaume-Uni, en</p>

	<p>Allemagne et aux Pays-Bas.</p> <p>Mise en place d'une alliance avec Huazhu et d'un partenariat renforcé avec Orbis afin d'assurer des capacités nouvelles de développement en Chine et en Europe Centrale.</p> <p>Participation de 35 % dans Mama Shelter</p>
<p>2015</p>	<p>Consolidation du leadership mondial sur le segment du Luxe grâce à l'acquisition du Groupe FRHI et de ses trois marques : Fairmont, Raffles et Swissôtel.</p> <p>Poursuite du développement dans les zones à forte croissance avec l'ouverture record de 229 hôtels dans le monde, dont deux en Iran</p>
<p>2016</p>	<p>Renforcement du leadership mondial dans l'hôtellerie de luxe grâce à l'acquisition des marques Raffles, Fairmont et Swissôtel.</p> <p>Poursuivre du développement dans les zones en forte croissance avec l'ouverture record de 347 hôtels.</p> <p>Élargissement du modèle du groupe à la location de résidences privées de luxe incluant des services hôteliers grâce à l'acquisition à 100% de onefinestay et à des prises de participation dans Squarebreak et Oasis Collections.</p> <p>Négociations avec Travel Keys pour consolider son leadership mondial.</p> <p>Renforcement de la visibilité sur le segment life-style, sur lequel Mama Shelter oeuvre déjà, en lançant la marque Jo&Joe.</p> <p>Acquisition de John Paul, leader mondial des services de conciergerie, afin d'enrichir son savoir-faire en matière de relation clients.</p>
<p>2017</p>	<p>Diversification des solutions d'hébergement dans la location de résidences privées de luxe avec les acquisitions de <i>Travel Keys</i> et de <i>Squarebreak</i>, désormais regroupés en un pôle sous la marque <i>onefinestay</i>, ainsi que dans la location d'espaces de travail collaboratifs avec l'acquisition de <i>Nextdoor</i>.</p> <p>Enrichissement de ses offres d'hébergement de services gastronomiques et de divertissement via des prises de participation dans Noctis et Potel & Chabot.</p> <p>Diversification de ses canaux de distribution à la vente privée d'hôtels et de séjours de luxe avec l'acquisition de <i>VeryChic</i>, et à la réservation hôtelière pour clientèle d'affaires avec Gekko.</p> <p>Élargissement de ses activités auprès de nouvelles clientèles avec le lancement d'AccorLocal, dont la vocation est de proposer des services de proximité aux riverains de ses hôtels en France.</p> <p>Accroissement de l'étendue de son portefeuille de marques à 25 enseignes en le</p>

	<p>rééquilibrant sur le segment Luxe/Haut de gamme avec <i>Banyan Tree</i>, <i>Rixos Hotels</i> et <i>Orient Express</i>.</p> <p>Verrouillage de ses positions de leader au Brésil avec l'acquisition de BHG, et en Australie, en concluant un accord pour acquérir Mantra, et poursuite de son développement en Chine grâce à Huazhu.</p> <p>Mutation majeure de son modèle en initiant la cession de 55 % d'AccorInvest, qui sera effectuée au 2^e trimestre 2018.</p>
2018	<p>Recentrage de ses activités sur son métier d'opérateur hôtelier en cédant 64,8 % d'AccorInvest.</p> <p>Croissance avec l'ouverture de 300 hôtels (43 905 chambres), et renforcement de son développement dans les segments luxe, lifestyle, premium et milieu de gamme avec les acquisitions de Mantra, de Mövenpick, d'Atton, de 21C Museum, ainsi que les partenariats avec SBE et Mantis.</p> <p>Enrichissement des canaux de distribution dans la réservation hôtelière pour clientèle d'affaires avec l'acquisition de Gekko, dans la réservation de tables de restaurants avec l'acquisition de Resdiary, et dans les solutions d'optimisation d'approvisionnement de restaurants et de fabrication de repas avec l'acquisition d'Adoria.</p>

(Sources : Documents de référence du groupe Accor de 1997 à 2018)

4.4.6.3 Accor : réseau mixte¹⁵⁰

Au vu des documents de référence et des rapports annuels du groupe Accor, nous distinguons quatre formes de détention et/ou d'exploitation¹⁵¹ des hôtels :

- La propriété : Accor est propriétaire des terrains et des murs. Le siège est le seul responsable opérationnel ; par conséquent, il est plus facile de faire appliquer une politique corporative.
- Les contrats de location fixe et/ou variable¹⁵² : Accor ne possède pas les murs (il loue l'immeuble) et paye un loyer à un investisseur. Ce mode d'exploitation n'affecte en rien la participation de la maison-mère dans la gestion de l'hôtel.

¹⁵⁰ Réseaux mixtes : réseaux au sein desquels des unités franchisées et des unités en propre coexistent (Perrigot, 2009, p. 189).

¹⁵¹ Les types d'exploitation se différencient selon la marque de l'hôtel (luxe et haut de gamme, milieu de gamme et économique) et le pays d'implantation (développés ou émergents). Certaines zones géographiques imposent un certain mode d'exploitation (documents de référence).

¹⁵² La différence entre location fixe et variable est le paiement d'un loyer variable dans ce deuxième cas.

- Les contrats (mandats) de gestion (management) : pour le compte d'un propriétaire indépendant, Accor gère l'établissement sous l'une de ses enseignes en échange d'une redevance.
- Les contrats de franchise : Accor concède à des hôtels le droit de se présenter sous une de ses marques pour vendre des services, en échange d'une redevance et du respect des exigences de la marque choisie. Ce genre de contrat s'accompagne généralement d'une assistance technique pour aider et confirmer le respect de certaines règles (selon les exigences de la marque choisie).

Cadre 2 : Les modes d'exploitation d'Accor (Document de référence, 2014, p. 7)

« Un mode d'exploitation différencié »

« Les hôtels de Accor sont affiliés au travers de quatre grands modes d'exploitation : les contrats de franchise, les contrats de gestion, les contrats de location, et la propriété. Dans le cadre de l'organisation du Groupe autour d'HotelInvest et HotelServices, tous les hôtels en propriété et en location sont intégrés dans HotelInvest. Ils sont exploités par HotelServices dans le cadre de contrats de gestion.

- Contrats de franchise : les hôtels franchisés sont exploités par les propriétaires. Accor propose l'accès à plusieurs services, au premier rang desquels ses marques, et l'accès à la distribution centrale du groupe. D'autres services sont proposés aux propriétaires, notamment la centrale d'achat, l'accès à l'Académie Accor (formation des équipes). La rémunération s'effectue sous forme de redevances, incluant la redevance de marque (Trademark fee), la redevance de distribution et de marketing (Sales & marketing fee) et, le cas échéant, la facturation de services annexes.

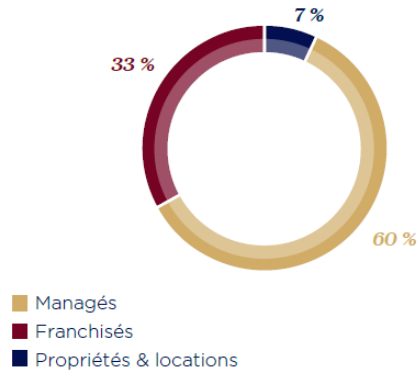
- Contrats de gestion : les hôtels en contrat de gestion (ou de management) s'apparentent aux contrats de franchise, dans la mesure où Accor n'enregistre pas le chiffre d'affaires des hôtels, mais simplement les redevances versées par le propriétaire. En revanche, les hôtels sont gérés par Accor. Les redevances perçues intègrent les fees de franchises, ainsi qu'une « management fee » correspondant à un pourcentage du Résultat Brut d'Exploitation, et dans un certain nombre de cas, d'une « incentive fee », versée par le propriétaire selon des conditions de performance.

- Contrats de location : les hôtels en location font l'objet d'une consolidation intégrale de leurs comptes par Accor, qui verse un loyer au propriétaire. Ce loyer peut être fixe ou variable. Les loyers fixes représentent un pourcentage de la valeur de l'actif ; les loyers variables sont indexés sur le chiffre d'affaires de l'hôtel. A noter que pour quelques hôtels, notamment en Amérique du Sud, Accor verse un loyer correspondant à un pourcentage du Résultat Brut d'Exploitation.

- Propriétés : les hôtels en propriété sont consolidés intégralement.

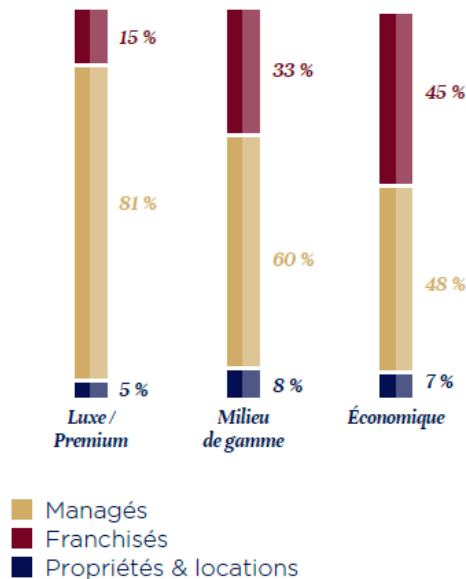
Accor assume l'ensemble des recettes et charges d'exploitation des hôtels en propriété et location, et perçoit simplement des redevances de la part des hôtels en franchise et contrats de gestion ».

Figure 22 : Parc hôtelier du groupe Accor par mode d'exploitation et pourcentage du nombre des chambres au 31 décembre 2018



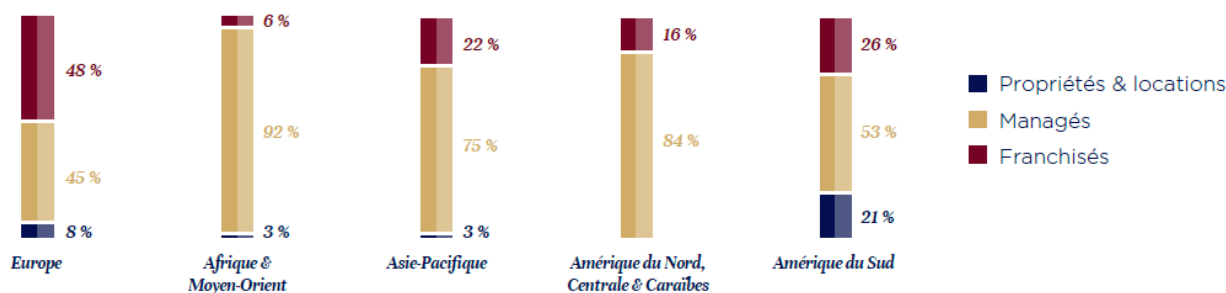
(Source : Document de référence du groupe Accor, 2018, p. 68)

Figure 23 : Parc hôtelier par mode d'exploitation et segment au 31 décembre 2018 (en pourcentage du nombre des chambres)



(Source : Document de référence du groupe Accor, 2018, p. 69)

Figure 24 : Répartition géographique du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 31 décembre 2018 (en pourcentage du nombre des chambres)



(Source : Document de référence du groupe Accor, 2018, p. 82)

4.4.6.4 Stratégie du groupe Accor et transformations majeures

L'année 1967 voit la création de la SIEH (Société d'investissement et d'exploitation hôteliers) par Paul DUBRULE et Gérard PELISSON, qui ont ouvert leur premier Novotel à Lille. Les deux cofondateurs prennent toutes les décisions dans leur groupe hôtelier jusqu'à l'année 1997. En 1983, la SIEH devient le Groupe Accor. Et en 1997, Accor est une société française à Directoire et Conseil de Surveillance. Le groupe change de mode de direction en 2006, adoptant un régime de conseil d'administration au lieu de celui de directoire et conseil de surveillance en vigueur depuis 1997. Dans sa séance du 9 janvier 2006, le Conseil d'Administration, en application des dispositions de l'article L. 225-51-1 du Code de commerce (issu de la loi « NRE ») opte pour la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Cette formule, qui s'inscrit dans le cadre des meilleures pratiques du gouvernement d'entreprise, permet à la fois une distinction claire et précise entre les fonctions exécutive et non exécutive, et une association étroite des administrateurs aux grandes décisions concernant la vie de la Société. Lors de la séance du 24 février 2009, le Conseil d'Administration revient en arrière et décide de regrouper ces deux fonctions (Président du Conseil d'administration et Directeur général).

Jusqu'au 31 décembre 2008, le groupe Accor applique la norme IAS 14 « Information Sectorielle » selon laquelle l'information sectorielle est organisée sur deux niveaux : le premier par secteur d'activité et le second par secteur géographique. En effet, la structure de gestion et les activités opérationnelles du Groupe sont organisées et gérées séparément suivant la nature des produits et des services rendus, chaque secteur représentant un domaine d'activité stratégique qui propose différents produits et sert différents marchés. À propos du niveau géographique, les segments géographiques du Groupe sont déterminés selon la localisation de ses actifs et de ses opérations.

Depuis 2009, Accor applique la norme IFRS 8, selon laquelle deux ou plusieurs secteurs opérationnels peuvent être regroupés en un secteur unique s'ils sont considérés comme similaires. Cette similarité concerne non seulement leurs caractéristiques économiques, la nature des produits et des services vendus, le type ou la catégorie de clients auxquels ces produits ou ces services sont destinés, mais aussi les méthodes utilisées pour distribuer ou fournir ces produits ou ces services. L'analyse de ces critères pour chacun des secteurs a conduit le groupe à regrouper géographiquement l'ensemble des pays européens dans un secteur intitulé « Europe¹⁵³ ». La France, où est situé le siège social de l'entité, a été quant à elle considérée comme un secteur à part jusqu'à la fin de 2017. Les autres secteurs opérationnels correspondent aux zones géographiques - qui ont été modifiées d'une année à l'autre afin de refléter l'organisation opérationnelle du groupe -, comme suit :

- Europe ;
- Moyen-Orient et Afrique ;
- Amérique du Nord, Amérique Centrale et Caraïbes ;
- Amérique du Sud ;
- Asie et Pacifique ;
- Structures mondiales qui regroupent les entités supports dont les flux ne sont pas spécifiques à une zone.

En ce qui concerne les secteurs d'activité, leur nombre varie d'une année à l'autre, allant de deux secteurs à sept (le secteur hôtelier ; le secteur des services prépayés ; le secteur de la restauration « notamment Lenôtre » ; le secteur des agences de voyage, le secteur des casinos « notamment du Groupe Lucien Barrière » ; le secteur des services à bord des trains ; les nouvelles activités du groupe « location de résidences privées de luxe, ventes digitales et services de conciergerie »). Depuis début 2017, le reporting interne du groupe est organisé autour de trois pôles stratégiques : HotelServices¹⁵⁴, Actifs Hôteliers¹⁵⁵ et Nouvelles activités¹⁵⁶.

Quant au secteur hôtelier, domaine sur lequel porte notre recherche, son point commun au cours des différentes années est que l'information sectorielle est publiée en trois sous-segments hôteliers :

¹⁵³ Ce secteur a été modifié d'une année à l'autre. Jusqu'à la fin de 2013, il regroupe l'ensemble des pays européens à l'exception de la France. De 2014 jusqu'à la fin de 2016, il regroupe l'ensemble des pays européens à l'exception de la France et Méditerranée. En 2017, il regroupe l'ensemble des pays européens à l'exception de la France et de la Suisse. Depuis le début de 2018, il regroupe l'ensemble des pays européens.

¹⁵⁴ Ce pôle regroupe la totalité des hôtels du groupe qui sont gérés au travers de contrats de gestion ou de franchise.

¹⁵⁵ Le pôle « Actifs Hôteliers » correspond au métier de propriétaire exploitant et regroupe les hôtels en propriété et en location.

¹⁵⁶ Ce pôle regroupe les nouvelles activités développées par le groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe : location de résidences privées de luxe, ventes digitales et services de conciergerie.

- Luxe et haut de gamme (luxe et premium depuis 2018)
- Milieu de gamme
- Économique

Jusqu'à fin 2013, le principal décideur opérationnel est la Direction du groupe, assistée du Comité exécutif, qui examine les résultats et les performances de chacun des secteurs et prend les décisions en matière d'allocation des ressources. Le groupe Accor est organisé et dirigé de telle sorte que l'information remonte dans le cadre du reporting interne du groupe par pays en Europe et par zones dans le reste du monde. En outre, le principal décideur opérationnel analyse les performances et résultats du groupe de la même façon (analyse par pays en Europe, par zones dans le reste du monde). Depuis début 2014, Accor a annoncé la redéfinition du modèle économique du groupe. Celle-ci s'est accompagnée d'une réorganisation du Groupe, désormais construite par zone géographique au sein de chacun de ces pôles stratégiques. Ce changement d'organisation a eu pour conséquence une modification du reporting interne de la Société qui est présenté au Comité exécutif (défini depuis 2016 comme le principal décideur opérationnel au sens de la norme) selon cette organisation matricielle croisée, pôle/zone géographique.

Accor s'étend par le biais de la mise en place d'une stratégie de croissance « interne ou organique, externe et conjointe » à la fois horizontale et verticale. Le groupe cherche à profiter des opportunités et à pénétrer de nouveaux marchés via différents modes. Ainsi, il peut procéder à des investissements immobiliers directs (par exemple : la constitution d'hôtels propriétaire à 100 %), à de l'acquisition (rachat de la chaîne américaine *Red Roof Inn* en 1999) et à l'établissement d'alliances stratégiques avec d'autres entreprises basées sur la prise de participation (par exemple : la joint-venture) ou sans participation (par exemple : les contrats de franchise et de gestion). La nouvelle stratégie de croissance du groupe Accor met tout particulièrement l'accent sur les pays émergents, notamment le Brésil, l'Inde et la Chine.

Dans le cadre de la stratégie du groupe Accor communiquée depuis 2005 aux marchés financiers, celui-ci modifie le mode d'exploitation de ses unités hôtelières (Document de référence du groupe Accor, 2006, p. 129). Ce mode dit de l'« *Asset Right* » repose sur l'adaptation du mode de détention de chaque hôtel par rapport à son segment, sa rentabilité et sa localisation (pays d'implantation et zone géographique). L'*Asset Right* vise à accélérer la croissance du réseau et des marques et à réduire l'intensité capitalistique et la volatilité des cash flows du groupe. À cet égard, Accor est un réseau mixte au sein duquel coexistent des unités hôtelières en pleine propriété et d'autres en contrat de management et franchise. La stratégie d'Accor consiste à choisir le mode d'exploitation des hôtels en fonction de six paramètres : leur positionnement (luxe et haut de gamme, milieu de gamme et économique) ; la taille et le type des pays (développés ou émergents) ; leur site (grandes

villes, villes moyennes ou petites) ; la rentabilité des capitaux engagés ; la volatilité des résultats ; la marge de résultat d'exploitation (marge d'exploitation).

Par conséquent, ce modèle conduit à adopter des modes de détention différenciés selon les caractéristiques des pays ciblés. Ainsi, nous pouvons noter que dans les pays matures, le groupe tend à privilégier des modes de gestion peu capitalistiques par le biais de contrats de management dans le luxe, de contrats de management ou de franchise dans le haut et milieu de gamme, et enfin de contrats de franchise dans l'économique. Quant aux pays émergents, le groupe y favorise les contrats de management des segments luxe et haut de gamme, les joint-ventures avec des partenaires locaux dans certains pays (Inde), les contrats de management pour le milieu de gamme, et enfin tous types de mode d'exploitation sur les segments économiques en procédant à un arbitrage marque/place sur les villes clés. Ceci permet alors d'externaliser la valeur immobilière et d'améliorer structurellement la rentabilité du groupe, ce qui s'appelle l'« *Asset Light*¹⁵⁷ ». Les objectifs stratégiques du groupe pour la fin de l'année 2016 figurant dans le document de références 2012 prévoient une montée en puissance de l'*Asset Light*. En effet, alors que ce dernier, en 2013, représentait 59 % (32 % en contrats de management et 27 % en contrats de franchise) des chambres du parc hôtelier d'Accor, il devait en 2015 passer à 80 % (40 % de chambres en franchise, 40 % en management) et 20 % en propriété et location¹⁵⁸.

Conformément à la stratégie « *Asset Light* », la part des contrats de gestion et de franchise dans le parc hôtelier du Groupe à la fin de 2018 est déjà très majoritaire (93%) par rapport aux contrats de location et aux propriétés (7 %). Cette part des contrats étaient respectivement de 39% et 61 % à la fin de 2005.

¹⁵⁷ « Dans le stade de maturité du processus d'internationalisation, de nombreuses entreprises de différents secteurs d'activité ont choisi l'approche "*asset light*", un modèle d'affaires en se concentrant sur la réduction des ressources "en interne" et de maximiser l'utilisation des possibilités d'externalisation » (Surdu, 2011, p. 184). Bien que le modèle d'affaires de « l'*asset light* » ne soit pas nouveau, il n'a pas été correctement défini dans la littérature et suite à une brève analyse, il semble multisectoriel, avec une application aux grandes entreprises, peu importe le secteur. Dans un environnement dynamique, où les entreprises cherchent un avantage concurrentiel, l'approche de l'*asset light* devient de plus en plus utilisée, notamment par les entreprises qui investissent en Asie ou au Moyen-Orient (Surdu, 2011, p. 188).

¹⁵⁸ Accor n'atteint pas ses objectifs actuels d'ici la fin de 2015, ni en 2016. En fait, 65 % et 71 % des chambres du parc hôtelier sont successivement, en 2015 et 2016, exploitées par le biais de modes de gestion permettant de limiter la volatilité des résultats (contrats de management et contrats de franchise).

Tableau 9 : Parc hôtelier du groupe Accor par mode d'exploitation de 2005 à 2018 (en pourcentage du nombre de chambres)

Année	part des contrats de gestion et de franchise	part des contrats de location et en propriété
2005	39%	61%
2006	41%	59%
2007	42%	58%
2008	41%	59%
2009	43%	57%
2010	45%	55%
2011	50%	50%
2012	57%	43%
2013	59%	41%
2014	61%	39%
2015	65%	35%
2016	71%	29%
2017	74%	26%
2018	93%	7%

(Source : Document de référence du groupe Accor de 2005 à 2018)

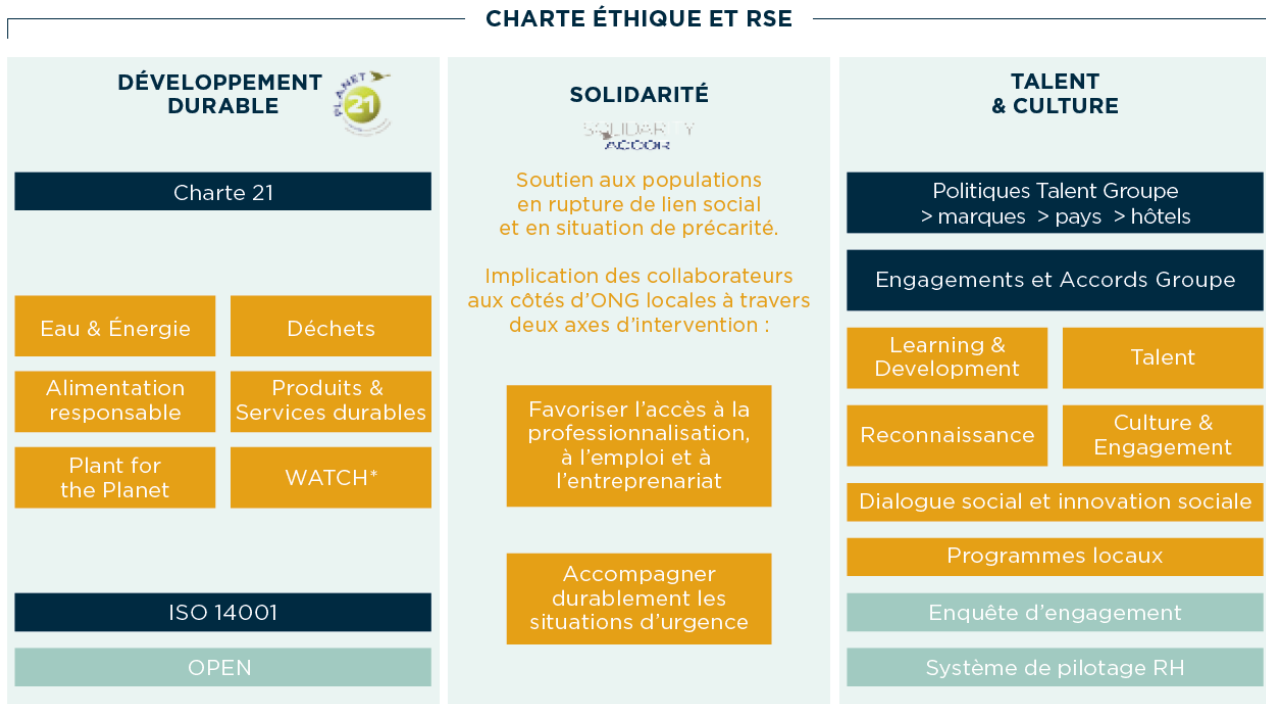
Enfin, après avoir mentionné les différents choix stratégiques d'Accor entre 1967 et 2018, nous observons quatre grandes phases dans sa stratégie concernant son portefeuille d'activités :

- Spécialisation (1967- 1980) ;
- Diversification (depuis les années 80 jusqu'au milieu des années 90) ;
- Recentrage (à partir du milieu des années 90 jusqu'en 2012) ;
- Diversification (depuis l'année 2017).

4.4.6.5 Politiques et engagements environnementaux du groupe Accor

La politique environnementale du groupe Accor s'intègre pleinement dans la stratégie de développement durable PLANET 21 du groupe, qui constitue l'un des trois volets de la Charte Éthique et RSE d'Accor.

Figure 25 : la Charte Éthique et RSE du groupe Accor



*Programme de lutte contre le tourisme sexuel impliquant des mineurs.

■ Programmes transversaux ■ Programmes thématiques ■ Outils

(Source : document de référence et rapport financier annuel, 2015, p. 31)

PLANET 21 est défini par la Direction du Développement Durable (rattachée au Directeur des ressources humaines du monde, membre du Comité exécutif d'Accor) qui coordonne et accompagne sa mise en place au sein des différentes marques réparties dans le monde avec tous les services transversaux concernés (ressources humaines, achats, marketing, juridique, technique). La promotion de la politique de développement durable du groupe et l'échange de bonnes pratiques sont assurés par un réseau composé d'environ une centaine de correspondants développement durable répartis dans le monde et par des comités spécifiques dans certains pays. Comme l'explique le document de référence et rapport financier annuel 2017 (p. 79), « la Direction du Développement Durable est en relation permanente à la fois avec les opérations dans les pays, les marques et

fonctions supports (Talent & Culture¹⁵⁹, Marketing, Achats, Technique...). Elle s'appuie sur un réseau de 117 correspondants-pays et sur des comités spécifiques dans certains pays. Au niveau des marques et des fonctions supports, les échanges s'organisent via un réseau de correspondants dédiés. »

Cadre 3 : les principales missions de la Direction du Développement durable_(Document de référence et rapport financier annuel 2017, p. 79)

La Direction du Développement durable se voit confier les principales missions suivantes (Document de référence de 2017) :

- *piloter la démarche autour d'objectifs et d'indicateurs de performance, coordonner les programmes de développement durable et les partenariats associés ;*
- *animer la communauté Planet 21 – Acting Here à travers le monde en apportant un support en matière d'expertise et de veille environnementale et sociétale ;*
- *concevoir et déployer des outils permettant d'améliorer la gestion de la performance développement durable et d'atteindre les objectifs fixés ;*
- *initier de nouveaux projets, innover dans le domaine du développement durable, suivre les enjeux émergents ;*
- *promouvoir le programme Planet 21 – Acting Here en interne et externe.*

La politique environnementale du groupe Accor est une politique ambitieuse comportant plusieurs actions, outils et engagements nationaux et internationaux. Notre travail ne se prétendant pas exhaustif, nous nous contentons d'évoquer les étapes les plus importantes qui ont contribué à structurer cette politique.

En 1994, ce groupe a créé la fonction de Responsable Environnement. Trois ans plus tard, il a créé la Direction Environnement, qui est considérée comme l'une des plus transversales du groupe (Mueth, 1998, p. 35 cité par Guillon, 2004, p. 94) car cette direction est internationale, « *multi-métiers, multi-enseignes et concerne tous les échelons hiérarchiques* » (Guillon, 2004, p. 94). La Charte Environnement de l'hôtelier a été lancée en 1998 pour sensibiliser ses collaborateurs à respecter l'environnement. Elle recommande 15 actions à mener au niveau de chaque hôtel. Ces

¹⁵⁹ « *La Direction Talent & Culture possède de nombreux relais dans les régions, pays et hôtels. Les Directeurs Talent & Culture (T&C) des pays sont rattachés à la Direction opérationnelle de leur pays. Ils assurent l'animation des équipes au premier niveau, mettent en place les conditions du développement des talents et de l'engagement des collaborateurs et portent la transformation de la culture en cohérence avec la stratégie et les politiques Talent & Culture de AccorHotels. Ils s'appuient pour cela sur l'expertise de leurs équipes locales et bénéficient également d'outils élaborés au niveau du Groupe ou de bonnes pratiques issues d'autres pays, régions ou zones du Groupe partagées par l'ensemble de la communauté T&C. Ces synergies permettent d'assurer une forte cohérence de pratiques et d'en renforcer l'impact. La communauté T&C s'articule autour de deux pôles, d'une part, le pôle « experts » s'organisant comme suit : Talent Management, Learning & Développement, Reconnaissance, Innovation sociale et plateforme T&C ; d'autre part, le pôle T&C Business Partners qui accompagne les filières métiers/supports, les métiers du Digital et du Marketing, les métiers supports (Finances, Juridique, T&C, Communications, Développement, Direction technique), les métiers des New businesses, les métiers du Luxe et enfin, une filière T&C Europe.* » (Document de référence, 2017, p. 80)

actions sont réparties en 4 chapitres : (1) gestion des déchets et recyclage ; (2) audit des consommations d'énergie et d'eau ; (3) architecture et paysage ; (4) sensibilisation et formation. La Charte est affichée dans chaque hôtel ayant mis en place un minimum de 10 actions.

En 2002, la Direction du Développement Durable du Groupe a été mise en place afin de traiter les sujets environnementaux et sociétaux. Le premier résultat de cette fondation a été le lancement de la Charte « Achats durables » qui comprend 14 pratiques regroupées en 2 chapitres (pratiques sociales et pratiques environnementales), et qui a été diffusée aux fournisseurs du groupe au cours de l'année 2003.

En 2004, Accor a développé l' « OPEN¹⁶⁰ » : Outil de Pilotage Environnemental. Il s'agit d'un système intégré, accessible en ligne, qui permet la mesure, le pilotage et le reporting du développement durable dans l'ensemble des pays où Accor est présent, quel que soit le mode d'exploitation des hôtels. Cet outil a été mis en œuvre en 2005. Ainsi, chaque hôtel remplit un questionnaire en ligne permettant de valider les actions de la Charte Environnement réalisées. Les informations sont accessibles à tous les niveaux opérationnels et fonctionnels pour assurer le suivi et vérifier les informations.

Carte 4 : OPEN, l'outil de pilotage et d'évaluation (Document de références et rapport financier annuel 2012, p. 47)

Accor suit le programme PLANET 21 via OPEN, l'outil de pilotage développement durable du Groupe, accessible depuis 2005 sur l'Intranet. Cet outil permet aux hôtels la saisie, le suivi et le pilotage :

- de leur performance développement durable via les 65 actions environnementales et sociétales de la Charte 21 ;*
- de leurs consommations d'eau et d'énergie grâce à une saisie et à un suivi mensuels ;*
- de leurs consommations de blanchisserie pour les hôtels participant au projet Plant for the Planet qui consiste à quantifier les économies générées par la réutilisation des serviettes de bain par les clients et à en reverser la moitié à des projets de reforestation ;*
- de leurs quantités de déchets produits dans les établissements en fonction de leur valorisation (décharge, incinération, recyclage, etc.) et de l'évolution des coûts associés.*

¹⁶⁰ OPEN a été mis à disposition des hôtels en 2005. Cet outil en ligne pour piloter la démarche de développement durable et suivre la production de déchets et les consommations d'eau et d'énergie. En 2016, une version plus moderne et conviviale a été développée d'OPEN, désormais nommée GAÏA. Dès 2017, les fonctionnalités de Gaïa seront étendues pour permettre le suivi de toutes les données environnementales (eau, énergie, carbone, déchets, etc.).

L'année 2005 a également connu la mise à jour de la Charte Environnement, qui préconise désormais 65 actions regroupées en 9 chapitres (information et sensibilisation ; énergie ; eau ; eaux usées ; déchets ; couche d'ozone ; biodiversité ; achats verts ; certification). Les hôtels doivent mettre en œuvre au moins 15 ou 20 actions, incluant 5 actions obligatoires, pour pouvoir se prévaloir de la charte auprès de leur clientèle. Le nombre minimum d'actions est réparti selon la catégorie de l'hôtel :

- 15 actions pour les hôtels Formule 1, Etap Hotel, Red Roof Inns, Motel 6 et Studio 6 ;
- 20 actions pour les hôtels Ibis, Suitehotel, Novotel, Mercure et Sofitel.

Les 5 actions obligatoires pour les deux catégories sont les suivantes : N° 1. Sensibiliser les collaborateurs à l'environnement ; N°5. Définir des objectifs de maîtrise des consommations ; N°6. Suivre et analyser chaque mois les consommations ; N°24. Définir des objectifs de maîtrise des consommations ; N°25. Suivre et analyser chaque mois les consommations.

Depuis 2008, Accor inclut huit actions de la Charte Environnement (dont 5 sur les déchets : actions N° : 11, 26, 27, 38, 39, 41, 48, 52) dans ses audits qualité menés par des contrôleurs externes afin de renforcer la fiabilité des réponses. En 2013, les dix actions les plus importantes de la Charte, permettant d'atteindre le niveau « Bronze », seront auditées par un cabinet externe dans le cadre des audits qualité (actions N° : 1, 2, 13, 14, 31, 32, 43, 44, 56, 57). La formalisation des enjeux sociétaux et environnementaux a eu lieu en 2006 grâce au lancement du programme Earth Guest (2006-2010) avec toutes ses actions sociétales et environnementales autour de 8 priorités réparties en deux chantiers : EGO (contribuer au développement local, protéger les enfants, lutter contre les épidémies et favoriser une alimentation équilibrée) et ECO (maîtriser les consommations d'énergie, économiser l'eau, produire moins de déchets et protéger la biodiversité) et avec deux objectifs, l'un en faveur des hommes (le bien-être), l'autre de la planète (le respect de l'environnement).

En 2009, Accor a développé le deuxième outil interne de pilotage appelé le « SET » : Sécurité Environnement Technique (*Safety and Environment Tool*). Cet outil de management de la conformité réglementaire couvre la sécurité, l'environnement et la technique. Il recense la réglementation applicable aux hôtels à travers des sujets facilement identifiables par les Directeurs d'établissements et les équipes techniques. Cet outil permet aux hôteliers :

- de prendre connaissance de la réglementation et de ses mises à jour ;
- d'identifier les écarts avec la réglementation et les règles Accor ;
- de gérer des plans d'actions pour lever les non-conformités.

Une plateforme de connaissances partagées sur les enjeux sociétaux et environnementaux dans l'hôtellerie a été mise à disposition des acteurs du secteur en 2011 par le lancement d' « Earth Guest

Research ». Son objectif est de partager des études et des méthodologies sur le développement durable dans l'hôtellerie en contribuant au progrès de cette industrie. Alors que le groupe Accor entre dans une phase d'expansion soutenue, la réinvention de l'hôtellerie durable est assurée par la nouvelle stratégie PLANET 21 (2011-2015)¹⁶¹ qui vise à en faire un avantage compétitif décisif pour Accor, ses marques et ses partenaires (Document de référence de 2017). Cette stratégie s'articule autour de 7 piliers (Santé, Nature, Carbone, Innovation, Local, Emploi, Dialogue) et 21 engagements.

Dans le cadre de la nouvelle stratégie Planet 21 du Groupe, la Charte Environnement a été mise à jour une nouvelle fois en 2011 et renommée « la Charte 21 ». 65 actions ont été conservées, mais les indicateurs ont été actualisés et étendus à des actions sociétales comme l'intégration de produits issus du commerce équitable, l'organisation de formations sur la santé et le bien-être. La Charte est désormais structurée en cinq domaines : management (12 actions), énergie (18 actions), eau (12 actions), déchets (13 actions), produits (10 actions). La Charte 21 apporte également un cadre d'actions progressif aux hôtels, en définissant des seuils graduels de performance : « Bronze » (correspondant aux prérequis fondamentaux), « Argent », « Or » et « Platine » pour les hôtels les plus engagés. Ce système est cumulatif : l'hôtel doit d'abord valider un niveau pour accéder au niveau suivant.

Pour atteindre les objectifs¹⁶² fixés par la stratégie PLANET 21, Accor s'appuie sur le dispositif interne de gestion de la performance développement durable « Charte 21 », complété par la certification ISO 14001 pour certaines marques et hôtels. En 2016, PLANET 21 fixe 16 actions de référence (de la charte 21), obligatoires pour tous, qui déterminent l'atteinte du niveau « Bronze », préalable à l'obtention des niveaux supérieurs. Pour atteindre les niveaux supérieurs, PLANET 21 offre une certaine flexibilité aux hôtels qui choisissent librement les actions qu'ils souhaitent mettre en place et assure de la visibilité à l'engagement de l'hôtel. En 2016, la Charte 21 a été revue en fonction des nouveaux objectifs de Planet 21 (2016-2020) pour mieux élever les standards,

¹⁶¹ Lancé en avril 2012, PLANET 21 est le programme de développement durable du groupe Accor. Il a été conçu en 2011 à partir de la mesure de l'empreinte environnementale du Groupe conjuguée aux résultats d'une étude auprès des clients, visant à mieux connaître leurs attentes et préoccupations en matière de développement durable. Il inclut une dimension participative pour les collaborateurs sous enseigne Accor (près de 180 000) ainsi que pour ses clients. PLANET 21 est un programme complet regroupant les collaborateurs, les clients et les partenaires afin d'assurer une croissance durable. Avec ce programme, Accor met l'hospitalité durable au centre de sa stratégie, de son développement et de l'innovation du Groupe. À la clé, 21 engagements assortis d'objectifs chiffrés que tous les hôtels devront atteindre d'ici à 2015 (Document de référence de 2012).

¹⁶² Les objectifs en matière de préservation de l'environnement que le groupe Accor se fixe dans le cadre de l'ancienne stratégie du développement durable Earth Guest (2006-2010) et la nouvelle stratégie PLANET 21 (2011-2015) (2016-2020) rendue publique début 2012.

renforcer l'intégration au cœur de métier et adapter la démarche aux contextes locaux. Désormais, les hôtels disposent d'un nouveau plan : Planet 21 in Action (la Charte 21 précédemment : la Charte 21 évolue et devient Planet 21 in Action).

Tableau 10 : Les 16 actions obligatoires de PLANET 21 in Action (2016-2020)¹⁶³

Collaborateurs
<ol style="list-style-type: none"> 1. Désigner un responsable Planet 21 2. Sensibiliser les collaborateurs au respect des valeurs et règles éthiques du Groupe 3. Sensibiliser les collaborateurs aux éco-gestes dans leurs métiers
Clients
<ol style="list-style-type: none"> 4. Réutiliser par défaut les draps pour les séjours supérieurs à une nuit. 5. Proposer des produits d'accueil écoresponsables (gels douche, savons, shampoings) 6. Afficher les marqueurs de communication clés sur Planet 21 7. Utiliser des produits de nettoyage éco labellisés.
Communautés
<ol style="list-style-type: none"> 8. Participer au programme Plant for the Planet. 9. Déployer le programme WATCH sur la protection de l'enfance.
Alimentation
<ol style="list-style-type: none"> 10. Bannir les espèces de poissons menacées
Bâtiments
<ol style="list-style-type: none"> 11. Mesurer et analyser les consommations d'eau et d'énergie mensuellement. Agir en cas de dérive 12. Respecter le standard de débit d'eau pour toutes les douches, robinets et toilettes 13. S'assurer que toutes les eaux usées sont traitées 14. Utiliser des lampes à basse consommation 15. Trier et faire traiter vos déchets dangereux dans les filières adaptées 16. Recycler au moins 2 types de déchets : papier, verre, carton ou plastique.

¹⁶³ <https://press.accor.com/planet21-dossier-de-presse/les-engagements-a-2020/>

Figure 26 : Le système de management de la performance développement durable d'Accor

(Source : Document de référence, 2016, p. 54)

Il faut noter que « le programme *PLANET 21* couvre les hôtels filiaux et managés et est mis à disposition des franchisés. Pour ces derniers, si le programme est inclus dans le contrat de franchise, l'hôtel est tenu de le déployer. Sinon, Accor en recommande la mise en œuvre au propriétaire qui arbitre quant à son déploiement effectif » (Document de référence et rapport financier annuel 2014, p. 31).

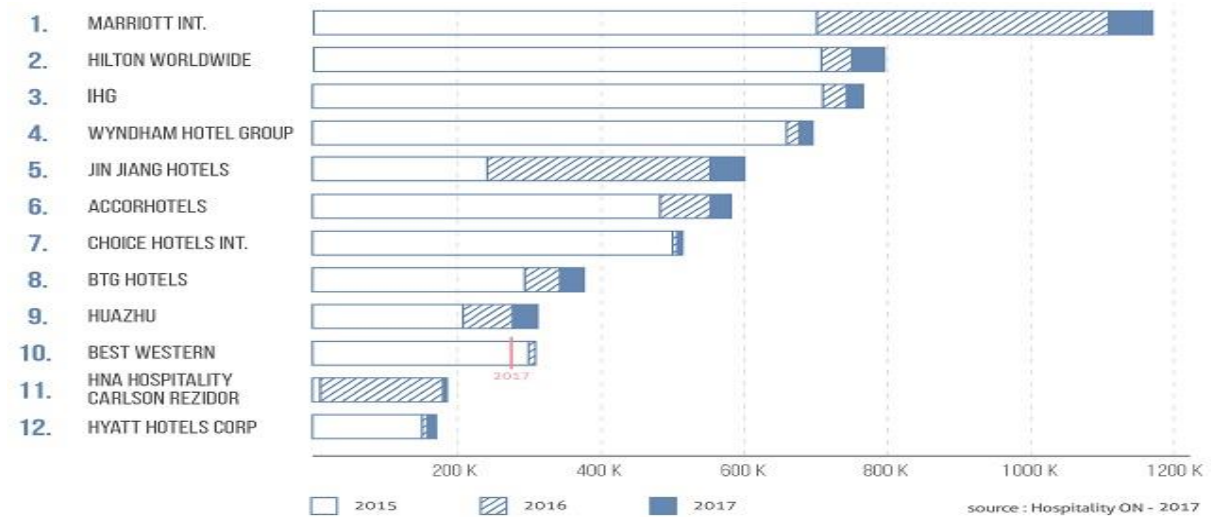
Enfin, en tant qu'entreprise cotée dont le siège social se situe en France, le groupe Accor est tenu de communiquer de manière transparente sur l'empreinte environnementale de ses activités, sur les actions mises en œuvre pour la réduire et sur l'évolution des performances environnementales du groupe, en réponse à une obligation réglementaire figurant à l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010. Accor a choisi d'étendre cette obligation, dans la mesure du possible, à l'ensemble des hôtels placés sous son enseigne. Selon les thématiques, une proportion plus ou moins grande d'hôtels managés et franchisés est incluse dans les données publiées. En effet, « en tant que société cotée dont le siège social se situe en France, AccorHotels a une obligation légale de communiquer des informations à caractère social, sociétal et environnemental sur le périmètre financier consolidé, c'est-à-dire les hôtels filiales. AccorHotels a choisi d'étendre cette obligation, dans la mesure du possible, à l'ensemble des hôtels sous enseigne accorHotels. Selon les thématiques, une proportion plus ou moins grande d'hôtels managés et franchisés est incluse dans les données publiées. » (Document de référence et rapport financier annuel 2017, p. 80).

4.4.7 Engagements environnementaux des concurrents du groupe Accor

Au niveau mondial, le marché de l'hôtellerie est dominé par les groupes américains. Marriott occupe la première place du classement (aux mains d'IHG depuis plus de 10 ans) après avoir racheté Starwood Hotels & Resorts. Le groupe Accor se situe à la sixième place comme en

témoigne le graphique ci-dessous publié par Hospitality On en 2017. Les groupes asiatiques ont fait leur entrée dans le classement mondial depuis quatre ans avec Jin Jiang qui a racheté le groupe Louvre Hotels en 2015.

Figure 27 : Classement mondial des groupes hôteliers en 2017 – Hospitality On



Sans prétendre que cette classification est exhaustive ou complète, nous tenterons dans ce paragraphe est de présenter les engagements environnementaux des principaux concurrents mondiaux et européens du groupe ACCOR (évoqués au vu du tableau ci-dessous), puis d’analyser les facteurs fondamentaux qui les conduisent à s’engager en faveur de l’environnement.

Tableau 11 : Les engagements environnementaux des principaux concurrents du groupe Accor

Groupes hôteliers	Détails
<p>Groupe Louvre Hôtels (Jin Jiang)</p> <p>1136 établissements dans 48 pays.</p> <p>chiffre d'affaires global de 1,6 Milliards€.</p> <p>Trois catégories d'établissements (28 % en propriété, 26 % sous mandat de gestion, 46 % en franchise).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de communication sur leurs sites Internet vis-à-vis de leurs actions environnementales (Economiser l'eau et l'énergie, réduire les déchets) - Pas de service développement durable. - Au travers de la marque QUALITE TOURISME™, ce groupe s'engage en faveur du développement durable.
<p>Groupe B&B Hôtels</p> <p>337 hôtels en Europe, dont 232 hôtels en France. 1 hôtel au Maroc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de communication sur leurs sites Internet vis-à-vis de leurs actions environnementales (Gestion optimisée de l'eau, de l'énergie, des déchets et recyclage des vieux oreillers). - Certification Clef Verte pour quelques hôtels.
<p>Groupe Dynamique Hôtels</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de communication sur leur site Internet vis-à-vis

<p>(France & Belgique)</p> <p>Marque-clé du groupe Dynamique, l'enseigne Balladins se positionne principalement sur des établissements classés 2 et 3 étoiles.</p>	<p>de leurs actions environnementales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas de politique de développement durable, ce sont les hôtels qui la gèrent de façon indépendante.
<p>Choice Hôtels</p> <p>6 300 hôtels dans le monde, 500 en Europe, dont près de 130 hôtels en France, Suisse et Portugal.</p> <p>Trois marques (Comfort™, Quality™, Clarion®) proposent une gamme d'hôtels allant de 2 à 5 étoiles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de communication sur leurs sites Internet vis-à-vis de leurs actions environnementales. - Pas de service développement durable. - Quelques hôtels écolabellisés Clef Verte.
<p>Groupe Intercontinental Hotels IHG</p> <p>Chiffre d'affaires en 2014 : 1,858 M \$; diminué de 45 M \$ par rapport à l'année précédente (1,903 M \$).</p> <p>Regroupe plus de 4 700 hôtels (4096 hôtels Franchisés, 735 hôtels gérés, 9 hôtels Possédés ou loués) dans un peu moins d'une centaine de pays (Les Amérique ; L'Europe ; Asie, Moyen-Orient et Afrique (AMEA) ; Grande Chine)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Green Engage</i> : le programme de développement durable en ligne utilisé par plus de 2600 hôtels IHG de marque dans le monde entier (ce système <i>Green Engage</i> possède 4 niveaux de certification. Notons que tous les hôtels doivent être inscrits dans ce système et avoir complété la certification de niveau 1 avant le 31 décembre 2015). - Mise en place de procédures de réduction des consommations d'énergie et d'eau ainsi que des déchets, etc. pour minimiser l'impact sur l'environnement et aider les hôtels à maîtriser leurs coûts. - Biodiversité. - La législation environnementale (travailler avec des organismes gouvernementaux pour aider à affiner la proposition de règlement). - La sensibilisation et la participation des clients. - Publication en 2007 du premier rapport annuel sur l'impact environnemental du groupe. - Création d'un site Internet interactif pour aider le groupe à construire des hôtels éco-responsables. - 124 hôtels enregistrés avec Clef verte - 4.600 hôtels certifiés Green Globe dans le monde entier.

	<ul style="list-style-type: none"> - GKG adaptée pour 124 hôtels (la certification Green Key Global est un programme d'éco-notation qui évalue, inspecte et certifie les hôtels en fonction de leur engagement à l'égard des opérations durables « vertes ».). - Hôtels certifiés ISO 14001. - Construction d'hôtels LEED (un outil de construction écologique) équivalant plus ou moins à la démarche HQE aux Etats-Unis.
JJW Hotels & Resorts	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de communication sur leur site Internet vis-à-vis de leurs actions environnementales.
<p>Starwood Hotels</p> <p>Près de 1 200 établissements dans 100 pays</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'une marque d'hôtel écologique « Element Hotel ». - Actions diverses de réduction des consommations d'énergie, d'eau, des déchets, etc. - Pas de communication précise sur leurs actions écologiques sur leur site Internet.
<p>Marriott</p> <p>Plus de 4100 établissements sous 19 marques. Chiffre d'affaires de près de 14 milliards de dollars pour l'exercice 2014.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hôtels écolabellisés Green Globe. - Actions diverses de réduction des consommations d'énergie, d'eau et des déchets ; collaboration avec les fournisseurs ; sensibiliser et encourager les employés et les clients à éviter le gaspillage ; lutte contre la déforestation ; etc. - Nombreuses récompenses pour leurs actions en faveur de l'environnement. - Construction d'hôtels écologiques selon la démarche LEED qui est plus ou moins l'équivalent de la démarche HQE aux États-Unis. - Pas de communication précise sur leurs actions écologiques sur leur site Internet.
<p>Groupe Rezidor hôtels</p> <p>1 400 hôtels dans plus de 80 pays (le siège est à Minneapolis et à Bruxelles, en Belgique).</p> <p>Les rapports annuels, depuis 2006, montrent des actions pour améliorer la</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ce groupe a lancé la première politique environnementale de l'industrie de l'hôtel en 1989. - Dans le cadre du programme « Business Responsable », ce groupe cherche à travailler des enjeux économiques, sociaux, éthiques et environnementaux par le biais de la réduction de l'impact environnemental des hôtels du groupe depuis 2001 (réduire la consommation d'énergie, d'eau et la

<p>gestion de l'environnement et des indicateurs clés concernés (consommation d'énergie, en kWh / m²; consommation d'eau, litres / nuit d'une personne ; déchets non triés, kg / nuit d'une personne ; émissions directes de dioxyde de carbone, la tonne)</p> <p>Toutes les parties prenantes sont ainsi incluses dans la tâche de construire et d'exploiter l'entreprise d'une manière écologiquement durable (rapport 2006, p.72).</p> <p>Organisation :</p> <p>Le Département Responsable Business (dans le siège social) définit la stratégie d'entreprise responsable et travaille en étroite collaboration avec les coordonnateurs régionaux (on compte 23 coordonnateurs d'affaires responsables régionaux). Ceux-ci fixent des objectifs régionaux en ligne avec la stratégie du Groupe. Chaque hôtel dispose d'un coordonnateur responsable des entreprises (Coordonnateurs Responsabilité Sociale des Entreprises « Hôtels ») et de l'équipe responsable des entreprises. Les deux définissent conjointement les plans d'action d'entreprise responsable en ligne avec les deux priorités régionales et du Groupe.</p>	<p>production de déchets ; sensibiliser les employés).</p> <ul style="list-style-type: none"> - 254 Hôtels Eco-Labelisés à la fin de 2014. Un objectif d'avoir 100% des hôtels éco-labelisés en 2015.
<p>Scandic Hotel</p> <p>Implantée majoritairement dans les pays scandinaves (109 hôtels sur 120 sont localisés en Suède, Danemark, Norvège et Finlande, ceux localisés hors zone</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Engagé de manière active depuis 1992 dans une politique environnementale globale (la même année, il a fait appel à l'ONG « <i>The Natural Step</i> » pour l'accompagner dans la mise en place d'une stratégie de responsabilité environnementale). - Actions de réduction des consommations d'énergie,

<p>scandinave apparaissant sous le nom de Holiday Inn). Le siège est à Stockholm, en Suède.</p>	<p>d'eau et des déchets (depuis 1996, les hôtels ont économisé 13% d'eau, 24% d'énergie et 40% de déchets).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Première chaîne hôtelière à obtenir le label écologique SWAN (en 1999, l'un de ses hôtels en Norvège a obtenu la certification SWAN). - En 2002, adoption d'un plan de réhabilitation visant à équiper 9000 chambres de matériaux recyclables à 97%. - Pour l'année 2004, Scandic s'est fixé pour objectif de faire certifier (SWAN) l'ensemble de son parc hôtelier situé en Suède. - Pas de communication précise sur leurs actions écologiques sur leur site Internet.
<p style="text-align: center;">Hilton</p> <p>3 750 établissements dans 85 pays</p> <p>Une politique globale inclusive de critères sociaux, économiques et environnementaux qui prend en compte les communautés locales des hôtels (Créer un groupe consultatif, créer l'alignement entre les régions et partager les meilleures pratiques).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer le programme « <i>LightStay</i> » (son système destiné à améliorer ses performances économiques et environnementales) afin d'améliorer les objectifs opérationnels et la gestion des ressources naturelles. <i>LightStay</i> permet aux hôtels de suivre les projets en cours et de partager les meilleures pratiques. <i>LightStay</i> comptabilise plus de 1200 projets. - Mise en place de ces actions écologiques au sein des hôtels du groupe (réduire la consommation d'énergie, les émissions de CO2 et les déchets, ainsi que la consommation d'eau). - Depuis décembre 2011, toutes les marques du groupe utilisent <i>LightStay</i> afin de rapprocher davantage l'entreprise de ses objectifs à long terme. - Participation au Carbon Disclosure Project. - Certifié ISO 14001 pour son management environnemental. - Certifié ISO 50001 pour la gestion de l'énergie pour chacun de ses hôtels dans le monde.

Sources : les sites internet des groupes hôteliers mentionnés (consultés le 20/09/2014).

Comme évoqué plus tôt, la protection de l'environnement comporte un double objectif. D'une part, elle permet à l'entreprise de répondre aux exigences externes, de manière opportuniste ou sincère ; d'autre part, elle constitue un moyen de régulation interne. L'objectif externe est de promouvoir une image positive de l'entreprise et de montrer qu'elle se soucie de la communauté dans laquelle elle

opère. L'entreprise espère ainsi prévenir ou gérer globalement les risques de conflits avec les parties prenantes. Par conséquent, les entreprises sont de plus en plus tenues de justifier leurs moyens d'action et la finalité de leurs activités. La firme vise également à se protéger d'événements pouvant ternir sa réputation. Cette notion de réputation jouant un rôle croissant, il s'agit de maîtriser son image externe auprès des différentes parties prenantes. Dans leurs efforts d'adaptation aux pressions externes, les entreprises se trouvent confrontées à des problèmes d'organisation interne. C'est pourquoi elles doivent trouver un équilibre entre l'adaptation aux pressions et exigences externes et le maintien de la cohésion organisationnelle. Il s'ensuit que les entreprises formalisent une politique globale qui sera adoptée par leurs réseaux dans le monde entier.

Au vu du tableau ci-dessus et des engagements du groupe Accor précédemment évoqués, les principaux résultats révèlent que les plus grands groupes au niveau international comme Accor, Intercontinental Hôtel Group, Rezidor, Starwood, Marriott et Hilton sont ceux qui adoptent des stratégies environnementales et mènent le plus d'actions en faveur de l'environnement. A contrario, les autres groupes comme Dynamique Hôtels, B&B Hôtels et J.J.W ne semblent pas avoir de stratégie environnementale et laissent libre choix à leurs hôteliers d'agir ou non pour réduire leurs impacts sur l'environnement. En outre, la grande majorité des groupes multinationaux font référence aux mêmes principes généraux édictés par les organisations internationales. Cela s'illustre, entre autres, par la recherche de principes universels applicables dans toutes les cultures sans distinction.

Notre tableau n° 11 montre que ce sont les grands groupes hôteliers, les plus forts économiquement et leaders sur le marché, qui sont susceptibles d'appliquer des politiques environnementales effectives en intégrant des systèmes de management environnementaux. Des postulats importants sont sous-jacents à ce paragraphe. Les trois facteurs fondamentaux qui conduisent les grands groupes à intégrer des systèmes de management environnementaux et à formuler leur propre politique environnementale globale sont les suivants : la force économique de ces groupes, leur taille et leur pays d'origine.

1. Le facteur économique

Cette situation s'explique par le fait que le management de l'environnement représente un coût non négligeable pour les hôtels. Ainsi, si un consensus s'obtient facilement dès qu'il s'agit de protéger l'environnement pour satisfaire les différentes parties prenantes, il est en revanche très difficile pour des petits et moyens groupes de supporter le coût de la mise en place de la stratégie environnementale tout en restant concurrentiels. *« L'acquisition d'équipements environnementaux implique en effet généralement des investissements très lourds et dont la rentabilité est faible. »* (Boiral, 2004, p. 3)

En outre, la relation entre la performance économique et sociale de l'entreprise, comme nous l'avons vu précédemment, pose un problème complexe qu'une prise en considération de quelques variables économiques et sociales ne saurait résoudre intégralement. Car il existe une relation ambiguë entre ces deux variables. Les engagements environnementaux et sociaux de l'entreprise peuvent alors représenter un luxe financier que des petites ou moyennes entreprises ne peuvent nécessairement se payer. Dès lors, elles sont beaucoup plus réticentes et cherchent avant tout une stabilité économique avant de réfléchir à leurs impacts écologiques. Selon Boiral (2004), de nombreuses études (Denison, 1978 ; Christainsen et Haveman, 1981 ; Guollop et Roberts, 1983 ; Dufour, Lanoie et Patry, 1992) confirment que les investissements environnementaux tendent à avoir un impact négatif sur la productivité des entreprises. Ainsi, Noah Walley & Whitehead (1994) ont montré, conformément au modèle classique des coûts de l'écosystème, que la prédominance de la rhétorique du « *win-win* » sur le management environnemental est en grande partie irréaliste et risque de conduire à des choix coûteux pouvant sérieusement hypothéquer la compétitivité et la pérennité des entreprises.

2. La taille (croissance externe et distance géographique)

La plupart des études sur les facteurs déterminants de l'engagement environnemental des entreprises affirment l'existence d'une relation positive entre l'engagement environnemental et la taille de l'entreprise (González-Benito & González-Benito, 2006 ; Cabagnols & Le Bas, 2006 ; Perrini, Russo & Tencati, 2007). La probabilité d'adoption d'une politique environnementale est ainsi directement liée à la taille du groupe hôtelier. En général, la restructuration et les opérations de croissance externe des firmes multinationales ont modifié profondément la manière dont elles sont gérées, avec la nécessité de processus de décentralisation et d'accroissement de la flexibilité tenant compte des spécificités locales. Le contrôle direct exercé par le centre devient de plus en plus difficile en raison de la distance géographique entre le siège et ses unités affiliées. Cependant, la sauvegarde de l'identité de la firme multinationale la contraint à prendre en compte les effets parfois négatifs d'un tel fonctionnement (la décentralisation, le management participatif, la flexibilité et l'autocontrôle) : le risque de diluer la politique globale d'une part, celui de perdre la cohérence et la coordination de l'autre. Il devient urgent pour ces groupes de préciser le cadre d'action des différentes entités de la multinationale.

Au sein des grands groupes hôteliers, tout particulièrement ceux qui ont des activités à l'étranger, le processus de décentralisation et l'accroissement de la flexibilité font émerger une préoccupation centrale : le besoin d'un cadre de référence commun. Le grand nombre de pays (plus d'une centaine) dans lesquels ces groupes agissent favorise le fait d'avoir des travailleurs et des fournisseurs venant de différentes cultures et possédant différents systèmes de valeurs, d'où la nécessité de formaliser

les valeurs organisationnelles. Dans ce contexte, les groupes multinationaux cherchent à fournir à leurs membres et collaborateurs un cadre de référence pour l'action.

Plus spectaculaire encore, au sein des groupes hôteliers intégrés, la recherche d'une identité commune constitue également une préoccupation centrale pour les groupes constitués à partir de plusieurs entreprises afin d'éviter des positions irréconciliables ou une perte de repères collectifs. À titre d'exemple, le groupe Accor, qui est né de la fusion et du développement de plusieurs chaînes hôtelières, a dû faire face à la confrontation de leurs cultures opposées. Sa politique environnementale globale a alors eu pour objet de mettre en place un cadre commun à l'intérieur du groupe.

En ce sens, les groupes intégrés ont besoin d'améliorer et de formaliser leurs réseaux dans le monde entier pour assurer une certaine cohérence et coordination avec l'ensemble des unités. La formalisation d'une politique environnementale des groupes multinationaux est alors mobilisée comme force d'homogénéisation et de coordination bureaucratique. Par conséquent, le recours à une politique environnementale globale vise à stabiliser un système de valeurs et un cadre d'action des collaborateurs dans les différents hôtels des groupes dans le monde entier. C'est pour cette raison que *« le facteur « taille » apparaît comme fondamental dans la décision de formaliser l'éthique de l'entreprise »* (Mercier, 2000, p. 107), sachant que les dimensions sociale, économique et environnementale sont les trois dimensions de la politique éthique.

3. Le pays d'origine

Nous remarquons que les démarches écologiques sont beaucoup plus présentes dans les pays nordiques (Norvège, Suède, Finlande et Danemark) que dans le reste de l'Europe, mais également du monde. Les groupes français, quant à eux, utilisent les certifications ainsi que les écolabels dans une proportion moindre que les pays Scandinaves. Cela suggère-t-il que la France est moins sensible à l'environnement que les pays scandinaves, mais plus que les États-Unis ? On peut l'imaginer, mais est-on sûr que le recours à l'écolabel est une bonne mesure de sensibilité environnementale ? Est-ce que cela ne dépend pas avant tout de la sensibilité des clients aux labels (éco ou autres), très variable d'une zone du monde à l'autre ? La question mérite d'être posée.

Quoiqu'il en soit, cela peut s'interpréter comme une influence de la culture de ces groupes sur leurs engagements en faveur du développement durable. Cette culture étant considérée comme une combinaison de différents matériaux culturels, avec ses caractéristiques propres, il convient de relever que toute culture d'entreprise est influencée par la culture nationale propre à chaque pays (croyances, valeurs et spécificités juridiques, réglementaires, institutionnelles et économiques autour desquelles opèrent les entreprises dans un pays donné), mais aussi par les sous-cultures propres à chaque entreprise (liées à l'appartenance régionale, religieuse, professionnelle, sociale)

qui peuvent aboutir à la coexistence de profils culturels différents dans une même entreprise. Ce constat s'inscrit dans les travaux d'Ortas, Álvarez, Jaussaud & Garayar (2015) qui ont examiné le rôle de la spécificité nationale (sociale, culturelle, juridique, réglementaire et économique) sur la façon dont les entreprises sont engagées dans une initiative volontaire de RSE. Ces travaux ont été menés dans les trois pays (l'Espagne, la France et le Japon) ayant le plus grand nombre d'entreprises engagées dans le Pacte mondial des Nations Unies (UNGC). Les principaux résultats révèlent l'existence de deux groupes d'entreprises qui se comportent de manière différente à l'égard des questions de développement durable. En premier lieu, les entreprises japonaises sont plus écologiques que les françaises ainsi que les espagnoles. En second, les entreprises françaises et espagnoles présentent des niveaux similaires de performance sociale et de gouvernance d'entreprise, plus élevés qu'au Japon. Ces résultats confirment que la spécificité institutionnelle de chaque pays peut être, selon ces auteurs, à l'origine d'une différenciation des priorités des entreprises en matière de performance Environnementale, Sociale et de Gouvernance (ESG), mais aussi d'engagement commun envers les mêmes principes d'une initiative de RSE. Ceci peut s'interpréter par l'existence de sous-cultures propres à chaque entreprise constituant des variantes non seulement entre différents pays, mais également dans le même pays.

Plus spectaculaire encore, l'analyse des politiques environnementales des grands groupes évoqués ci-dessus montre que la popularité des écolabels/certifications reste, quant à elle, relative. Ce constat montre clairement que les groupes sont plus enclins à mettre en place leurs propres chartes et stratégies de management environnemental pour des raisons de flexibilité et de gestion des hôtels à l'international. Il est en effet plus facile d'honorer des objectifs ajustés aux particularités du groupe et d'en extraire un avantage. Par exemple, un groupe peut atteindre son objectif de baisse de 5% de consommation d'énergie et s'en féliciter, alors qu'avec un label aux objectifs plus stricts il n'aurait pas pu se complimenter d'un tel succès. Au final, il pourra communiquer sur ses progrès relatifs à ses propres chartes et stratégies et son image s'en trouvera reverdie.

La prise en compte de l'environnement par les groupes hôteliers dépend donc de leur pouvoir économique, de leur taille et de la culture du pays où ils sont implantés. Le prochain chapitre visera à approfondir ce constat par l'analyse de la démarche et du système de management environnemental du groupe Accor.

CONCLUSION

Ce chapitre a exposé la méthodologie qualitative de recherche adoptée et a décrit en détail le cas d'étude choisi. Nous avons opté pour l'étude de cas fondée sur une triangulation des sources de données, ce choix étant essentiellement motivé par le souhait de surmonter les limites de l'étude d'un cas unique. Une fois l'étude de cas choisie comme approche méthodologique, il a fallu

procéder à la sélection des cas ou du cas qui feraient l'objet de notre étude. Un cas unique, celui du groupe Accor, fut l'option finalement retenue. Une question mérite d'être posée : quelles sont les justifications de ce choix d'un seul cas pour répondre à la problématique de notre recherche sur les facteurs influençant la prise en compte de la politique environnementale globale par les hôtels affiliés à un groupe multinational ? En fait, ce choix est justifié par plusieurs raisons. L'une de ces raisons est que le groupe Accor représente un cas critique dans la mesure où il répond à toutes les conditions pour tester notre jeu d'hypothèses (K. Yin, 2009, p. 47- 48). En outre, fortement impliqué dans une démarche de développement durable ambitieuse, AccorHotels a fait de l'hospitalité durable le cœur de sa stratégie globale, de l'innovation qu'il entend déployer et de son développement. Les programmes PLANET 21 (2011-2015), puis PLANET 21 in Action (2016-2020), qui concrétisent cet engagement en amplifiant les initiatives durables du groupe autour d'objectifs chiffrés, comprennent notamment plus de 60 actions de la Charte 21, un système de gestion interne du groupe. Grâce à cet outil de pilotage, les hôtels bénéficient, pour leurs actions en faveur du développement durable, d'un cadre qui les aide à progresser et à mesurer au fil du temps leurs résultats. Selon le nombre d'actions qu'ils ont réalisées, les hôtels peuvent ainsi atteindre différents niveaux : Bronze, Argent, Or, Platine.

Nous retenons de la revue rapide des sites web des concurrents d'Accor que trois facteurs fondamentaux conditionnent la prise en compte de l'environnement par les groupes hôteliers : leur pouvoir économique, leur taille et leur pays d'origine. Cette revue montre également que, pour des raisons de flexibilité et de gestion des hôtels à l'international, ces groupes sont plus enclins à mettre en place leurs propres chartes et stratégies de management environnemental.

Il s'agit maintenant de présenter, dans le chapitre suivant, les résultats de l'analyse réalisée au sein du groupe Accor.

**CHAPITRE V. ANALYSE DES DOCUMENTS DE REFERENCE
D'ACCOR ET DES ENTRETIENS CONDUITS**

INTRODUCTION

Dans ce chapitre, nous présentons l'analyse des documents de référence d'ACCOR présentés au chapitre précédent et celle des entretiens que nous avons conduits. L'étude de ce cas permet d'aboutir à plusieurs constats.

Rappelons que notre objectif principal est d'analyser les déterminants de l'engagement environnemental des hôtels appartenant aux groupes multinationaux en mettant l'accent sur les avantages et les inconvénients de cet engagement, les difficultés éventuellement rencontrées. Pour ce faire, nous avons suivi une démarche qualitative reposant sur le croisement de données issues des rapports annuels, du site Internet, d'entretiens et d'autres sources, en recourant ainsi à la triangulation des sources des données. En effet, l'utilisation conjointe des données à partir de plusieurs sources permet de réduire l'influence de notre propre subjectivité sur les résultats et de modérer le biais de désirabilité des dirigeants interrogés, qui impacte le plus souvent les enquêtes privilégiant des mesures perceptuelles des pratiques environnementales. En se basant sur plusieurs sources de données, les entretiens peuvent ainsi nous apporter un éclairage supplémentaire. L'objectif de ces entretiens est donc de faire remonter des données pertinentes et complémentaires à celles obtenues grâce à d'autres sources (rapports, site, presse, etc.). Par conséquent, l'objectif de ce chapitre est de traiter les données récoltées dans les rapports, les articles, les sites Internet et celles qui ont été recueillies au cours des entretiens. Ces derniers ont été menés à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif portant sur les thématiques de notre recherche.

Dans le domaine des sciences de gestion, la méthode la plus utilisée pour l'analyse des données qualitatives, particulièrement les entretiens semi-directifs, est l'analyse de contenu¹⁶⁴ comme le soulignent Campenhoudt, Marquet, & Quivy (2017) : « *L'analyse de contenu occupe une grande place dans la recherche en sciences sociales, notamment parce qu'elle offre la possibilité de traiter de manière méthodique des informations et des témoignages qui présentent un certain degré de profondeur et de complexité, par exemple les rapports des entretiens semi-directifs.* » (p. 299). Plus précisément, « *l'analyse de contenu*¹⁶⁵ *se définit comme une technique permettant l'examen méthodique, systématique, objectif et, à l'occasion, quantitatif du contenu de certains textes en vue d'en classer et d'en interpréter les éléments constitutifs, qui ne sont pas totalement accessibles à la lecture naïve.* » (Robert et Bouillaguet (2007) cité par Dany (2016)). Weber (1990) définit quant à

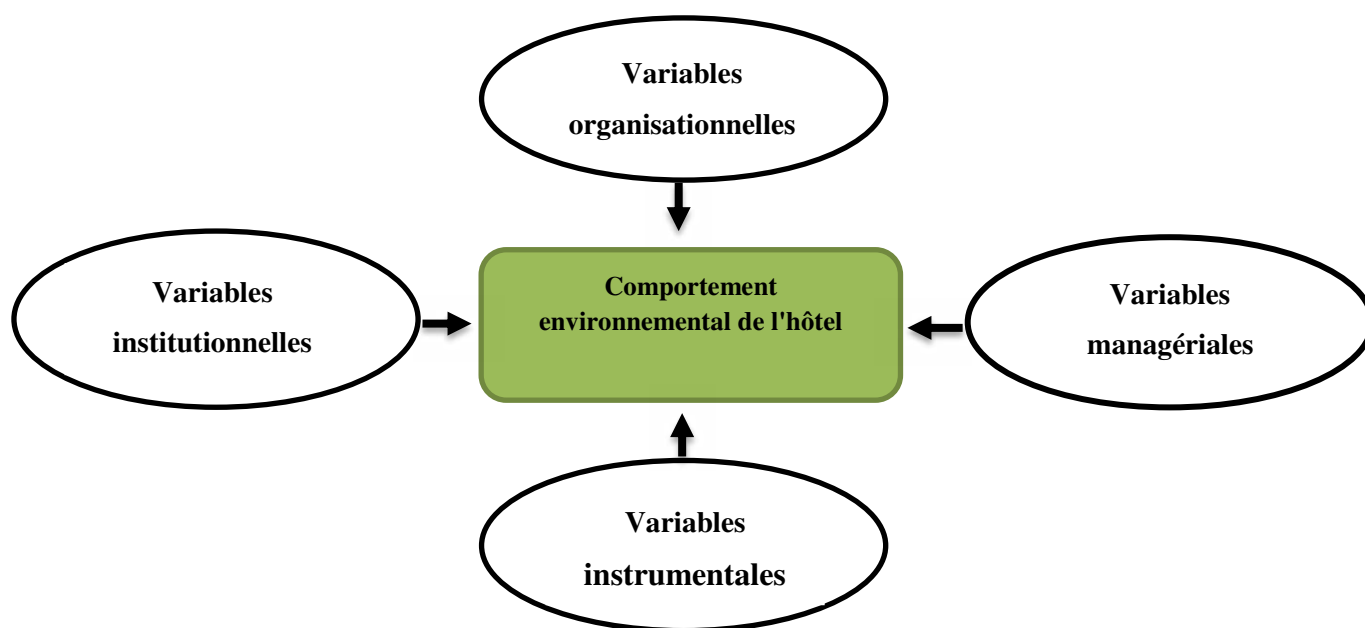
¹⁶⁴ Il existe un nombre assez conséquent de types d'analyse de contenu. Pour en savoir plus sur ces types, nous proposons de consulter les travaux de Bardin (1998. « L'analyse de contenu ». Paris : Presses Universitaires de France) et de Mucchielli (1991. « L'analyse de contenu des documents et des communications ». Paris : ESF éditeurs).

¹⁶⁵ Pour en savoir plus sur ce terme, vous pouvez consulter l'article de Dany L. (2016). Analyse qualitative du contenu des représentations sociales. In G. Lo Monaco, S. Delouée & P. Rateau (Eds.), Les représentations sociales (pp. 85-102). Bruxelles.

lui cette technique comme « *une méthodologie de recherche qui utilise un ensemble de procédures pour produire des inférences valides à partir d'un texte. Ces inférences portent sur le producteur du message, le message lui-même ou l'audience du message.* » Comme le précise Mucchielli (1991), « *analyser le contenu c'est, par des méthodes sûres, rechercher les informations qui s'y trouvent, dégager le sens ou les sens de ce qui y est présenté, formuler et classer tout ce que « contient » ce document ou cette communication.* » Il existe un nombre assez conséquent de types d'analyse de contenu qui, dans leur application, sont en mesure de répondre à des objectifs différents pour les chercheurs¹⁶⁶.

Pour les besoins de notre thèse, nous avons réalisé une grille d'analyse qui sert de cadre structurant à l'interprétation des documents de référence annuels d'Accor et des entretiens réalisés au sein de ses réseaux, permettant ainsi de faciliter le croisement des données à partir de plusieurs sources, comme l'illustre la figure suivante.

Figure 28 : Le cadre structurant de notre analyse (Idem figure n° 16)



(Source : réalisation personnelle)

Nous avons précisé plus haut dans le tableau N°7 les variables considérées. Le choix de ces variables, on le voit, est directement dérivé de l'analyse de la littérature présentée en première partie de la thèse.

¹⁶⁶ Pour en savoir plus sur ces types, nous proposons de consulter les travaux de Bardin (1998), « L'analyse de contenu ». Paris : Presses Universitaires de France) et de Mucchielli (1991), « L'analyse de contenu des documents et des communications ». Paris : ESF éditeurs).

Tableau 12 : Les variables institutionnelles, managériales, organisationnelle et instrumentales considérées dans l'analyse (Idem Tableau 7)

Variables institutionnelles	Pressions coercitives, normatives et mimétiques issues de la maison-mère et du contexte local des hôtels.
Variables managériales	Rôle du dirigeant dans la définition de la stratégie environnementale de son établissement, impact du profil individuel du dirigeant (genre, formation, âge, culture, valeurs, etc.) sur l'engagement environnemental de son établissement.
Variables organisationnelles	Mode d'exploitation, taille, performance/ situation économique, stratégie, etc.
Variables instrumentales	Engagement effectué sur la base de raisons économiques et lucratives.

5.1 GRILLE D'ANALYSE

Pour être plus précis, la grille d'analyse décompose chacune des 4 dimensions précédentes (variables institutionnelles, managériales, organisationnelle et instrumentales) en sous-thèmes ou sous-questions, comme suit. Là encore, cette décomposition se fonde directement sur l'examen de la littérature présenté en première partie de la thèse.

1^{er} thème : Variables institutionnelles

- Sous-thème : La dualité institutionnelle comme grille de lecture et d'illustration des pressions subies par les hôtels
- Sous-thème : Le paradoxe des groupes hôteliers multinationaux au travers du concept de dualité institutionnelle : la difficulté d'arbitrage des exigences à la fois locales et corporatives
- Sous-thème : La dimension locale de l'activité hôtelière
- Sous-thème : L'importance accordée aux différentes parties prenantes
- Sous-thème : Le rôle des sièges
- Sous-thème : Les attitudes des hôtels d'Accor par rapport aux recommandations de la maison-mère

2^e thème : Variables organisationnelles

- Sous-thème : Le mode d'exploitation

- Sous-thème : La taille de l'hôtel et la disponibilité des moyens financiers
- Sous-thème : L'ancienneté de la construction de l'établissement/l'hôtel
- Sous-thème : La localisation de l'hôtel
- Sous-thème : L'impact de la stratégie menée par l'hôtel sur sa démarche environnementale

3^e thème : Variables instrumentales

Ces variables désignent les objectifs économiques et lucratifs pouvant motiver une démarche environnementale :

- Sous-thème : L'image et la réputation de l'hôtel
- Sous-thème : L'investissement rentable
- Sous-thème : La réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité

4^e thème : Variables managériales

- Sous-thème : Le rôle des dirigeants dans la conception et la mise en œuvre des démarches environnementales de l'hôtel
- Sous-thème : L'impact des différentes cultures et origines des dirigeants sur la politique globale menée par l'hôtel

5.2 STATISTIQUES SUR LES ENTRETIENS

En fonction des réponses obtenues de la part des responsables sollicités, l'échantillon est composé de 12 hôtels parmi lesquels 8 au Maroc et 4 en Europe (2 en France et 2 en Espagne). Les personnes interrogées ont répondu par voie téléphonique (durée de l'entretien entre 30 minutes et 1 heure). Dans le cadre de notre étude, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès de différents acteurs au sein des hôtels d'Accor. Les personnes interrogées appartiennent à plusieurs domaines d'intervention (Direction Générale, Ressources Humaines, Services technique et commercial). Les managers interrogés lors de ces entretiens sont en grande majorité des responsables du service technique, chargés de la mise en œuvre de la stratégie environnementale de l'hôtel. Seulement deux entretiens se sont déroulés avec deux directeurs généraux, mais chacun gère deux hôtels. Enfin, un seul entretien a été réalisé avec une responsable commerciale et une autre avec un responsable des ressources humaines. Ces intervenants opèrent dans 12 hôtels de tous les segments, d'une à cinq étoiles. Le tableau ci-dessous illustre les statistiques sur les entretiens, les personnes interrogées et les hôtels composant l'échantillon.

Tableau 13 : Statistiques sur les entretiens, les personnes interrogées et les hôtels composant l'échantillon

Hôtel	Ville	Gamme / étoiles	Mode d'exploitation	Fonction et rôle de l'interviewé	Date	Durée
Sofitel Agadir Royal Bay Resort	Agadir	Lux 5*	Contrat de management	Responsable des ressources humaines	15 septembre 2017	38min
Ibis Hôtel	alicante Région de Murcia/Espagne	Eco 2*	Franchisés	Directeur général	12 octobre 2017	1h 8
Ibis budget	alicante Région de Murcia/Espagne	T Eco 1*				
Novotel	Perpignan/France	H 4*	Franchisés	Directrice générale	16 octobre 2017	57min
Ibis Hôtel	Perpignan/France	M 3*				
Sofitel Golf & Spa	Essaouira/Maroc	Lux 5*	Contrat de management	Responsable commerciale	28 décembre 2017	34 min
Sofitel Golf & Spa	Essaouira/Maroc	Lux 5*	Contrat de management	Responsable du service technique	8 janvier 2018	55 min
Ibis Hôtel	Meknès/Maroc	M 3*	Contrat de management	Responsable du service technique	02 février 2018	37 min

Ibis	Al Jadida/Maroc	M 3*	Contrat de management	Responsable de services techniques	03 février 2018	16 min
Ibis Budget	Al Jadida/Maroc	Eco 2*				
Ibis Casablanca Nearshore	Casablanca /Maroc	M 3*	Contrat de management	Responsable de service technique	27 mars 2018	40 min
Ibis Hôtel Ouarzazate Centre	Ouarzazate/Maroc	M 3*	Contrat de management	Responsable de service technique	29 mars 2018	23 min

5.3 VARIABLES INSTITUTIONNELLES

Selon Christmann (2004), la politique environnementale des différentes filiales d'une multinationale dépend d'éléments externes et internes. Ces établissements subissent en effet, comme l'ont montré Rosenzweig & Singh (1991), des pressions issues de leur environnement proche, mais également du groupe auquel ils appartiennent. La présente thèse part quant à elle du postulat que le contexte de chaque hôtel comprend une dimension corporative, ou globale, et une dimension locale.

Globalement, la politique menée par la maison-mère exerce des pressions corporatives sur tous ses établissements. Et localement, le contexte spécifique de chaque hôtel fait peser sur lui diverses pressions institutionnelles pouvant être, selon DiMaggio & Powell (1983), coercitives, normatives ou mimétiques. Suite à ces pressions, certains dirigeants peuvent négliger telle ou telle recommandation du siège ou adopter des mesures complémentaires à celles qu'il préconise. Le contexte propre à chaque établissement entraîne en outre une responsabilité locale, ce qui nécessite une relative souplesse de la maison-mère et une certaine autonomie de l'hôtel.

De nombreux enjeux organisationnels se présentent donc à la firme multinationale qui se trouve face à un double problème : instaurer des outils d'intégration pour gérer globalement ses filiales, tout en adaptant ces outils aux pressions locales pour être socialement acceptée dans ses divers lieux d'implantation. Kostova & Roth (2002) évoquent à ce sujet une « dualité institutionnelle », concept central de notre recherche.

Une question fondamentale est donc posée : que pèsent les contraintes corporatives venant de la maison-mère par rapport à celles issues du contexte local de l'hôtel ? En tentant de répondre à cette question, nous pourrions évaluer les hypothèses suivantes.

H1 : La politique environnementale de chaque établissement est influencée par des pressions émanant à la fois de la maison-mère et de son contexte local.

Cette hypothèse H1 peut se décliner en sous-hypothèses comme suit.

H1a : La maison-mère impose à l'ensemble de ses unités affiliées la mise en place d'une politique environnementale universelle/uniforme, visant à renforcer les moyens de coordination à l'échelle mondiale.

H1b : Alors que la politique environnementale globale est implantée de manière identique dans le monde entier, les différences de contextes locaux entre les pays d'accueil où s'implantent les hôtels affiliés peuvent expliquer en partie la variété de leurs comportements environnementaux.

H1c : Quand l'entreprise multinationale opère dans un grand nombre de pays, la décentralisation opérationnelle de ses hôtels est une nécessité pour les impliquer dans le processus de l'adaptation à leur contexte local.

5.3.1 La dualité institutionnelle comme grille de lecture et d'illustration des pressions subies par les hôtels

La multinationale soulève de nombreuses problématiques organisationnelles. Sa spécificité réside dans le fait qu'elle est soumise à un double problème : d'un côté, elle doit gérer ses filiales dans leur ensemble et donc mettre en place des outils d'intégration ; de l'autre côté, pour rendre son statut légitime et acceptable socialement dans les endroits où elle est présente, elle doit adapter ces mêmes outils aux différentes pressions subies par ses unités affiliées au niveau local. C'est ce que Kostova & Roth (2002) désignent par le concept de « dualité institutionnelle ».

Afin d'apporter un éclairage sur la perception par les hôtels des pressions provenant à la fois du siège et de leur contexte local, nous reprenons donc ici ce concept de la dualité institutionnelle. Il occupe une place importante dans la théorie néo-institutionnelle, car il permet de faire ressortir les différents éléments pouvant favoriser ou empêcher certains comportements des hôtels. Pour appréhender et analyser les comportements hôteliers face aux pressions institutionnelles, nous insistons sur une instrumentalisation de la théorie néo-institutionnelle en nous appuyant sur les trois types d'isomorphisme pour notre recherche, à savoir l'isomorphisme coercitif, normatif et mimétique, tels qu'ils sont définis par DiMaggio & Powell (1983).

Tout d'abord, les pressions institutionnelles¹⁶⁷ sont étudiées et explicitées pour, ensuite, détecter l'hétérogénéité de leur perception par les hôtels. Il s'avère qu'une analyse diversifiée de la dualité

¹⁶⁷ Selon Suchman (1995), la quête de légitimité est la raison pour laquelle les entreprises répondent aux pressions institutionnelles exercées par leurs parties prenantes. De ce fait, Accor porte une attention particulière aux attentes et

institutionnelle par les hôtels qui illustre bien la spécificité/le paradoxe des groupes hôteliers multinationaux.

5.3.2 Les hôtels entre pressions locales et corporatives

DiMaggio & Powell (1983) proposent, on l'a expliqué en première partie, trois formes d'isomorphisme pour l'étude des champs organisationnels dans lesquels l'entreprise est soumise aux contraintes institutionnelles. À partir de leur proposition, nous pouvons distinguer trois types de pressions provenant de deux sources : l'environnement contextuel et la maison-mère.

Concernant les pressions de l'environnement contextuel imposées aux hôtels, les comportements de ces derniers tiennent compte, comme nous l'avons vu précédemment, des contraintes (formelles et informelles) et s'appuient, principalement, sur les trois mécanismes suivants :

1. les mécanismes coercitifs renvoyant aux contraintes imposées par des instances de régulation ;
2. les mécanismes normatifs liés aux normes et valeurs dominantes principalement issues de la professionnalisation ;
3. les mécanismes mimétiques qui rentrent dans la sphère de concurrence, impliquant un modelage des pratiques sur les meilleurs modes de fonctionnement et pratiques des concurrents considérés comme plus compétitifs et rentables.

Nous proposons également l'application des trois types d'isomorphisme (coercitif, normatif et mimétique) de DiMaggio & Powell (1983) pour appréhender et analyser les comportements des hôtels face aux pressions du siège. Nous pouvons ainsi modéliser trois types de pressions imposées aux hôtels par le siège :

1. pressions coercitives : le centre demande un reporting (système interne d'information et de communication entre siège et filiales) qui peut être considéré comme un outil de contrôle des processus fonctionnels des filiales ;
2. pressions normatives : le centre impose des normes, des standards et des valeurs à respecter et à appliquer dans les filiales ;
3. pressions mimétiques : le centre identifie les meilleures pratiques qui ont montré leur succès dans certaines filiales afin qu'elles soient imitées et copiées dans le reste des filiales.

préoccupations de ses parties prenantes dans tous les pays où il est présent, à tous les niveaux de l'organisation : hôtel, pays, marque, siège. Les différentes parties prenantes d'Accor et sa manière d'y répondre seront développées dans la suite de ce chapitre.

Tableau 14 : La théorie néo-institutionnelle : une illustration concrète des types de pressions subies par les unités affiliées

Origine de la pression Types de pressions	La maison-mère	Le contexte de l'hôtel
Pressions coercitives	Demande de reportings (systèmes internes d'information et de communication entre siège et filiales) pouvant être considérés comme un outil de contrôle des processus fonctionnels des hôtels.	Cadre légal national de l'hôtel imposé par des instances de régulation (protection de l'environnement, cadre législatif de l'environnement, contrainte carbone dans certains pays...).
Pressions normatives	Professionnalisation par l'imposition des normes à respecter et transfert des pratiques à appliquer dans les filiales (les actions de la Charte 21 en sont un exemple).	Diffusion de normes, de standards et de valeurs dominants principalement issus de la professionnalisation sur un marché donné (normes de recrutement, de formation...).
Pressions mimétiques	Imitation des meilleures pratiques, spécifiées comme telles par le centre, qui ont montré leur succès dans certains hôtels issus d'autres pays, régions ou zones du groupe Accor.	Imitation de bonnes pratiques des concurrents locaux considérés comme plus compétitifs et rentables.

5.3.2.1 Pression coercitive

Dans notre recherche, la pression coercitive imposée aux hôtels résulte des contraintes corporatives exercées par les sièges d'Accor et par leur contexte local.

5.3.2.1.1 Pression coercitive corporative

Il s'agit essentiellement des pressions exercées par les sièges d'Accor (central, régional et national). Rappelons que le siège de l'entreprise définit une stratégie de développement durable uniforme, appelée PLANET 21, qui est applicable dans tous ses réseaux à travers le monde entier¹⁶⁸. Le siège coordonne et accompagne sa mise en place au sein des différentes marques du groupe réparties dans le monde. La stratégie environnementale d'Accor, qui s'intègre dans la stratégie *PLANET 21*, est donc avant tout centrée sur des objectifs corporatifs¹⁶⁹ fixés au niveau du siège.

¹⁶⁸ La stratégie *PLANET 21* couvre les hôtels filiaux et managés et est mise à disposition des franchisés. Pour ces derniers, si le programme est inclus dans le contrat de franchise, l'hôtel est tenu de le déployer. Sinon, Accor en recommande la mise en œuvre au propriétaire qui détermine les arbitrages quant à son déploiement effectif.

¹⁶⁹ Les objectifs en matière de préservation de l'environnement que le groupe Accor se fixe dans le cadre de l'ancienne stratégie du développement durable *Earth Guest* (2006-2010) et de la nouvelle stratégie *PLANET 21* (2011-2015 ; 2016-2020) rendue publique début 2012.

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, PLANET 21, le programme de développement durable du groupe Accor couvrant des périodes de cinq ans (2011-2015 ; 2016-2020), est structuré autour de sept piliers fondamentaux et de 21 engagements et objectifs. Pour atteindre ses objectifs corporatifs, Accor accompagne efficacement ses hôtels en s'appuyant sur un système de management interne transversal : *PLANET 21 in Action* (la Charte 21 précédemment). Ce système couvre la gestion de la performance environnementale de ses réseaux, de tous les produits et services du groupe, ainsi que la formation et la sensibilisation des collaborateurs. Il consiste en une liste de 65 actions à réaliser graduellement par l'hôtel, regroupant à la fois des actions de management permettant de structurer la démarche (organisation, formation et information, suivi de la performance, etc.) et d'autres visant l'amélioration de la performance environnementale ou la maîtrise de risques environnementaux (réglementation, pollution...). Les actions couvrent toutes les thématiques environnementales (eau, énergie, déchets, etc.) ainsi que quelques sujets sociétaux (alimentation, santé et bien-être, etc.). Chacune des actions renvoie vers des outils opérationnels (check-lists, guides pratiques, procédures, kits de formation, etc.) mis à la disposition des hôtels pour les accompagner. Ce système fixe 16 actions obligatoires dans tous les hôtels, quel que soit leur mode d'exploitation. Il est complété par des outils développés en interne et par la certification « ISO 14001 » pour certaines marques et hôtels. L'outil « *OPEN* » (nommé *GAÏA* dès 2017), accessible en ligne, permet la mesure, le pilotage et le reporting du développement durable dans l'ensemble des pays où Accor est présent, quel que soit le mode d'exploitation des hôtels. Concrètement, chaque établissement remplit un questionnaire en ligne qui permet de valider les actions de la Charte Environnement réalisées. Les informations sont accessibles à tous les niveaux opérationnels et fonctionnels pour en assurer le suivi et les vérifier. Enfin, l'outil « *SET* » assure le suivi de la conformité réglementaire dans les domaines de la sécurité, de l'environnement et de la technique. Il recense la réglementation applicable aux hôtels ainsi que les standards Accor.

Nous remarquons que la stratégie environnementale d'Accor est constituée simultanément de plusieurs éléments ou moyens : principes généraux, programmes spécifiques, programmes de formation et d'échange d'informations, procédures de contrôle et de surveillance, etc. Ceci rejoint en grande partie les travaux de Hansen (1999) concernant les éléments constitutifs d'un management environnemental hors frontières, présentés précédemment. Nous constatons également que l'ensemble des hôtels est a priori soumis aux mêmes impératifs et à la même communication des directives. Accor a en effet une tendance générale, comme toutes les FMN, à vouloir renforcer les moyens de coordination de ses activités à l'échelle internationale. Cette gestion environnementale intégrée doit répondre au besoin de rationaliser les activités dans tous les réseaux du groupe, à travers le monde entier. Accor est ainsi tenté d'imposer à l'ensemble de ses hôtels la mise en place

de pratiques environnementales standard, qui vont souvent au-delà des exigences du pays d'accueil. Ceci renvoie également en grande partie aux travaux de Ruud (2002)¹⁷⁰ présentés ci-avant. La plupart des managers interrogés ont confirmé l'organisation formelle et la standardisation des directives environnementales de la maison-mère. Comme l'évoque Pascal RAZUREL, le directeur d'Ibis hôtel et d'Ibis budget Alicante de Murcia en Espagne : « *Les règles sont toutes universelles pour tout le monde, et après le siège de Madrid fait la traduction et va aider les hôtels en Espagne à les mettre en place. En effet, il y a un alphabet défini à Paris. [...]* ». Dans la même veine, le responsable de service technique d'Ibis Casablanca Nearshore confirme ce constat : « *La charte environnementale ou Planète 21 est la même dans le monde entier, elle ne concerne pas seulement le Maroc. [...] Les actions sont standardisées pour tous.* » De ce fait, « *la charte est la même quelle que soit la localisation de l'hôtel, mais le niveau de l'application des actions diffère* » localement, au niveau des établissements, comme l'indique le responsable du service technique d'Ibis Meknès.

Au vu des réponses des interviewés, la standardisation des directives environnementales s'accompagne, pour l'ensemble des interrogés, d'un contrôle accru par la maison-mère¹⁷¹. Comme le souligne la directrice de Novotel (4 étoiles) et Ibis hôtel (3 étoiles) à Perpignan : « *Quand le représentant de la marque descend deux fois par an dans nos hôtels pour faire un point sur notre activité et les actions qu'on a mises en place, pour absolument tous les items de tous les hôtels, et ce jour-là, il ne manque pas de nous mettre devant les normes qu'on n'a pas faites de Planet 21.* » Un autre interviewé confirme ce constat : « *Pour la Charte 21, il y a 65 actions à appliquer. Parmi ces actions, il y a seulement 16 actions qui sont obligatoires et environ 50 actions optionnelles. Tous les hôtels s'engagent dans cette charte parce qu'il y a un contrôle par le siège qui doit assurer l'application de ces 16 actions.* » (Responsable du service technique d'Ibis Hôtel Ouarzazate Centre).

En plus de ce contrôle par des audits internes¹⁷² et/ou externes¹⁷³, la direction d'Accor a également mis en place un dispositif de contrôle interne afin d'améliorer les remontées d'information et du contrôle interne. *OPEN*¹⁷⁴ (GAÏA depuis 2017) permet de vérifier que les standards

¹⁷⁰ Ruud (2002) évoque trois leviers mis en œuvre par la FMN pour influencer le comportement de ses filiales : une politique explicite, des standards de performance et des procédures spécifiques.

¹⁷¹ Cette idée est supportée par Ruud (2002) qui confirme que la standardisation des directives de la RSE est inévitablement accompagnée d'un contrôle accru sur les filiales.

¹⁷² Voir la description en page 70 et 85 du document de référence et rapport annuel de 2017.

¹⁷³ Depuis 2008, Accor inclut huit actions de la charte environnement dans ses audits qualité menés par des contrôleurs externes afin de renforcer la fiabilité des réponses. En 2013, les dix actions les plus importantes de la charte environnement, permettant d'atteindre le niveau « Bronze », ont été auditées par un cabinet externe dans le cadre des audits qualité.

¹⁷⁴ Ce dispositif ne s'est pas toujours montré performant en ce qui concerne les hôtels franchisés.

environnementaux définis au niveau de la maison-mère sont effectivement respectés par l'ensemble des hôtels. Cette procédure de contrôle et de surveillance prend la forme de reporting ou d'audit environnemental interne. « *Le pilotage de la mise en œuvre de la Charte est réalisé grâce à l'outil de reporting Gaïa. Chaque hôtel renseigne pour chaque engagement de la Charte s'il a mis en place l'engagement ou non.* » Document de référence 2017, p. 139.

Grâce à cet outil de reporting, le siège développe à l'échelle globale du groupe des bases de données consacrées au management environnemental. Ceci lui permet de contrôler, d'observer et de comparer les performances environnementales à l'échelle des régions, pays, marques, hôtels, ou encore de retracer l'évolution de chacun des établissements sur des indicateurs choisis et sur la période de temps souhaitée (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle ou annuelle). Comme l'évoque le responsable du service technique d'Ibis Hôtel : « *On a des contrôles qui nous font des suivis mensuels [...]* ». Le responsable du service technique d'Ibis Budget confirme également ce contrôle via l'outil de reporting Gaïa, mais cette fois au niveau du siège régional Accor d'Afrique : « *On a des rapports mensuels à rendre au siège régional.* » Le document de référence et rapport annuel de 2016 en témoigne : « *L'hôtel saisit de manière mensuelle ses consommations d'eau et d'énergie et les valide dans l'outil de reporting OPEN. Une première vérification est effectuée par les pays ou régions, ainsi qu'au niveau du Groupe pour les 10 premiers mois de l'année. Enfin, une deuxième validation est réalisée pour l'ensemble des 12 mois à tous les niveaux (pays/région et Groupe).* » (p. 103) Par conséquent, tous les hôtels dans l'ensemble des pays où Accor est présent, sauf une partie des hôtels franchisés, sont effectivement contrôlés à plusieurs niveaux de décision. Les données de la mise en œuvre de la Charte (Planet 21 In Action) saisies dans l'outil de reporting « Gaïa » font l'objet de quatre processus de vérification et de validation :

- *par l'hôtel : la personne en charge du reporting vérifie la mise en œuvre effective des actions dans l'hôtel, avec l'aide des fiches Planet 21 In Action ;*
- *par le responsable du reporting Planet 21 In Action au niveau du pays : suivi de l'avancement du reporting, respect des délais, précisions sur les définitions, contrôles de cohérence ;*
- *par le responsable du reporting Planet 21 In Action au niveau du Groupe : consolidation des résultats et contrôles ;*
- *lors des audits qualité effectués annuellement dans certains des hôtels, intégrant 10 actions liées au niveau « Bronze » de Planet 21 In Action.* » (Document de référence, 2017, p. 146)

Par conséquent, les documents de référence ainsi que les propos de la plupart des managers interrogés montrent clairement qu'Accor a une tendance à la standardisation des directives s'accompagnant d'un contrôle accru effectué par le siège de pays ou de région, ainsi qu'au niveau du

siège social. En plus des preuves mentionnées ci-dessus, les documents de référence et rapports annuels en témoignent.

Tableau 15 : Accor a une tendance à la standardisation des directives s'accompagnant d'un contrôle accru ; extraits des documents de référence et rapports financiers annuels

<p>« En 2016, la Charte 21 a été remise à plat en fonction des nouveaux objectifs de Planet 21 2016-2020, pour mieux élever les standards, renforcer l'intégration au cœur de métier et adapter la démarche aux contextes locaux. Désormais, les hôtels disposent d'une nouvelle feuille de route : Planet 21 in Action. Elle fixe 16 actions de référence [...], obligatoires pour tous, qui déterminent l'atteinte du nouveau niveau « Bronze », préalable à l'obtention des niveaux supérieurs, « Argent », « Or » ou « Platine ». » (Document de référence, 2016, p. 54)</p>
<p>« [...] nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables. » (Document de référence, 2016, p. 109)</p>
<p>« La Direction de l'Audit interne Groupe exerce une activité de contrôle au travers de ses interventions, réalisées conformément au plan de charge validé par le Comité de contrôle interne et le Comité d'audit et des risques. Les principaux types de missions, énoncés dans la Charte de l'Audit interne [...] ». (Document de référence, 2013, p. 129)</p>
<p>« Au sein du Groupe, les principales instances intervenant sur des sujets de RSE s'articulent autour de la Direction du Développement durable, la Direction des Ressources humaines et le fonds de dotation Solidarity Accor. La Direction du Développement durable est en relation permanente à la fois avec les opérations dans les pays, les marques et fonctions supports (RH, Achats, Technique). Elle s'appuie sur un réseau de 130 correspondants-pays et sur des comités spécifiques dans certains pays. Au niveau des marques et des fonctions supports, les échanges s'organisent via un réseau de correspondants dédiés et via des comités spécifiques pour certaines marques, ou encore lors des Revues de direction ISO pour les marques Ibis et Novotel ». (Document de référence, 2014, p. 27)</p>
<p>« La Direction du Développement durable se voit confier les principales missions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - piloter la démarche autour d'objectifs et d'indicateurs de performance, coordonner les programmes de développement durable et les partenariats associés ; - animer la communauté Planet 21-Acting Here à travers le monde en apportant un support en matière d'expertise et de veille environnementale et sociétale ; - concevoir et déployer des outils permettant d'améliorer la gestion de la performance

- développement durable et d'atteindre les objectifs fixés ;
- initier de nouveaux projets, innover dans le domaine du développement durable, suivre les enjeux émergents ;
 - promouvoir le programme Planet 21 Acting Here en interne et externe. » (Document de référence, 2017, p. 79)

Pour conclure, il est clair qu'Accor impose à l'ensemble de ses hôtels la mise en place d'une stratégie environnementale uniforme, consistant à renforcer les moyens de coordination de toutes ses activités à l'échelle mondiale et à contribuer, du point de vue de la maison-mère, au développement de la performance environnementale mise en place au niveau des hôtels. Il s'agit d'assurer une forte cohérence de pratiques environnementales et d'en renforcer l'impact au niveau global. Cependant, du point de vue de la plupart des managers interrogés, les éléments constitutifs de cette stratégie représentent les principaux moyens de pression issus du contexte corporatif. Ceci nous permet de valider l'hypothèse H1a relative à la standardisation des directives environnementales au sein des multinationales.

N° de l'hypothèse	Énoncé de l'hypothèse	Résultats du test
H1a	La maison-mère impose à l'ensemble de ses unités affiliées la mise en place d'une politique environnementale universelle/uniforme, visant à renforcer les moyens de coordination à l'échelle mondiale	validée

5.3.2.1.2 Pression coercitive locale : le respect des réglementations des pays d'implantation sur les hôtels d'Accor

Les documents de référence et rapports annuels ainsi que plusieurs managers interrogés font très fréquemment état de l'hétérogénéité des cadres légaux locaux en vigueur dans les pays d'implantation. Cette diversité représente une réelle difficulté de gestion pour le groupe Accor qui est présent dans presque 100 pays à travers les 5 continents, avec des contextes réglementaires différents. Face à cette problématique, la direction a élaboré un cadre de référence unique qui exprime l'attachement du groupe au respect systématique des lois et règlements localement en vigueur, ainsi que des grands principes fondamentaux internationaux (cf. tableau N°16), comme l'explique la responsable commerciale de Sofitel Golf & Spa à Essaouira : « *Comme vous le savez,*

dans un hôtel nous avons des consommations, une piscine à longueur de journée, et donc chaque hôtel devrait être impliqué et suivre des critères internationaux afin de préserver l'environnement en général. »

Tableau 16 : En tant que groupe multinational, Accor respecte tous les grands principes fondamentaux internationaux ; extraits des documents de référence et rapports financiers annuels

« Le groupe se fixe un cadre de référence et rappelle son attachement à respecter de manière systématique les lois et règlements en vigueur, tout comme les grands principes fondamentaux internationaux (Droits de l'homme, conventions de l'OIT, Pacte Mondial, etc.). » (Document de référence, 2013, p. 33).

« Accor est engagé dans la réduction des impacts environnementaux liés à l'activité de ses hôtels – grâce au dispositif Charte 21, complété par la certification de management environnemental ISO 14001 pour certaines marques et hôtels¹⁷⁵ depuis 2005. Dans cette optique, la Charte 21 a été complétée pour proposer aux hôtels un système de management de l'environnement (SME) qui puisse répondre aux exigences de la norme ISO 14001. La version la plus récente de ce SME, baptisée « ISO 14001 in ACTion », a été finalisée en 2013. Elle comprend le socle de procédures, outils et documents nécessaires à la certification. Son déploiement est facilité grâce à un e-learning qui permet d'accompagner les hôtels étape par étape dans la mise en œuvre du SME ISO 14001. Sa mise en œuvre est contrôlée par l'intermédiaire d'audits internes annuels, pour chacun des hôtels certifiés. » (Document de référence, 2015, p. 65).

« Pour garantir l'efficacité de la démarche, ces procédures et outils ont été optimisés au fil du temps. La pérennité de la démarche est assurée par la formation et l'implication de l'ensemble des collaborateurs (exigence de la norme ISO 14001), et par le principe d'amélioration continue d'ISO 14001. Enfin, des audits externes sont régulièrement réalisés

¹⁷⁵ « Depuis dix ans, les marques Ibis, Novotel et Thalassa ainsi que de nombreux autres hôtels du Groupe se sont engagés dans la certification ISO 14001 afin de renforcer leurs engagements en matière de protection de l'environnement. Dans le cadre de PLANET 21, le Groupe a déjà dépassé son objectif d'atteindre 40 % de son réseau certifié ISO 14001 à l'horizon 2015, quel que soit le mode de gestion des hôtels. Cet objectif n'inclut pas les hôtels du segment « très économique » (marques hotelF1, Formule 1 et Ibis budget, soit environ 750 hôtels) pour des raisons budgétaires et de ressources humaines. En effet, la certification d'un hôtel est un processus très engageant pour l'ensemble des collaborateurs et donc plus difficile à mettre en œuvre pour des hôtels très économiques aux équipes restreintes. À la fin 2015, les marques Ibis et Novotel sont très fortement engagées avec respectivement 838 hôtels Ibis et 370 hôtels Novotel et suite Novotel certifiés. 32 hôtels ou instituts de différentes marques (Sofitel, Pullman, etc.) sont également engagés, portant à 1 240 le nombre total d'établissements certifiés à travers le Groupe dans 60 pays. » DDR 2015, p. 65.

par un organisme agréé et indépendant¹⁷⁶. Les grands thèmes couverts par le process ISO 14001 sont : la formation ; les exigences réglementaires et autres exigences ; les consommations d'eau/d'énergie ; les déchets ; les produits chimiques et produits d'entretien ; les fluides frigorigènes ; les eaux usées et eaux pluviales ; la maintenance et la rénovation ; l'air et le bruit ; la biodiversité ; les plaintes & demandes d'information ; les situations d'urgence environnementale. » (Document de référence, 2013, p. 67).

« Le cadre de référence qui exprime l'attachement du Groupe à respecter de manière systématique les lois et règlements en vigueur, tout comme les grands principes fondamentaux internationaux, comme le Pacte Mondial des Nations Unies, dont le Groupe est signataire depuis 2003, ou les Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). » (Document de référence, 2014, p. 27).

« Avec PLANET 21, Accor contribue aux objectifs du développement durable des Nations Unies. Le cadre de référence de la Charte Éthique & RSE exprime l'attachement du groupe à respecter de manière systématique les lois et règlements en vigueur, tout comme les grands principes fondamentaux internationaux¹⁷⁷, tels que le Pacte Mondial des Nations Unies, les Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), ou les principes de la Déclaration universelle des Droits de l'homme. Au niveau environnemental¹⁷⁸, par exemple, figurent 13 Mesures préventives à la lutte contre les changements climatiques. Pour apporter sa contribution à l'objectif de réduction massive des émissions mondiales de gaz à effet de serre fixé par l'Accord de Paris sur le climat, Accor engage la transition de son parc hôtelier. L'objectif : 100 % de ses constructions et rénovations sont bas carbone d'ici 2020 (hôtels filiales). Moins 5 % de consommation d'énergie par chambre d'ici 2018 (hôtels filiales et managés). Pour déployer l'écoconception à grande échelle, Accor a défini des critères de développement durable pour les dix familles de produits clés dans son activité. Parmi les

¹⁷⁶ « Des audits externes viennent sanctionner l'atteinte des exigences de la norme ISO 14001 : ils sont réalisés chaque année, sur un échantillon d'hôtels, par un organisme agréé et indépendant. » DDR 2015, p. 65.

¹⁷⁷ « Textes de référence pour le groupe AccorHotels : les principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 ; les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales ; les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies ; les conventions internationales fondamentales de l'Organisation internationale du travail [Convention sur l'élimination de toute forme de discrimination raciale (1966) ; Convention sur la protection des droits des travailleurs immigrants et des membres de leurs familles (1990) ; la Convention des droits des enfants (1989) ; Convention concernant les pires formes de travail des enfants ; Convention internationale sur le travail forcé (1957)] ; les Conventions des Nations Unies [Convention pour la répression de la traite des êtres humains et de l'exploitation de la prostitution d'autrui (1949) ; la Convention sur les droits économiques, sociaux et culturels (1966) ; Convention contre la criminalité transnationale organisée] ; Groupe d'Action Financière (GAFI) ». (Document de référence, 2016, p. 42).

¹⁷⁸ Plus de détails sur les contributions d'Accor aux objectifs environnementaux de l'ONU figurent dans le document de référence de 2017, page 157.

critères identifiés : l'interdiction de certaines substances chimiques, l'utilisation de matériaux issus du recyclage, le recours à des écolabels, l'utilisation de bois ou fibres papier non issus de déforestation, etc. En matière de gestion des déchets, Accor a adopté une politique rigoureuse : traiter les déchets dangereux dans des filières adaptées ; optimiser le tri et la valorisation, notamment par le recours à l'économie circulaire ; réduire la quantité et le volume, tout particulièrement des déchets alimentaires, via un programme ambitieux de lutte contre le gaspillage alimentaire. » (Document de référence, 2016, p. 41).

Compte tenu de l'hétérogénéité du groupe Accor présent dans une centaine de pays à travers le monde avec des contextes réglementaires différents, la direction a mis en place un système de gestion environnementale unique : la Charte 21. La majorité des établissements du groupe étant implantés en Europe, cette charte s'appuie sur les textes les plus stricts qui sont plutôt d'origine européenne (cf. tableau n°17), comme l'explique Arnaud HERRMANN, le directeur du développement durable du groupe Accor. En réponse à la question « Établissez-vous des normes environnementales au sein du groupe, communes à tous les pays, et lesquelles sont-elles ? », il explique que *« le groupe a la particularité d'être présent auprès de 100 pays, à travers les 5 continents et avec des contextes réglementaires qui sont hétérogènes et différents. Alors pour pallier cette hétérogénéité, on a mis en place un système de gestion environnementale unique, qui va vraiment dépolluer à 100% notre réseau, et qui va s'appuyer sur les textes qui sont les plus stricts, qui sont plutôt d'origine européenne. Ce système s'appelle la charte 21 et il va couvrir les principaux domaines sur lesquels on est exposés : l'eau, l'énergie, les déchets, et d'autres. »*¹⁷⁹

Tableau 17 : Le respect des directives européennes : extraits des documents de référence et rapports financiers annuels

« La majorité des établissements du groupe Accor étant présente en Europe, les directives européennes s'appliquent à l'activité du groupe, principalement dans les domaines suivants :

- la responsabilité environnementale ;
- l'efficacité énergétique des bâtiments ;
- la gestion des déchets : déchets banals (en particulier les emballages), déchets d'équipements électriques et électroniques et déchets dangereux (en particulier les piles et les ampoules fluocompactes) ;

¹⁷⁹ Extrait de la vidéo d'Arnaud HERRMANN, le directeur du développement durable, consultable sur le site internet : https://www.youtube.com/watch?v=Jk4M2-QENwY&index=5&list=PLOSed3_k1px4P8oZwQGcqRuP6mCxCDOIK (consulté le 09/09/2018).

- la gestion des fluides frigorigènes ;
- la gestion des substances chimiques (REACH). » (Document de référence, 2016, p. 158).

« Les hôtels sont soumis à des critères additionnels définis dans la politique de sécurité incendie du Groupe. Ces critères sont basés sur la méthodologie « MBS » (Management Building System) développée par l'HOTREC (Association des hôtels, restaurants et cafés en Europe) et reconnue dans l'ensemble de l'Europe. » (Document de référence, 2013, p. 58).

« Conformité avec les réglementations : un ensemble croissant de dispositions réglementaires vise à réduire l'empreinte environnementale des produits lors de leur conception, de leur utilisation et de leur fin de vie. Parmi ces réglementations, on peut notamment citer REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and restriction of CHemicals), ROHS (Restriction of Hazardous Substances), directive DEEE (Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques), CLP (Classification, Labelling and Packaging). En raison de la constante évolution des réglementations et pour s'assurer du respect de ces dernières par les fournisseurs, Accor a mis en place une démarche de contrôle et de suivi avec l'aide de consultants externes. Dans le cadre du règlement européen REACH, Accor demande à ses fournisseurs de signer une attestation de conformité. Près de 1 200 contrats à fin 2012 intègrent une attestation de conformité Accor afin de garantir que les fournisseurs respectent bien cette réglementation, soit environ 90 % du périmètre des fournisseurs concernés par la réglementation REACH. Concernant la directive européenne DEEE, des réunions d'information et de sensibilisation sont régulièrement effectuées avec les acheteurs concernés et leurs fournisseurs pour s'assurer que la reprise, le tri et le recyclage des déchets sont effectués en conformité avec la réglementation. » (Document de référence, 2012, p. 71).

« Tout d'abord, le plan intègre le suivi des réglementations environnementales (REACH, DEEE, ROHS...) dans le processus d'achat. Une attention particulière est portée à la réglementation européenne REACH qui vise à contrôler l'entrée des produits chimiques sur le territoire européen. Plus de 850 contrats à ce jour intègrent une attestation de conformité Accor afin de garantir que les fournisseurs respectent bien cette réglementation. » (Document de référence, 2011, p. 60).

Le respect de la réglementation et des lois locales en vigueur est aussi au cœur des principes éthiques du groupe Accor. Les managers rencontrés ont très fréquemment fait état de la conformité aux législations locales liées à la protection de l'environnement (cf. tableau N° 18). Au regard de

l'implantation géographique du groupe, Accor et ses hôtels sont exposés, par méconnaissance, à un risque de non-conformité avec les législations et réglementations locales susceptible d'entraîner des répercussions négatives suite aux procédures qui pourraient mener le groupe devant des autorités administratives ou des tribunaux. Pour autant, Accor n'est pas soumis à une réglementation particulière pouvant avoir un impact majeur sur ses activités. Le groupe doit cependant, comme tous les opérateurs hôteliers multinationaux, se conformer aux normes et réglementations locales assurant sa légitimité (cf. tableau N° 19).

Tableau 18 : Le respect des normes et réglementations locales liées à la protection de l'environnement, extraits des entretiens

<p>Responsable du service technique de Sofitel Golf & Spa à Essaouira : « Les lois favorisent partout tout ce qui est environnemental. On a vu que le Maroc s'est lancé dans le développement durable, maintenant il y a une grande centrale de panneaux solaires à Tanger, un nouveau parc éolien à 30 km de Tanger, et la plus grosse centrale thermo-solaire d'Afrique se trouve au Maroc. C'est-à-dire que l'État marocain aide les entreprises à s'intégrer dans la protection de l'environnement. Juste ici devant nous, on a des grandes éoliennes pour les énergies renouvelables. Ils ont mis aussi une grande station de panneaux solaires. Il y a aussi des entreprises marocaines qui font du photovoltaïque partout, il y a des entreprises qui font des chaudières de manière économique et écologique, même il y a des entreprises qui viennent chez nous chaque mois ou chaque année donner des idées pour mettre des photovoltaïques, mais ça change l'image de l'hôtel. Par exemple, à Essaouira il n'y a pas d'usines ; par exemple il y a des clients qui viennent à Essaouira parce que c'est propre ; si jamais on enlève le tourisme, bien sûr dans la protection de l'environnement, il n'y a rien à Essaouira. »</p>
<p>Responsable du service technique d'Ibis hôtel à Méknès : « Il y a des pressions pour appliquer cette charte, pressions par le siège et par l'État, notamment par l'État aussi qui encourage la protection de l'environnement. »</p>
<p>Responsable du service technique d'Ibis Hôtel Ouarzazate Centre : « Vous le savez, au Maroc maintenant ils ont obligé des actions pour respecter l'environnement. Ils s'engagent dans la protection de l'environnement, mais les hôtels en Europe, par exemple, respectent beaucoup plus la charte. »</p>

Tableau 19 : La conformité aux normes et réglementations locales, extraits des documents de référence et rapports financiers annuels

« AccorHotels et ses filiales sont exposées au risque de non-conformité, par méconnaissance, aux législations et réglementations locales des pays où elles sont implantées. Pour autant, le Groupe n'est pas soumis à une réglementation particulière pouvant avoir un impact majeur sur ses activités. Néanmoins, AccorHotels se doit dans chaque pays d'appliquer les règles relatives aux établissements recevant du public. Le Groupe est exposé aux potentielles répercussions négatives induites par les procédures dans lesquelles il pourrait se trouver attrait devant des autorités administratives ou des tribunaux. Afin de se prémunir contre les risques liés au non-respect d'une évolution législative ou réglementaire, le groupe s'appuie sur un dispositif de veille dans toutes ses régions d'implantation. Ce dispositif s'appuie sur les équipes juridiques réparties dans le monde entier qui assurent la conformité des activités du Groupe, dans tous les pays où s'exercent ses activités, à l'ensemble des normes (lois, règlements...) qui les régissent. » (Document de référence, 2017, p. 59).

« AccorHotels et ses filiales sont exposées au risque de non-conformité, par méconnaissance, aux législations et réglementations locales des pays où elles sont implantées. [...] La non-conformité avec la législation en vigueur pourrait conduire à des sanctions civiles ou pénales et/ou nécessiter d'importantes dépenses pour s'y conformer, ce qui aurait, dans les deux cas, des conséquences négatives sur les résultats du Groupe. [...] Au regard de l'implantation géographique du Groupe, aucune réglementation spécifique n'a vocation à lui être appliquée de façon transverse. Afin de se prémunir contre les risques liés au non-respect d'une évolution législative ou réglementaire, le Groupe s'appuie sur un dispositif de veille dans toutes ses régions d'implantation. Ce dispositif s'appuie sur les équipes juridiques réparties dans le monde entier qui assurent la conformité des activités du Groupe, dans tous les pays où s'exercent ses activités, à l'ensemble des normes (lois, règlements...) qui les régissent.

« Enfin, en cas de réception d'une assignation, le Groupe en apprécie le risque en concertation avec ses conseils externes et, le cas échéant, constitue une provision correspondante. Dans le cadre de l'exercice annuel de cartographie des risques majeurs, aucun risque relatif à l'environnement n'a été identifié. AccorHotels considère que les risques potentiels liés à l'environnement dans l'hôtellerie portent essentiellement sur les éléments suivants : stockage de gaz ou de fioul dans les hôtels ou à proximité, transformateurs contenant des PCB (polychlorobiphényles), déversements non contrôlés de produits d'entretien chimiques, tours aérofrigorifères et traitement non approprié de déchets dangereux. [...] En France, la réglementation relative aux Installations Classées pour la Protection de l'Environnement

(ICPE) s'applique à certaines installations des établissements [...]. De manière générale, les risques d'atteinte à l'environnement restent limités dans le cadre de l'activité hôtelière. En effet, les risques de pollution accidentelle ayant des conséquences au-delà des établissements restent mineurs – le groupe AccorHotels n'utilisant que très peu de produits toxiques ou dangereux. Toutefois, dans le cas des instituts de thalassothérapie, des procédures d'alerte des pouvoirs publics sont en place en cas d'analyses non conformes des eaux rejetées. Par ailleurs, certains des hôtels du réseau AccorHotels ont été construits avec de l'amiante à une époque où l'utilisation de ce matériau n'était pas interdite. Depuis, toute utilisation d'amiante est proscrite. Pour les rénovations d'hôtels contenant de l'amiante, des protocoles très stricts sont mis en œuvre en respect des réglementations locales afin de protéger les ouvriers. Le Groupe a mis en place des politiques de prévention visant à limiter l'occurrence des risques industriels liés à l'environnement pour l'ensemble des établissements dans le monde :

- le déploiement de l'outil de conformité réglementaire SET (Sécurité, Environnement, Technique) ;
- les procédures spécifiques mises en place par les pays. » (Document de référence, 2016, p. 158).

« Compte tenu de la diversité des pays dans lesquels Accor et ses filiales sont implantés, celles-ci sont soumises dans chacun de ces pays aux réglementations applicables localement au titre de leurs différentes activités : hôtellerie – restauration, émission de titres de service, agences de voyages, tour-opérateurs, casinos. Elles doivent donc se conformer aux normes locales et obtenir les autorisations et licences requises dans chaque pays par les lois, règlements et autorités administratives. À titre d'exemple, Accor doit dans chaque pays : appliquer, au titre de ses activités hôtelières, les règles relatives aux établissements recevant du public ; [...]. » (Document de référence, 2001, p. 18 ; Document de référence, 2002, p. 25).

« En raison de l'implantation géographique du Groupe Accor, il n'y a pas de réglementation qui ait vocation à s'appliquer de façon uniforme à l'ensemble de ses activités. Compte tenu de la diversité des pays dans lesquels Accor et ses filiales sont implantées, celles-ci sont soumises dans chacun de ces pays aux réglementations applicables localement au titre de leurs différentes activités : hôtellerie-restauration, émission de titres de service, agences de voyages, tour-opérateurs, casinos. Elles doivent donc se conformer aux normes locales et obtenir les autorisations et licences requises dans chacun des pays par les lois, règlements et autorités administratives. À titre d'exemple, Accor doit dans chaque pays : appliquer, au titre de ses activités hôtelières, les règles relatives aux établissements recevant du public, [...]. »

<p>(Document de référence, 2003, p. 30).</p>
<p>« Au Brésil, la réglementation en matière d'assurances oblige à mettre en place un programme local qui répond toutefois aux mêmes critères que le programme mondial. » (Document de référence, 2004, p. 42).</p>
<p>« Compte tenu de l'implantation géographique des différentes activités du Groupe, aucune réglementation spécifique n'a vocation à lui être appliquée de façon uniforme. Bien entendu, Accor S.A. et ses filiales exploitant les différentes activités (hôtellerie, restauration, émission de titres de services, agences de voyages) sont tenues au respect des législations et réglementations locales. À ce titre dans chaque pays, Accor se doit : d'appliquer, s'agissant de ses activités hôtelières, les règles relatives aux établissements recevant du public ; [...] » (Document de référence, 2004, p. 41 ; Document de référence, 2005, p. 53 ; Document de référence, 2006, p. 61 ; Document de référence, 2007, p. 63 ; Document de référence, 2008, p. 67 ; Document de référence, 2010, p. 95).</p>
<p>« Le Groupe est soumis à des risques et incertitudes de diverses natures liés à sa présence internationale et peut être amené à gérer des crises variées telles que des crises sanitaires, environnementales ou géopolitiques. La politique d'Accor s'inscrit dans une démarche volontariste de sécurité et de gestion des risques afin de protéger ses clients, ses collaborateurs et ses sous-traitants sur l'ensemble des sites. La politique déployée sous l'autorité du Secrétaire général par les Directions de la Sécurité et de la Gestion des risques s'appuie sur un réseau mondial de correspondants, des contacts étroits avec les autorités locales et l'expertise de spécialistes. » (Document de référence, 2010, p. 87).</p>
<p>« Les hôtels du Groupe ont l'obligation de se conformer aux réglementations locales de construction et d'incendie (inspection des installations techniques et des équipements, formation, exercices d'évacuation). » (Document de référence, 2013, p. 58 ; Document de référence, 2014, p. 51)</p>
<p>« Accor Société mère et ses filiales sont tenues au respect des législations et réglementations locales. À ce titre, Accor se doit dans chaque pays d'appliquer les règles relatives aux établissements recevant du public. Comme tous les opérateurs hôteliers, le Groupe doit se conformer aux réglementations favorisant l'accès des établissements aux personnes à mobilité réduite. » (Document de référence, 2013, p. 134 ; Document de référence, 2014, p. 125).</p>

Les règles, lois et normes nationales et internationales qui régissent la protection de l'environnement se multiplient et se complexifient. Face à cette évolution, Accor a pris les dispositions nécessaires

pour s'assurer que ses activités soient menées en conformité avec l'ensemble des textes en vigueur. Afin de se prémunir contre les risques liés au non-respect d'une évolution législative ou réglementaire, le groupe s'appuie sur des dispositifs de veille juridique dans toutes ses régions d'implantation grâce à des équipes juridiques réparties dans le monde entier. Depuis 2003, Accor a ainsi organisé une veille réglementaire en identifiant les réglementations environnementales (nationales ou internationales) susceptibles d'avoir une influence sur ses activités ou sa stratégie (cf. tableau N°20). Comme déjà évoqué, Accor a développé en 2009 un outil interne de pilotage appelé le « SET » (*Safety and Environment Tool*)¹⁸⁰. Cet outil de management de la conformité réglementaire couvre la Sécurité, l'Environnement et la Technique. Il recense la réglementation applicable aux hôtels à travers des sujets facilement identifiables par les directeurs d'établissements et les équipes techniques. Cet outil permet aux hôteliers de prendre connaissance de la réglementation et de ses mises à jour, d'identifier les écarts avec la réglementation et les règles Accor et, enfin, de gérer des plans d'action pour lever les non-conformités (cf. tableau N° 21).

Tableau 20 : Veille réglementaire visant à identifier les exigences réglementaires environnementales applicables aux activités hôtelières d'Accor, extraits des documents de référence et rapports financiers annuels

« L'identification des exigences réglementaires environnementales applicables aux activités hôtelières a été réalisée en 2003. Une synthèse de ces obligations sera diffusée dans les hôtels via le réseau intranet en 2004. Une veille centralisée sera également mise en place afin de tenir à jour l'outil réglementaire à disposition des exploitants. » (Document de référence, 2003, p. 28).

« L'inventaire des exigences réglementaires environnementales est communiqué à l'ensemble des hôtels présents en France via l'intranet environnement. Cet inventaire est réalisé par un cabinet extérieur et est mis à jour tous les trimestres. Il liste les textes potentiellement applicables aux hôtels et précise, pour chacun, l'ensemble des exigences réglementaires. Chaque hôtel peut ainsi noter sa conformité par rapport à chaque exigence et piloter ainsi sa mise en conformité réglementaire. Dans les autres zones géographiques, chaque pays est responsable de la veille réglementaire. Ainsi, Accor Pacifique, Accor Royaume-Uni, Accor Brésil et Accor Suisse ont développé des outils de suivi de la législation environnementale. » (Document de référence, 2007, p. 45 ; Document de référence, 2008, p. 49).

¹⁸⁰ « Le déploiement du SET a été lancé en 2009, en France (hôtels Ibis, Sofitel et Thalassa Sea & Spa), au Maroc et en Allemagne (hôtels Ibis) ». (Document de référence, 2015, p. 65).

Tableau 21 : Dispositif assurant la conformité des activités d'Accor aux législations en vigueur, extraits des documents de référence et rapports financiers annuels

<p>« En 2009, le groupe Accor a développé un outil de management de la conformité réglementaire, appelé SET (Sécurité Environnement Technique), abordant la réglementation au travers d'items (équipements, installations, déchets...) facilement identifiables par les Directeurs des établissements et les équipes techniques (« ce qui me concerne ») et traduits en exigences opérationnelles (« ce que je dois faire »). Cet outil permet : de prendre connaissance de la réglementation et de ses mises à jour ; d'identifier les écarts avec la réglementation ; de gérer des plans d'actions pour lever les non-conformités. » (Document de référence, 2009, p. 53).</p>
<p>« Depuis 2009, Accor dispose d'un outil de management de la conformité appelé SET (Safety Environment Tool). Cet outil, développé en interne, recense la réglementation applicable aux hôtels au travers de sujets facilement identifiables par les Directeurs des établissements et les équipes techniques, tels que « équipements », « installations » ou encore « déchets ». Ces sujets sont listés dans une rubrique intitulée « ce qui me concerne ». Ils sont ensuite traduits en exigences opérationnelles dans une rubrique intitulée « ce que je dois faire ». Cet outil permet aux hôteliers : de prendre connaissance de la réglementation et de ses mises à jour ; d'identifier les écarts avec la réglementation ; de gérer des plans d'actions pour lever les non-conformités. Lancé en 2009, le SET est aujourd'hui déployé en France (hors Etap Hotel et HotelF1), au Maroc, au Portugal, en Belgique, au Luxembourg, en Égypte et sur les hôtels Ibis en Allemagne. » (Document de référence, 2010, p. 49 ; Document de référence, 2011, p. 56-57).</p>
<p>« Le SET est aujourd'hui déployé en France (hors Ibis budget et hotelF1), au Maroc, au Portugal, en Belgique, au Luxembourg, en Égypte, au Moyen-Orient et dans les hôtels Ibis en Allemagne. L'outil est en cours de déploiement en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni. » (Document de référence, 2012, p. 50).</p>
<p>L'outil SET est aujourd'hui déployé en France (hors Ibis budget et hotelF1), au Maroc, au Portugal, en Belgique, au Luxembourg, en Égypte, au Moyen-Orient et dans les hôtels Ibis en Allemagne. L'outil est en cours de déploiement en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni. En dehors de ces pays, le suivi réglementaire est assuré par d'autres moyens spécifiques, gérés au niveau local. » (Document de référence, 2013, p. 68).</p>
<p>L'outil SET est aujourd'hui déployé dans 16 pays et en cours de déploiement dans 7 autres. Hors de ce périmètre, le suivi réglementaire est assuré par des dispositifs spécifiques, gérés</p>

au niveau local. » (Document de référence, 2014, p. 61).

L'outil SET est aujourd'hui déployé dans 21 pays, hors de ce périmètre, le suivi réglementaire est assuré par des dispositifs spécifiques, gérés au niveau local. La gestion des risques en matière d'environnement (et plus particulièrement les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ainsi que le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement) est abordée page 131. » (Document de référence, 2015, p. 65).

Pour conclure, il apparaît que les contraintes coercitives imposées par les lois et règlements en vigueur sont totalement prises en considération à tous les niveaux de l'organisation : siège, région, pays, hôtel. En respectant les grands principes fondamentaux internationaux, Accor a mis en place un système de gestion environnementale unique appelé la Charte 21. Ce système, qui concerne l'ensemble de ses établissements dans le monde, s'appuie sur des textes d'origine européenne. Il couvre les principaux domaines sur lesquels Accor est exposé : énergie et carbone, eau, déchets, biodiversité, produits éco-responsables, etc. Chaque hôtel doit respecter les législations et réglementations locales du pays où il est implanté, mais dans le cadre de la Charte 21, comme l'explique Pascal RAZUREL, directeur Ibis hôtel & Ibis budget à Murcia : « *Ce sont les sièges qui nous donnent tout ce qu'il faudrait appliquer, et après ils envoient ça au monde et le siège à Madrid doit le traduire en espagnol, par exemple, et doit l'adapter à son pays. C'est-à-dire que les sièges nationaux doivent adapter la politique générale à leur pays, mais ils sont obligés de respecter les mêmes règles.* » Il ajoute : « *La politique du développement durable et toutes ces règles sont définies par le siège à Paris. Je n'ai aucun rôle dans sa définition, et nous, on doit l'appliquer en mettant en place des actions de la Charte 21. Notre autonomie est incarnée par des initiatives, mais qui restent toujours dans le cadre de la charte. C'est-à-dire que si je dois mettre en place une action, par exemple une action espagnole locale, j'en ai la liberté, mais cette action sera une des actions de la Charte 21.* »

Face à la multiplication et à la complexification des règles, lois et normes qui régissent la protection de l'environnement, Accor a pris les dispositions nécessaires pour que ses activités soient menées en conformité avec l'ensemble des lois et règlements environnementaux en vigueur pour tous ses établissements dans le monde. À titre d'exemple, le déploiement de l'outil de conformité réglementaire SET (Sécurité, Environnement, Technique) est réalisé, au 31 décembre 2015, dans 21 pays (France, Maroc, Portugal, Belgique, Luxembourg, Égypte, Allemagne, etc.). En dehors de ces États, le suivi réglementaire est assuré par des procédures et dispositifs spécifiques gérés et mis en place localement par les pays.

5.3.2.2 Pressions normatives

Les pressions normatives résident dans les normes et contraintes du métier. Dans le cadre de notre recherche, les contraintes normatives désignent à la fois les objectifs de professionnalisation édictés par les sièges d'Accor et ceux fixés par le contexte local de l'hôtel.

5.3.2.2.1 Pressions normatives des sièges

Accor souhaite professionnaliser ses modes de gestion environnementale à travers le transfert des normes à respecter et des pratiques à appliquer librement par les hôtels. Les pressions normatives représentent ainsi une contrainte pour les hôtels qui vont choisir d'orienter leur comportement en fonction de normes d'Accor ou non.

Pour ne citer qu'un exemple, Accor communique sur cet objectif de professionnalisation du management environnemental par l'usage de la Charte 21. Cette charte, on l'a dit, fixe 16 actions obligatoires pour tous, qui déterminent l'atteinte du niveau « Bronze », préalable à l'obtention des niveaux supérieurs. Pour atteindre les niveaux supérieurs, Accor offre une certaine flexibilité aux hôtels qui choisissent librement les actions qu'ils souhaitent mettre en place et assurent de la visibilité à leur engagement. Le document de référence de 2016 en témoigne : *« Qu'il s'agisse d'impliquer ses clients dans une expérience plus durable ou bien de mettre en œuvre des actions responsables, les hôtels du Groupe sont au cœur de Planet 21. C'est là que commence et se joue, pour l'essentiel, l'action de AccorHotels pour une hospitalité positive. Pour les accompagner dans cette voie et les engager dans une démarche de progrès continu, les nouveaux engagements Planet 21 à horizon 2020 imposent aux hôtels de nouvelles exigences, avec notamment 16 actions obligatoires pour obtenir le niveau Bronze. Ces 16 actions obligatoires couvrent les « basiques » qui constituent la démarche de développement durable du Groupe depuis l'origine et le cœur d'ambition du Groupe, au-delà de la simple conformité réglementaire. »* (p. 76) Ceci a été confirmé par certains managers interrogés, comme l'évoque le responsable du service technique d'Ibis Hôtel Ouarzazate Centre : *« Pour la Charte 21, il y a 65 actions à appliquer. Parmi ces actions, il y a seulement 16 actions qui sont obligatoires et environ 50 actions optionnelles. »* Un autre interviewé confirme ce constat : *« En effet, on doit appliquer certaines règles définies par le groupe Accor, et en fonction des actions appliquées, il y a un système de niveaux : Bronze, Argent, Or et Platine. Nous, on a le niveau Argent et on essaie de passer au niveau supérieur. [...] Si on veut passer au niveau supérieur, on doit mettre en place plus d'actions [...] On résume : si l'hôtel applique certaines actions toutes simples, il n'a que le Bronze. S'il veut passer au niveau Argent, c'est son problème. »* (Pascal RAZUREL, le directeur d'Ibis hôtel et d'Ibis budget Alicante de Murcia en Espagne).

Le libre choix de l'hôtel parmi les actions optionnelles de la Charte est donc un exemple de la pression normative issue du siège. Il faut noter que ce message semble intériorisé par les hôtels managés et les filiales notamment. La notion de choix n'est pas vraiment présente dans la gestion des contraintes coercitives des 16 actions obligatoires, par exemple. C'est dans ce sens que les pressions normatives ont une influence bien moindre sur les comportements des hôtels que les pressions coercitives de la maison-mère.

5.3.2.2 Pressions normatives locales

Les pressions normatives sont rattachées aux standards et valeurs dominantes sur un marché donné. Elles proviennent principalement des réseaux professionnels, selon DiMaggio & Powell (1983) l'une des sources importantes de la professionnalisation qui établit une base légitime de l'autonomie de leur métier. En ce sens, la quête de légitimité est la raison pour laquelle les entreprises répondent aux pressions normatives exercées au sein de leur champ organisationnel, au sens de Suchman (1995). Dans ce but, Accor a élaboré une charte éthique qui comprend des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des normes professionnelles applicables. Accor considère ainsi qu'il est essentiel de consulter régulièrement les parties prenantes internes et externes, individuellement ou collectivement, pour comprendre leurs principales attentes et préoccupations vis-à-vis du groupe et y répondre par des actions appropriées lorsque ces enjeux convergent¹⁸¹. C'est pourquoi Accor s'engage à entretenir un dialogue régulier avec ses différentes parties prenantes dans tous les pays où le groupe est présent, à tous les niveaux de l'organisation : hôtel, pays, marque, siège. Le groupe accorde une attention particulière aux organisations et syndicats professionnels¹⁸². À titre d'exemple, plusieurs actions de la Charte 21 visent à améliorer l'intégration locale des hôtels dans leur contexte environnemental. Ces actions sont souvent réalisées en partenariat avec des associations et ONG, qui ont un statut consultatif et travaillent dans un cadre normatif de « soft law ». Accor a par exemple développé un partenariat avec plusieurs organismes pour la préservation de la biodiversité (Union internationale pour la conservation de la nature, Ligue de protection des oiseaux, KEHATI en Indonésie). (Document de référence, 2007, p. 44). En France, « *Etap Hotel a travaillé au côté de la LPO (Ligue de la Protection des Oiseaux) pour sensibiliser ses collaborateurs et ses clients à la biodiversité. En Indonésie, c'est avec l'association environnementale KEHATI qu'un partenariat équivalent a été signé.* » (Document de référence, 2006, p. 42). Prenons un autre exemple. Accor a publié en 2013 un standard interne recensant les règles internationales fixées par le groupe pour la construction et la rénovation d'hôtels. Transmis aux chefs de projets Accor dans les différents pays pour prise en compte lors des opérations de construction ou rénovation, ce guide aborde de nombreux sujets devant être traités

¹⁸¹ Ce sujet sera développé dans la suite de ce chapitre.

¹⁸² Voir la charte éthique et responsabilité sociale de l'entreprise publiée par Accor.

dans le cadre d'une construction ou d'une rénovation d'hôtel, entre autres : principes généraux d'intégration dans l'environnement et dans l'architecture locale, conformité avec les réglementations et normes applicables, recommandations sur la mise en œuvre d'un processus de certification (Document de référence, 2013, p. 72 ; (Document de référence, 2014, p. 64.).

Tableau 22 : La conformité aux normes et valeurs locales, extraits des documents de référence et rapports financiers annuels

<p>« L'hôtellerie étant un métier exigeant, Accor a décidé de favoriser le déploiement local d'actions [...], afin de répondre au mieux aux attentes liées à la culture et aux besoins des différents pays où le groupe est présent. » (Document de référence, 2010, p. 32 ; Document de référence, 2011, p. 36).</p>
<p>« La grande majorité des hôtels du groupe Accor est située en zone urbaine et périurbaine où ils ont peu d'impacts locaux sur l'environnement. Lorsque des établissements sont susceptibles d'avoir des impacts directs sur un milieu naturel sensible, des études d'impacts sont réalisées avant construction ou rénovation. Cependant les actions du Groupe peuvent avoir des impacts indirects sur la biodiversité. C'est pourquoi Accor a participé à la réalisation du guide de l'IUCN intitulé « Biodiversity : My hotel in action ». Ce guide – qui se veut être un outil de travail pour les hôteliers – présente les actions qui peuvent être mises en œuvre au niveau de la restauration, de la décoration intérieure, des espaces verts, des produits de soins et de spas, des boutiques de souvenirs et de la destination touristique où se situe l'hôtel. Cet ouvrage a été financé par le Ministère français de l'Écologie et par Accor. Accor continue par ailleurs ses actions en partenariat avec plusieurs organismes pour la préservation de la biodiversité (IUCN, Ligue de Protection des Oiseaux, KEHATI...). Cette sensibilisation et les partenariats sont fructueux puisque l'ensemble des actions de la Charte Environnement relatives à la biodiversité progresse en 2008 » (Document de référence, 2008, p. 48.)</p>
<p>« Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables. » (Document de référence, 2014, p. 86.)</p>

Comme évoqué ci-dessus, les hôtels se conforment strictement, dans toutes leurs activités, aux pressions coercitives issues des textes légaux en vigueur là où ils sont présents. Ils s'engagent

également à respecter des normes locales liées à leurs activités, complétées par les normes globales d'Accor. En établissant des relations institutionnelles avec les communautés locales, certains hôtels s'engagent librement à respecter certaines normes dominantes. De ce fait, la pression normative locale ne représente une contrainte que pour les hôtels qui ont choisi d'orienter leur comportement en fonction de ces normes. C'est dans ce sens que les pressions normatives de l'environnement contextuel ont une influence bien moindre sur les comportements des hôtels que les pressions coercitives dans chaque pays d'accueil.

5.3.2.3 Pressions mimétiques

Les contraintes mimétiques représentent le comportement d'imitation des hôtels. Cette attitude se fonde à la fois sur les pressions répercutées par les sièges et sur les pressions des autres entreprises appartenant au même champ organisationnel¹⁸³ que l'hôtel.

5.3.2.3.1 Pressions corporatives mimétiques

Le comportement mimétique corporatif trouve sa place au sein des hôtels du groupe Accor via différents mécanismes évoqués ci-après.

A. Partager et copier les bonnes pratiques grâce à la transmission des expériences

Le premier comportement mimétique réside dans la transmission de savoir-faire et le partage d'expériences et de meilleures pratiques dans tous les réseaux d'Accor. La formation et l'accroissement des compétences des collaborateurs d'Accor contribuent au développement de l'ensemble de ses équipes dans tous les métiers, dont les responsables du développement durable. Par exemple, la Direction du Développement durable anime « *la communauté PLANET 21 à travers le monde en apportant un support en termes d'expertise et de veille environnementale et sociétale.* » (Document de référence, 2014, p. 28) En 2006, « *la promotion de la politique de développement durable du Groupe et l'échange de bonnes pratiques est assuré par 94 relais (correspondants développement durable).* » (Document de référence, 2006, p. 4.) « *En septembre 2014 s'est notamment tenu à Paris un séminaire PLANET 21, réunissant pendant trois jours plus de 60 correspondants de développement durable du monde entier.* » (Document de référence, 2014, p. 28) Les documents de référence en témoignent également : « *Depuis 40 ans, la formation et le développement des compétences des collaborateurs sont au cœur de la politique Ressources Humaines du Groupe et contribuent chaque jour au développement de l'ensemble de nos équipes dans tous nos métiers. Pour renforcer l'expertise et la fidélisation des collaborateurs et répondre aux exigences d'excellence de ses clients, Accor attache une importance toute particulière à la*

¹⁸³ Défini précédemment au sens de DiMaggio & Powell (1983) comme « *un ensemble d'organisations qui constituent une zone de vie institutionnelle reconnue : les fournisseurs clés, les consommateurs de ressources et produits, les organismes réglementaires, et les autres organisations qui produisent des services ou produits similaires* » (p. 148).

formation et s'engage à donner au moins une formation par an à chacun de ses collaborateurs. La stratégie de formation du Groupe s'appuie sur un réseau de 16 Académies implantées dans les principales régions du monde. Ce réseau recherche et apporte en permanence des solutions innovantes garantissant l'efficacité des actions de développement de compétences et facilite le knowledge management en partageant les expériences et les bonnes pratiques au sein du Groupe. » (Document de référence, 2009, p. 35)

Certaines marques et régions mettent également en œuvre des formations auprès de leurs collaborateurs, pour les aider à transmettre l'identité de la marque et répondre à leurs exigences. *« De nombreux Comités Développement durable se sont créés dans les régions et les marques en 2006 avec pour ambition de fédérer les bonnes pratiques et de sensibiliser les collaborateurs. »* (Document de référence, 2006, p. 44) En 2012, la marque Sofitel a confirmé son programme « Ambassadeur », un programme de développement de carrière destiné à l'ensemble des collaborateurs. Un ambassadeur accrédité peut encadrer une équipe, transmettre les savoirs et la culture de la marque, devenir un expert dans sa fonction et un formateur certifié au sein de l'hôtel (Document de référence, 2012, p. 38).

Les échanges de savoir-faire et d'expertises au sein du groupe peuvent également s'effectuer grâce à une expérience internationale. Accor bénéficie ainsi du support des expatriés qui transmettent leurs expertises à travers le monde afin de changer les pratiques locales et de les faire évoluer. *« La présence du Groupe dans 92 pays offre aux collaborateurs de nombreuses opportunités de carrière à l'international. Les collaborateurs peuvent bénéficier du support des équipes Mobilité internationale et Expatriation [...]. Afin d'accompagner le changement de business model, un des enjeux du Groupe est aujourd'hui d'identifier les talents locaux et de les faire évoluer grâce à une expérience internationale. La transmission de savoir-faire, le partage d'expériences et de best practices leur permettront de grandir au sein de l'organisation. »* (Document de référence, 2012, p. 37)

Enfin, les responsables des hôtels peuvent adopter un comportement mimétique par l'expérience de leur carrière. En effet, les responsables des hôtels d'Accor sont le plus généralement d'anciens managers qui ont réalisé la majeure partie de leur carrière au sein du groupe. 75 % des directeurs d'hôtels filiales et managés du groupe Accor sont issus des promotions internes (DDR 2015, p. 32 ; DDR 2014, p. 32). Les dirigeants des hôtels sont ainsi issus en grande partie des autres hôtels d'Accor. A titre d'exemple, quatre responsables parmi les interviewés gèrent chacun deux hôtels en même temps, transmettant leur expérience du premier au second. Comme l'explique la directrice de Novotel (4 étoiles) et Ibis hôtel (3 étoiles) à Perpignan : *« En fait, tout ce qu'on développe sur Novotel, on le développe également sur Ibis [...] que ce soit d'un côté ou de l'autre. On duplique*

vraiment tout ce qu'on fait, [...] tout ce qu'on met en place sur Novotel, naturellement on va le mettre en place sur Ibis et inversement ». Le comportement mimétique est alors le plus souvent le fruit de l'expérience acquise au sein d'autres établissements des réseaux d'Accor.

B. Généraliser les bonnes pratiques via les outils internes

Le siège souligne les bonnes pratiques qui ont montré leur succès dans certains hôtels afin qu'elles soient imitées et copiées dans le reste des réseaux. « *Le Groupe poursuivra donc ses efforts à travers un pilotage étroit des performances de ses hôtels (suivi mensuel, analyses régulières, benchmarks internes) et en continuant de généraliser les bonnes pratiques (régulateurs de débit, sous compteurs pour un suivi précis, bannissement des équipements à eau perdue, toilettes à double chasse, etc.)* » (Document de référence, 2015, p. 73)

Accor s'assure de la bonne circulation des recommandations et de leur transmission aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes du groupe. Plusieurs documents de synthèse définissant les bonnes pratiques ont ainsi été diffusés en interne dans tous ses réseaux. À titre d'exemple, « *en 2003, 63 % des hôtels adhérant à la "Charte Environnement de l'Hôtelier" ont organisé une sensibilisation de leurs équipes aux bonnes pratiques environnementales en s'appuyant notamment sur différents documents produits en 2003 ("Bien comprendre et maîtriser l'eau, l'énergie et les déchets dans un hôtel Accor", fiches pratiques sur la gestion des déchets). Par ailleurs, le document "Les Repères du manager", synthèse de recommandations en matière de Développement Durable, a été diffusé à 20 000 exemplaires en français et en anglais.* » (Document de référence, 2003, p. 28) Prenons un autre exemple. En 2017, pour réduire le gaspillage alimentaire, Accor édite un guide recensant les bonnes pratiques mises en place par les chefs en interne. Des initiatives menées régionalement aident également les hôtels à réduire leur gaspillage en cuisine. « *Ainsi un guide de recettes « anti-gaspi » a été réalisé par des chefs du Groupe en Amérique du Sud. Les 80 recettes compilées ont été proposées par les collaborateurs des hôtels et du siège et mettent l'accent sur l'utilisation intégrale des aliments pour éviter le gaspillage.* » (Document de référence, 2017, p. 138)

Pour faire progresser son indice de responsabilité environnementale, Accor incite ses collaborateurs à partager des bonnes pratiques, que ce soit dans le cadre de *PLANET 21* ou via des initiatives locales¹⁸⁴. En 2016, sur le thème « Mon impact local positif », les hôtels ont été incités à mettre en place des actions visant à préserver ou valoriser les espaces naturels et la biodiversité. Pour cela,

¹⁸⁴ Ces synergies permettent au groupe Accor d'assurer une forte cohérence de pratiques environnementales et d'en renforcer l'impact au niveau global.

« tous les collaborateurs des hôtels et sièges ont été invités à poster leurs bonnes pratiques sur l'Intranet du Groupe pour participer à un concours récompensant les meilleures réalisations. » (Document de référence, 2016, p. 73) Accor s'appuie ainsi sur des outils de communication interne élaborés au niveau du groupe. Le document de référence (2016) en témoigne : « *Les différents outils internes d'animation et de sensibilisation au programme Planet 21 répondent à une triple finalité vis-à-vis des collaborateurs : former et informer : aux grands enjeux en matière de développement durable, aux programmes et actions mis en place au sein du Groupe, aux « éco-gestes », etc. ; inciter à l'action : à la fois au quotidien, dans son métier, pour adopter un comportement plus vertueux. Mais également en dehors de ses tâches habituelles, en prenant des initiatives pour mener à bien des projets « positifs » voire reproduire certains comportements chez soi ; partager : être fier de ses réalisations et les faire connaître autour de soi, à ses collègues, aux clients, aux autres hôtels pour enclencher un effet « boule de neige » vertueux. De nombreux dispositifs sont actuellement en place pour informer et accompagner les collaborateurs, tant dans les hôtels que dans les sièges : des temps forts annuels – Planet 21 Day et la Solidarity week ; des outils de e-learning (pour former à la Charte Éthique & RSE, au programme Planet 21, aux éco-gestes...) intégrés systématiquement au parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs ; le réseau social interne Yammer compte de nombreuses communautés en lien avec le développement durable, dont une qui permet de remonter et échanger les bonnes pratiques Planet 21 des hôtels ; la communication interne (Intranet, newsletters, dossiers...) relaie chaque mois les principales nouvelles ou réalisations relatives à Planet 21 ; différents trophées internes sont organisés pour valoriser les plus belles réalisations des hôtels, avec des catégories spécifiques en lien avec Planet 21 (Les « Bernaches » chez AccorHotels ou les trophées de marque chez Ibis, Sofitel, etc.). » (p. 73)*

Pour conclure, Accor s'appuie donc sur l'expertise de ses équipes et bénéficie également d'outils élaborés au niveau du groupe pour généraliser les bonnes pratiques issues de certains hôtels à l'ensemble de ses réseaux. Les pressions mimétiques du siège semblent ainsi s'exercer de manière uniforme.

5.3.2.3.2 Pressions mimétiques locales

Ce type de comportement mimétique s'appuie sur l'imitation des pratiques des autres hôtels locaux ou des autres entreprises du même secteur considérés comme plus compétitifs. L'étude de l'isomorphisme mimétique n'a pas révélé d'importance accordée par les managers aux pratiques des autres hôtels locaux. La majorité des managers interrogés montrent que la concurrence locale ne se fait pas au niveau écologique. Comme le souligne la directrice Novotel (4 étoiles) et Ibis hôtel (3 étoiles) à Perpignan : « *Personnellement, je ne pense pas que l'adoption d'un comportement « écoresponsable » est nécessaire pour satisfaire la clientèle.* » Néanmoins, les mécanismes

mimétiques qui impliquent une imitation des meilleures pratiques et modes de fonctionnement des autres organisations considérées comme plus compétitives et rentables rentrent dans la sphère de concurrence. Ce constat est confirmé par le responsable du service technique de Sofitel Essaouira Golf & Spa : « *C'est bien de sensibiliser tout le monde pour protéger l'environnement, mais ce n'est pas une action caritative. Donc c'est une sorte de concurrence entre les hôtels.* » Si cette forme de concurrence ne se joue pas au niveau local de l'hôtel, à quel niveau s'exerce-t-elle ?

L'imitation des pratiques écologiques des concurrents se produit d'autant plus au niveau du groupe, où elles sont définies. Comme évoqué plus tôt, la pérennité de la multinationale demande un équilibre entre l'adaptation aux exigences externes et le maintien de la cohésion organisationnelle interne. Il s'agit d'adopter une politique universelle applicable dans toutes les cultures sans distinction. C'est pourquoi les multinationales élaborent un cadre de référence s'appuyant sur des principes internationaux face à l'hétérogénéité des cadres légaux des pays d'implantation. Ce que nous avons observé jusqu'ici au sein du groupe Accor vient confirmer tout cela. Si l'on peut standardiser les actions de la multinationale à ce sujet, il n'y a pas de grande différence entre la stratégie environnementale d'Accor et celle de ses concurrents. Ce constat est exprimé par le responsable du service technique de Sofitel Essaouira Golf & Spa qui souligne que : « *pour cette politique (la politique environnementale), on la trouve partout, pas seulement chez Accor.* »

5.3.3 Le paradoxe des groupes hôteliers multinationaux au travers du concept de dualité institutionnelle : la difficulté d'arbitrage des exigences à la fois locales et corporatives

Kostova & Roth (2002) soulignent les difficultés des réseaux d'une multinationale qui sont tiraillés entre les exigences de leur cadre institutionnel national et celles de leur siège. Souvent, ces exigences sont très éloignées. Comme nous l'avons évoqué précédemment en énumérant les fonctionnalités ou caractéristiques structurelles de la politique environnementale globale d'Accor, alors que *PLANET 21* s'appuie sur les actions de la Charte 21 rédigée par le siège, celle-ci contient des éléments non applicables dans d'autres pays. A titre d'exemple, l'action en termes de traitement des eaux usées, l'une des 16 actions obligatoires d'Accor, peut être distinguée selon l'appartenance de l'hôtel à un contexte local particulier. L'hôtel évolue dans un environnement contextuel reflète les exigences des parties prenantes et détermine de fait la performance environnementale de l'hôtel. D'où, les exigences locales modestes, y compris la loi faible peuvent décourager l'hôtel au traitement de ses eaux usées. C'est ce qu'explique Arnaud HERRMANN, le directeur du développement durable d'Accor : « [...] *un des vrais sujets de préoccupation qu'on peut avoir, c'est vraiment le traitement des eaux usées, et si on prend cet exemple, grâce à notre système de gestion on a aujourd'hui 100% des hôtels qui appartiennent à Accor qui disposent d'un système de gestion des eaux soit individuel soit collectif, et on a simplement quelques hôtels qui sont en*

franchise qui n'en disposent pas, mais qui respectent la loi par ailleurs, et il est vrai que sur ces hôtels on réfléchit sérieusement à aller vers un nouvel élan qui rendrait obligatoire l'application de ces standards et donc d'avoir des stations d'épuration partout. »¹⁸⁵. En outre, les hôtels marocains sont confrontés à plusieurs contraintes et difficultés locales en matière d'insuffisance de la formation, de faiblesse des moyens humains et techniques, de manque de maîtrise de l'évolution des exigences à l'international, etc. Le responsable de services techniques d'Ibis Budget à Al Jadida montre que certains hôtels, dont le sien, ne s'intègrent pas totalement dans la stratégie environnementale globale et ne suivent pas les directives du siège, par méconnaissance. Il ajoute que son établissement est confronté au manque de formations destinées à tout le personnel en ce qui concerne la gestion de l'environnement : « Il y a des actions qui m'intéressent et que la plupart des hôtels ne font pas, parce qu'il n'y a pas de formations destinées à tout le personnel concernant la gestion et la protection de l'environnement. Ils ne font pas de formations, il n'y a que des formations pour les cadres et les responsables, mais pour le reste du personnel, la formation est personnelle, il y a des employés qui ne sont pas au courant. Alors il y a des employés qui ne savent absolument pas que l'hôtel adopte une politique écologique. Et nous ne disposons pas d'une formation pour les sensibiliser, chacun à leur niveau. Il n'y a pas de formations, il y a des affiches¹⁸⁶ par contre, mais il faut organiser des formations directement avec le personnel, parce qu'il y a ceux qui ne savent pas lire le français. Donc pour un hôtel qui se trouve au Maroc, ce serait un peu difficile de comprendre ces affiches en français, surtout pour ceux qui ont un niveau moyen. »

Les hôtels marocains nous semblent en effet tiraillés entre la situation de leur pays et les directives de leur siège qui en sont très éloignées. Certains interviewés affirment ainsi l'existence de difficultés à s'intégrer totalement à la politique globale du siège qui contient des éléments non applicables au Maroc, dans la mesure où l'investissement dans une démarche environnementale exige une infrastructure et des moyens technologiques et financiers importants où la gestion environnementale (le recyclage des déchets par exemple) a un coût élevé. Comme l'évoque le responsable du service technique d'Ibis Meknès : « Nous appliquons beaucoup plus d'actions en ce qui concerne l'économie de l'eau et de l'énergie, et moins le recyclage des déchets par exemple, parce que l'économie de l'énergie et de l'eau, nous pouvons la faire nous-mêmes, en appliquant des modifications et des réglages sur l'équipement pour consommer moins, alors que pour le recyclage des déchets, on a besoin de sociétés pour qu'on puisse recycler. [...] Donc il y a des recyclages

¹⁸⁵ Extrait de la vidéo d'Arnaud HERRMANN, le directeur du développement durable, consultable sur le site internet : https://www.youtube.com/watch?v=Jk4M2-QENwY&index=5&list=PLOSeD3_k1px4P8oZwQGcqRuP6mCxCD0IK (consulté le 09/09/2018).

¹⁸⁶ Les hôtels d'Accor participent à la sensibilisation de tous les collaborateurs (les clients et les personnels) au développement durable en affichant des signalétiques pédagogiques destinées à les inciter, par des gestes simples, à préserver l'environnement.

qu'on aimerait faire mais nous ne trouvons pas les entreprises spécialisées qui peuvent être impliquées avec nous. [...] La charte est la même quelle que soit la localisation de l'hôtel, mais le niveau de l'application des actions diffère. Comme je vous l'ai déjà expliqué, par exemple, on trouve des difficultés concernant les déchets, on n'a pas de sociétés au niveau de la ville qui sont spécialisées pour nous aider à recycler les déchets. » Dans la même veine, le responsable du service technique d'Ibis Ouarzazate Centre confirme ce constat : *« Pour les déchets, on a un souci au niveau de Ouarzazate parce qu'il n'a pas d'entreprises qui font la collecte. On fait le tri au niveau de l'hôtel, mais quand les employés municipaux viennent récupérer les déchets, ils mélangent tout. Par contre, l'huile de friture il y a une société qui la collecte. L'énergie et la consommation d'eau, ce sont les actions les plus adaptées à l'environnement. Le recyclage des déchets est important aussi, mais ici au Maroc c'est un peu difficile d'appliquer les actions qui concernent les déchets parce qu'on n'a pas d'entreprises spécialisées. »* De fait, la gestion des déchets ne peut être appliquée au Maroc, alors qu'elle figure dans les actions obligatoires de *PLANET 21 in Action* (2016-2020), à savoir les actions numéro 15 et 16. Le cadre légal autorise donc les hôtels situés au Maroc à ne pas trier ou recycler les déchets.

Ces exemples illustrent bien le paradoxe du management environnemental au sein d'un groupe hôtelier multinational. Les hôtels sont en effet partagés entre les exigences ou les habitudes locales et les demandes d'usages du siège qui souhaite que le maximum de ses réseaux soit intégré dans son système de management environnemental, comme le précisent les documents de référence qui illustrent les exigences du siège¹⁸⁷ : *« En 2016, la Charte 21 a été remise à plat en fonction des nouveaux objectifs de PLANET 21/2016-2020, pour mieux élever les standards, renforcer l'intégration au cœur de métier et adapter la démarche aux contextes locaux. »* (Document de référence, 2016, p. 54)

L'objectif de la maison-mère est donc d'intégrer le maximum de pays pour mettre en place un système de gestion environnementale unique au niveau mondial, en ce qui concerne les programmes, les outils et aussi la performance¹⁸⁸. En effet, cet objectif ne signifie en rien la diminution des attributions locales du responsable de développement durable opérationnel au niveau des régions, pays ou hôtels. Les objectifs de la maison-mère, représentée par la direction de développement durable, et ceux des directeurs locaux que sous-tend le management environnemental sont donc parfois différents et, dans une certaine mesure, complémentaires. C'est cette difficulté d'arbitrage, pour l'hôtel, entre les demandes à la fois locales et corporatives que met

¹⁸⁷ Voir les missions de la Direction du Développement durable que nous avons précédemment évoquées (DDR 2017, p. 79).

¹⁸⁸ Voir les missions de la Direction du Développement durable que nous avons précédemment évoquées (DDR 2017, p. 79).

en avant le concept de dualité institutionnelle. Il reflète bien le paradoxe des groupes multinationaux : ces organisations cherchent à tirer avantage de leurs capacités mondiales, notamment au travers de la diffusion des meilleures pratiques, alors qu'il semble vital pour chaque hôtel d'obtenir et de garder sa légitimité au sein de son environnement contextuel. Or cette légitimité se gagne, le plus souvent, par l'adoption de pratiques locales.

Par ailleurs, le concept de dualité institutionnelle revêt des formes différentes en fonction des hôtels étudiés. Il semble donc qu'au-delà des pressions locales et corporatives, ce sont la perception de ces pressions par les managers, le mode d'exploitation représentant le jeu de pouvoir au sein des groupes multinationaux et, surtout, les caractéristiques internes de l'hôtel qui vont guider le comportement des établissements. Considérant avoir une marge de manœuvre plus ou moins grande par rapport à ces pressions, les managers vont opter pour certaines actions ou choisir un thème plutôt qu'un autre. De plus, c'est l'expression de la relation entre l'hôtel et la maison-mère qui se dessine à travers le mode d'exploitation de l'hôtel. Pour la plupart des interrogés, ce sont les caractéristiques de l'hôtel (taille, performance économique, localisation, etc.) qui influencent le plus son comportement en matière de protection de l'environnement. Comme le mentionne la responsable commerciale de Sofitel Essaouira : « *Nous avons une décision globale qui vient du siège Accor à Paris, par contre chaque hôtel est libre localement d'appliquer ce qu'il peut avec ce qu'il a déjà comme moyens, selon notre possibilité, selon notre budget, selon notre localisation. Donc dans ce cas, tout ce qui figure sur la charte ne va pas être appliqué, parce que cela va dépendre de l'hôtel, comme par exemple sa localisation.* » Le responsable du service technique de Sofitel Essaouira Golf & Spa confirme également ce constat : « *L'engagement dans la Charte 21 dépend bien sûr des critères de l'hôtel, comme je l'ai dit avant. Pour les petits hôtels de 2 ou 3 étoiles par exemple, ce serait plus compliqué d'appliquer la Charte. Là par contre, quand je vous parle de la taille de l'hôtel, je veux dire, il a les moyens de le faire grâce aux surplus budgétaires ou non.* » Dans cette perspective, la directrice de Novotel et Ibis Hôtel évoque l'effet important de la situation financière de l'hôtel sur le degré de l'engagement dans la Charte 21 : « *On met en place les points obligatoires. Une fois qu'ils sont appliqués, et qu'on a réussi à valider qu'ils sont bien en place, on a toute une liste de points optionnels qu'on peut mettre en place. Donc on décide avec nos chefs de service des points optionnels qu'on peut mettre en place dans leurs services. Et on fait en sorte que ce soit déjà applicable, car il y a des points qui coûtent cher, alors on ne peut pas les mettre en place. Après on définit des orientations qu'on donne à l'année. Donc on va voir avec l'équipe ce qu'elle a envie de faire.* »

5.3.4 La dimension locale de l'activité hôtelière

Par définition, l'activité hôtelière comporte un aspect local dans la mesure où le client se rend dans l'infrastructure afin d'y disposer d'un service proposé sur place. Cette activité ne peut être vécue de manière virtuelle ni s'exporter, l'enjeu concerne bel et bien l'échelon local. Puisque, comme expliqué plus loin, chaque établissement est garant de ses actions et de son équilibre financier, il sera enclin, afin de rentabiliser au mieux son occupation, de se centrer sur les occasions qui se présentent dans son environnement immédiat. Il sera donc sensible, par exemple, à sa position vis-à-vis des autres hôtels de la zone, à la manière dont il peut se fournir rapidement en produits frais, etc.

En outre, le client, même s'il exige de la chaîne hôtelière qu'il a choisie un niveau de confort garanti, souhaite également vivre une expérience locale : accueil, repas, architecture, etc. Nous pouvons prendre pour exemple le Sofitel d'Agadir. Comme la plupart des autres hôtels de la chaîne, peu importe leur situation dans le monde, celui-ci bénéficie de l'équipement de literie de luxe « *My Bed*¹⁸⁹ » et propose une ambiance glamour à la française. Mais en même temps, pour répondre aux attentes des clients, le service est teinté de la culture locale. Ainsi, l'hôtel 5 étoiles Sofitel Agadir Royal Bay Resort est influencé par la présence de l'Atlantique tout proche et par les remarquables cultures arabe, touareg et berbère dont l'architecture confère au lieu une atmosphère sereine et authentique : « *portes en cèdre sculptées main, arcades, fontaines, dômes, feu au cœur du Riad. L'éclairage à la française et la salle dédiée à l'art s'ajoutent au luxe de cet hôtel 5 étoiles*¹⁹⁰. »

Aussi il est possible de montrer la dimension locale de l'hôtellerie mettant en évidence l'impact des divergences culturelles de la clientèle sur sa sensibilité environnementale. À titre d'exemple, la majorité des clientèles scandinaves et germanophones (Allemagne, Suisse, Autriche, Danemark, Suède...) sont prêtes à changer leurs modes de consommation et leurs pratiques touristiques en faveur de l'environnement. Cette situation se différencie avec les clients anglophones (Grande-Bretagne, Etats-Unis, Canada, Australie, etc.) « *qui prennent la forme d'une demande un peu moins forte, mais (qui) reste réelle. Les Américains prêtent attention à l'élimination des déchets et aux contenants des gaz dangereux pour l'atmosphère* » (Maison de la France, 1998, p. 31, cité par Guillon, 2006a, P. 258-259). Parmi les différents hôtels affiliés au même groupe, l'hétérogénéité des pratiques environnementales résulte du fait que chaque établissement doit prendre en compte les thèmes environnementaux importants en fonction de la culture du pays d'accueil. Pour ne citer qu'un exemple, ce constat a été mentionné par l'étude¹⁹¹ effectuée au sein du groupe Accor en 2010

¹⁸⁹ <https://sofitelboutique.com/fr/> ; <https://www.accorhotels.com/fr/hotel-5707-sofitel-agadir-royal-bay-resort/index.shtml>

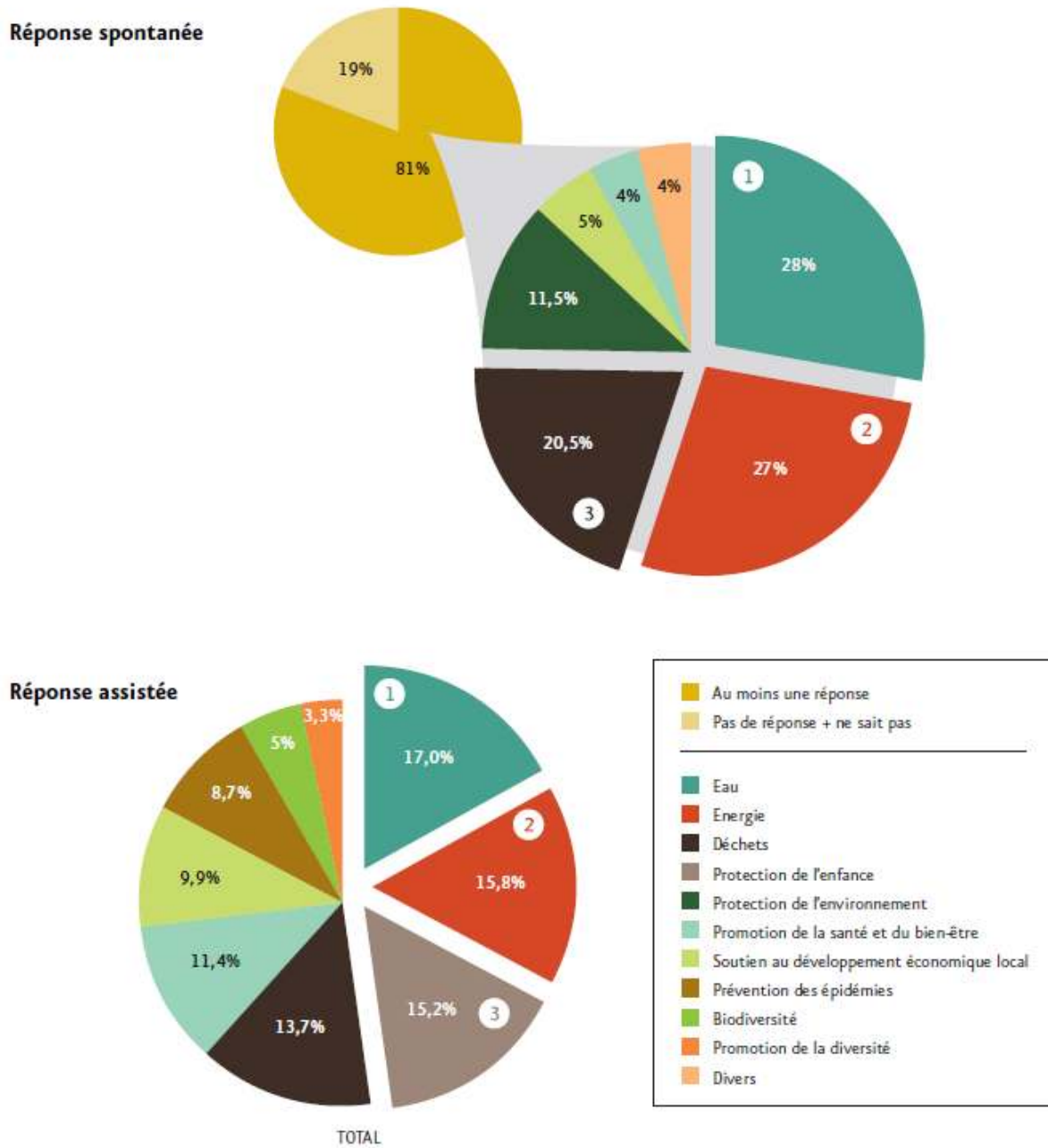
¹⁹⁰ <https://www.golfplusvoyages.com/voyage-golf-maroc/sejour/sofitel-agadir-royal-bay-resort-5>

¹⁹¹ Earth Guest Research & IFOP (2011) : « *les attentes des clients hôteliers en matière de développement durable : premier grand baromètre international* ». Elle est disponible sur le site du groupe Accor.

avec l'IFOP (Institut français d'opinion publique). Portant sur un échantillon représentatif de la clientèle hôtelière en Allemagne, en Australie, au Brésil, en Chine, en France et au Royaume-Uni, cette étude a recueilli la participation de 6 973 répondants (environ 1 200 par pays) de tous les types d'établissements, du plus économique au plus haut de gamme. Malgré une convergence sur quatre sujets en matière de développement durable (l'eau, l'énergie, la protection de l'enfance et les déchets) (cf. la figure N° 30), l'étude montre, en procédant à une analyse détaillée par pays, des priorités divergentes par rapport à ces quatre thèmes (cf. la figure N° 31), ce qui peut s'expliquer par des différences culturelles de sensibilité aux thèmes du développement durable. Les actions environnementales mises en place par chaque hôtel sont donc influencées par la nécessaire intégration des cultures locales¹⁹².

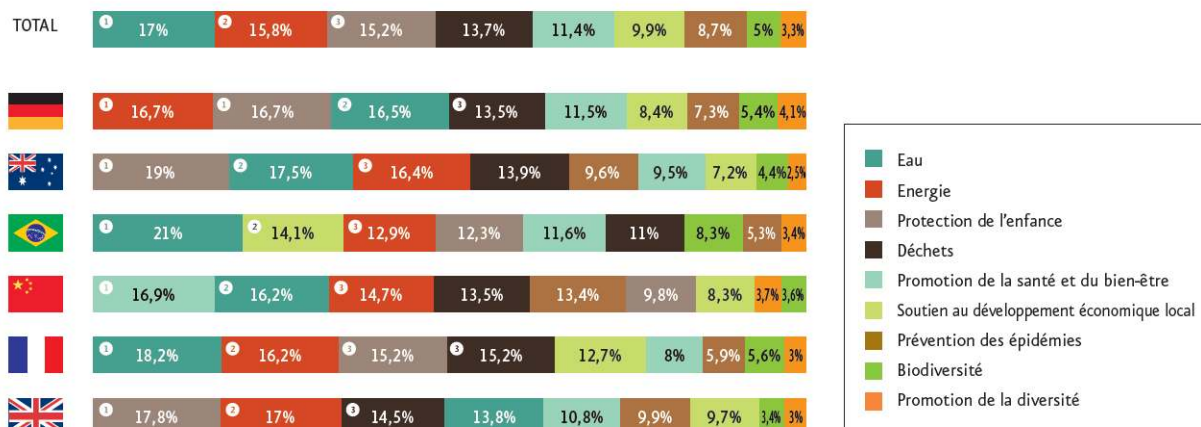
¹⁹² Cette réponse aux désirs de la clientèle ne doit toutefois pas conduire l'hôtel à se limiter à la dimension locale en adoptant uniquement les usages de la ville ou du pays où il se situe.

Figure 29 : Les actions de développement durable qui viennent à l'esprit lorsque les clients pensent à l'hôtellerie



(Source: Earth Guest Research & IFOP, 2011, p. 11)

Figure 30 : Les actions de développement durable les plus importantes pour un groupe hôtelier responsable à l'avis des clients interrogés



(Source: Earth Guest Research & IFOP, 2011, p. 12).

L'hôtel évolue dans un système économique et social qui reflète les attentes de différentes parties prenantes. Ce système et ces attentes déterminent de fait la performance environnementale de l'hôtel. Par exemple, la politique environnementale concernant le traitement des déchets et des eaux usées diffère selon l'appartenance au système méditerranéen ou au capitalisme européen continental, dit rhénan. Ces deux systèmes divergent, notamment, par les différences culturelles. La notion de responsabilité environnementale est donc conditionnée au contexte politique, juridique, social et économique dans lequel l'entreprise exerce son activité. Par ailleurs, l'environnement naturel de l'hôtel joue également un rôle important à cet égard. Ceci est clairement confirmé par H. Roques, la directrice du développement durable du groupe Accor entre 2002 et 2009 ; à ses yeux, la Charte 21 n'est qu'un cadre pour les hôtels qui choisissent eux-mêmes leurs propres actions en fonction de leur contexte local : « C'est comme si vous donniez la même crème solaire à quelqu'un qui a la peau mate et à quelqu'un qui a la peau claire ; il y en a un qui a besoin d'un indice 5 et l'autre d'un indice 50. C'est complètement ridicule d'avoir la même politique de gestion de l'eau en Afrique dans les pays où on manque d'eau et, sur le même continent africain, dans les pays où il y a trop d'eau. Donc on ne peut pas demander par exemple à un hôtel de proposer aux clients de ne pas laver les serviettes tous les jours dans un pays où l'humidité est très forte car ça crée un inconfort terrible pour les clients. Ça n'a absolument aucun sens d'imposer quelque chose qui ne soit pas adapté au contexte local. » (Lenoir, 2007, p. 70) Par conséquent, la performance environnementale des hôtels peut être liée à leur contexte local (politique, juridique, social, économique, naturel, etc.). Ceci nous permet de valider l'hypothèse H1b relative à la dimension locale de l'activité hôtelière comme suit.

N° de l'hypothèse	Énoncé de l'hypothèse	Résultats du test
H1b	Alors que la politique environnementale globale est implantée de manière identique dans le monde entier, les différences de contextes locaux des hôtels affiliés peuvent expliquer en partie la variété de leurs comportements environnementaux	validée

5.3.5 L'importance accordée aux parties prenantes dans la définition de la politique environnementale d'un groupe hôtelier

Au regard des documents de référence annuels d'Accor, sa RSE apparaît comme une démarche qui vise à répondre aux attentes de toutes ses parties prenantes. C'est même un élément stratégique du groupe qui compte en tirer des bénéfices tangibles et intangibles en se basant sur une politique de dialogue social fondée sur la coopération en matière de création de valeur partagée avec l'ensemble de ses parties prenantes. Les documents de référence et rapports annuels de 2013 et 2014 en témoignent. « *La mise en œuvre de la démarche RSE du groupe Accor s'appuie sur un dialogue permanent avec ses parties prenantes : clients, collaborateurs, partenaires économiques et commerciaux, acteurs du développement local, autorités, etc. Ce dialogue est essentiel dans la conduite des activités, que ce soit pour accroître l'attractivité et la capacité d'innovation de Accor vis-à-vis de ses clients, investisseurs et employés, favoriser l'implantation des hôtels dans les zones les plus propices à son développement ou encore protéger la réputation du Groupe. Il intervient à tous les niveaux : de l'hôtel, qui s'efforce de nouer un dialogue étroit avec ses interlocuteurs locaux, jusqu'au siège, qui se positionne comme interlocuteur auprès des différentes instances internationales, en passant par les responsables « pays », qui portent la voix du groupe auprès des autorités et investisseurs nationaux. À travers ces relations, Accor est convaincu de contribuer à créer de la valeur partagée avec l'ensemble de ses parties prenantes.* » (Document de référence, 2013, p. 26) « *En tant que leader, notre Groupe a toujours eu à cœur de maintenir un haut niveau d'engagements vis-à-vis de ses collaborateurs, de ses clients, de ses partenaires, mais aussi des communautés qui l'accueillent dans plus de 90 pays. C'est notre devoir d'entreprise citoyenne. Aujourd'hui, notre démarche de responsabilité irrigue l'ensemble des métiers du Groupe, et crée non seulement de la valeur économique pour le bénéfice de l'entreprise et de ses partenaires, mais aussi de la valeur sociale, environnementale et sociétale pour toutes les parties prenantes de l'écosystème Accor. Cette valeur, il ne suffit pas de la créer, il convient de la partager. C'est fort de ses engagements, réaffirmés en 2014 dans notre Charte Éthique et RSE, qu'Accor continuera à se réinventer, à être toujours plus attractif et à assurer une croissance durable au profit du plus grand*

nombre. » Sébastien Bazin, Président-directeur général du groupe Accor (Document de référence, 2014, 22).

Tableau 23 : Dialogue fondée sur la coopération en matière de création de valeur partagée avec l'ensemble de ses parties prenantes, extraits des documents de référence

« Notre Groupe vit une transformation stratégique et culturelle profonde qui nous pousse à nous dépasser, à surprendre et à inventer de nouvelles formes d'hospitalité. Ce nouveau souffle porte également notre démarche d'entreprise responsable, une démarche que nous voulons toujours plus ambitieuse pour garantir le respect de la planète et des Hommes. En tant que leader, nous avons à cœur d'inspirer et d'emmener avec nous un grand nombre d'acteurs : collaborateurs, clients, partenaires et communautés locales pour garantir des retombées positives et réduire notre impact environnemental. Ensemble, nous souhaitons agir sur deux axes majeurs : bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable, et viser la neutralité carbone de nos constructions. Planet 21 Acting Here !, notre nouvelle stratégie développement durable à horizon 2020, regroupe l'ensemble de nos engagements et actions en la matière. Avec l'adhésion de nos 250 000 collaborateurs à travers le monde, ce programme porte une ambition forte : agir, partout où nous sommes, pour une hospitalité positive. » Sébastien Bazin, Président-directeur général (Document de référence, 2016, p. 34).

« Imaginez une ville de 500 000 habitants. Imaginez des milliers de vies se croisant au quotidien. Imaginez des centaines de milliers de personnes qui se nourrissent, se chauffent, s'éclairent, se lavent, s'approvisionnent. Cette ville, c'est ce que représente AccorHotels, premier opérateur hôtelier mondial, implanté dans 92 pays avec 3 900 hôtels. À l'image d'une métropole moderne, nos hôtels accueillent plus de 120 millions de clients par an, servent 200 millions de repas chaque année. Pleinement conscients de ces enjeux et de notre responsabilité d'entreprise et d'acteur économique, nous avons toujours eu à cœur de maintenir un haut niveau d'engagement pour limiter les impacts négatifs liés à notre activité et pour générer des bénéfices tangibles pour nos collaborateurs, nos clients, nos fournisseurs, nos partenaires et les communautés locales dans lesquelles nous nous implantons. Ainsi notre démarche de responsabilité irrigue l'ensemble des métiers d'AccorHotels, prend vie dans chacun de nos hôtels, grâce à la mobilisation de nos 190 000 collaborateurs, qui chaque jour témoignent de leur attachement à une hospitalité chaleureuse et universelle. Cette énergie, nous la concentrons sur des actions concrètes, qui se prolongent en dehors de l'entreprise, pour protéger les mineurs contre le tourisme sexuel, soutenir l'agroforesterie et venir en soutien aux plus démunis. En 2015, notre programme PLANET 21 s'est clôturé sur un bilan

solide, marquant la très forte mobilisation de l'ensemble des équipes. 2016 laisse place à notre futur plan à 2020, un plan que nous avons conçu avec force et ambition pour ouvrir, partout où nous sommes, de nouvelles voies vers une hospitalité positive. » Sébastien Bazin, Président-directeur général (Document de référence, 2015, 22).

« Groupe hôtelier international, Accor a une mission simple : accueillir les voyageurs ; les héberger et les restaurer partout dans le monde. Dans l'exercice de cette mission, toutes les décisions stratégiques d'Accor sont cadrées par deux exigences : la première, inhérente à son statut d'entreprise, est la rentabilité. La seconde est l'expression d'une prise de conscience globale quant aux défis mondiaux, qui fait porter sur les acteurs économiques de nouvelles obligations de responsabilité : partage de la valeur créée, équilibre dans les relations avec ses parties prenantes, intégration des dimensions sociales, sociétales et environnementales dans la conduite des affaires. Le modèle économique d'Accor intègre ces deux exigences, réconciliées à travers la démarche de la RSE. Ce modèle vise à répondre aux attentes des différents « clients » que le groupe doit attirer et fidéliser ; les hôtes, accueillis dans les hôtels ; les investisseurs et franchisés, qui contribuent au développement du réseau ; les employés, socle de son activité. Ce modèle prend vie dans un lieu, l'hôtel, unité névralgique du Groupe et point d'ancrage local dans la société et les territoires ; il s'appuie sur la relation étroite nouée entre les employés de l'hôtel et ses prestataires et fournisseurs, premiers garants de la satisfaction et de l'enrichissement de l'expérience client. » (Document de référence, 2014, p. 22)

L'environnement international dans lequel Accor évolue est sans conteste composé d'un ensemble de parties prenantes internes et externes aux attentes, valeurs et intérêts divers et souvent contradictoires. Dès lors, la question centrale est de savoir envers qui Accor doit être socialement responsable. Comment le groupe identifie-t-il les parties prenantes pertinentes ? Comment certains acteurs deviennent-ils parties prenantes ? D'après quelles caractéristiques un acteur a-t-il toutes les chances d'être considéré par Accor comme partie prenante critique ?

Le groupe a procédé, depuis 2013, à un travail considérable visant à formaliser sa démarche de dialogue avec les parties prenantes. Les différentes Directions d'Accor, qui sont en lien avec les parties prenantes internes et externes, tant au siège que dans les opérations, ont pris part à cette démarche. Le groupe a ainsi pu réaliser une cartographie des parties prenantes à ses différents niveaux. Les types d'engagement envers chaque partie prenante ont également été répertoriés (information/communication - consultation/dialogue - partenariat). Enfin, Accor a fait de ses enjeux de responsabilité une priorité vu leur importance pour les parties prenantes, mais aussi pour les

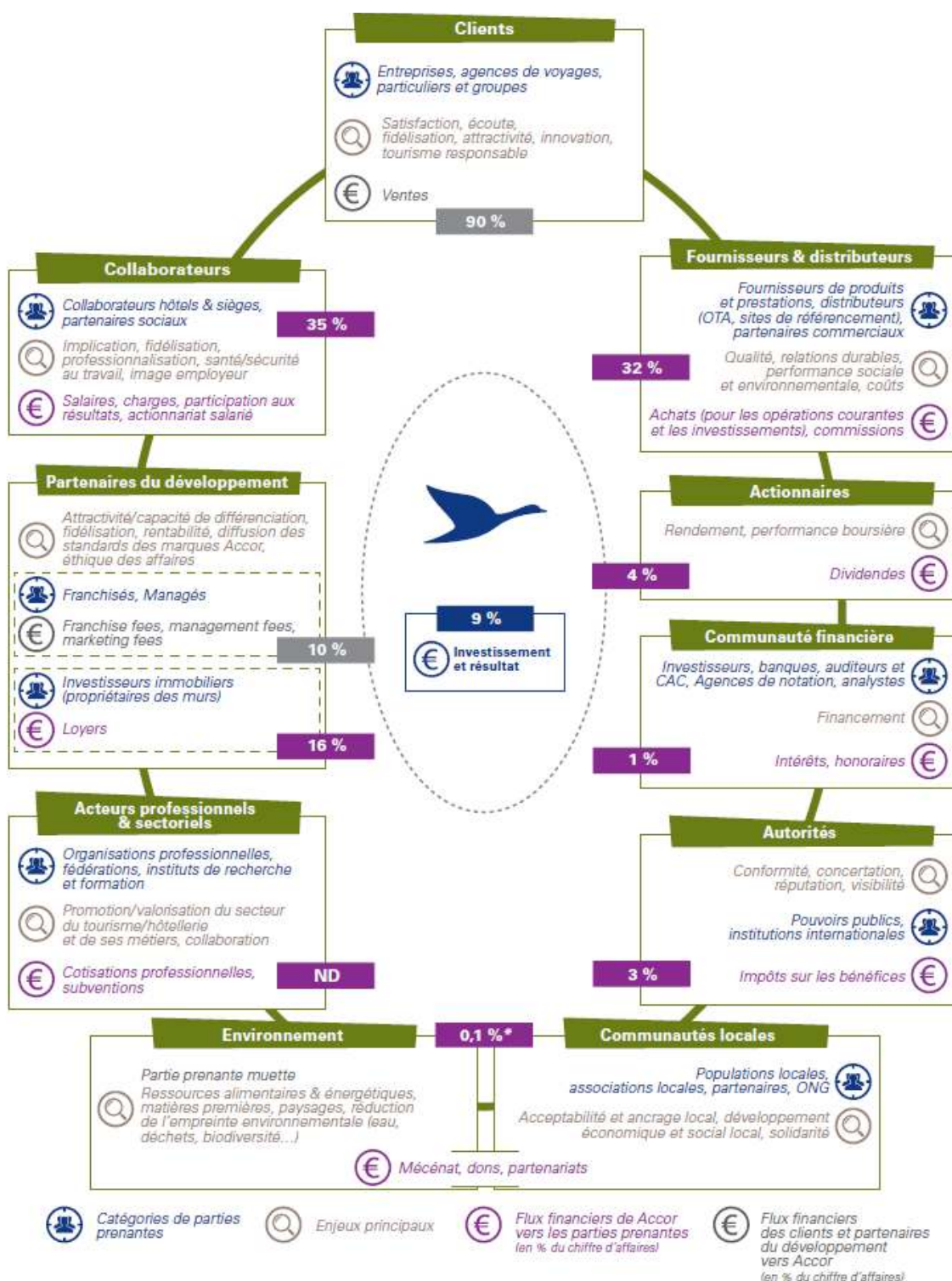
opérations du groupe. Tout ce travail a mené à l'élaboration d'une politique reprenant les responsabilités et lignes directrices du groupe pour le dialogue avec les parties prenantes. Enfin, la « Charte éthique et responsabilité sociétale » du groupe a intégré, en 2013, ses engagements de dialogue avec ses parties prenantes ; il s'agissait de vérifier que chaque attente prioritaire des parties prenantes soit prise en compte par Accor via un engagement de responsabilité (2013, p. 26).

Accor se trouve donc dans l'obligation de gérer la diversité de ses parties prenantes en les classant selon l'importance de leurs exigences pour y répondre en priorité. Il s'agit d'examiner selon quels critères le groupe est amené à considérer les intérêts des parties prenantes comme plus ou moins prioritaires.

Comme nous l'avons mentionné au chapitre IV, la Direction du Développement durable assure une veille permanente concernant les enjeux de RSE pour les réseaux d'Accor. Depuis 2013, le groupe a ainsi procédé à l'évaluation de la matérialité des enjeux concernant la RSE afin de connaître les préoccupations et les attentes de ses parties prenantes, ainsi que leur niveau d'importance. Il s'agissait également de mesurer la performance d'Accor par rapport aux pratiques sectorielles, et d'évaluer l'influence des attentes des parties prenantes sur les affaires du groupe (2015, p. 23 ; 2014, p. 25 ; 2013, p. 28).

Le graphique ci-dessous donne un aperçu des principales parties prenantes du groupe et des enjeux fondamentaux pour chacune. Il propose aussi une brève description de leurs liens économiques avec Accor.

Figure 31 : Panorama des parties prenantes, enjeux associés et répartition du chiffre d'affaires



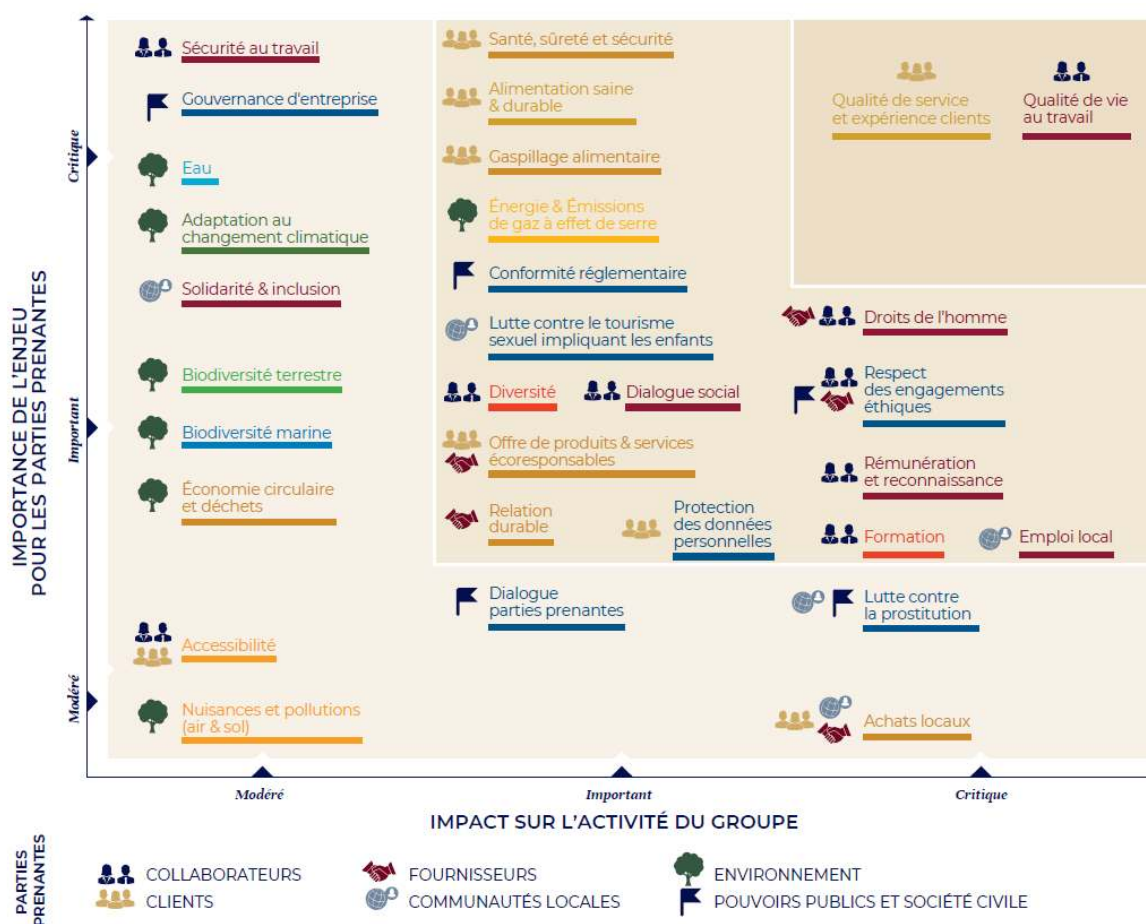
(Source : Document de référence, 2014, p. 24)

Depuis 2016 jusqu'à aujourd'hui, Accor a procédé à une analyse afin de mettre à jour ses différents enjeux en matière de RSE. Pour ce faire, le groupe s'est appuyé sur trois études importantes qui l'ont aidé à quantifier certains de ces enjeux : l'empreinte environnementale, l'empreinte socio-économique et l'étude de perception du développement durable par les clients. Ces problématiques

ont alors été mises en perspective avec les préoccupations des parties prenantes dans une matrice à deux axes : « Importance de l'enjeu pour les parties prenantes » et « Impacts sur l'activité du Groupe¹⁹³ ». (Document de référence, 2018, p. 17 ; Document de référence, 2017, p. 48 ; Document de référence, 2016, p. 37)

Tenant compte des enseignements apportés par ces études, le schéma ci-dessous propose une mise en perspective des principales attentes des parties prenantes envers le groupe Accor, hiérarchisées selon leur criticité pour le groupe.

Figure 32 : Matrice de matérialité¹⁹⁴ des enjeux de RSE du groupe Accor



(Source : Document de référence, 2018, p. 17)

Au regard de ce schéma, l'analyse d'Accor confirme la place centrale qu'occupe la dimension humaine dans le métier de l'hôtellerie, puisque les deux enjeux principaux sont : la qualité de

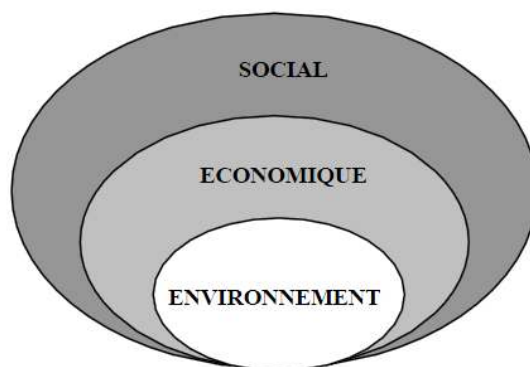
¹⁹³ Impact des attentes des parties prenantes sur le business du groupe (sur une base financière et/ou de réputation).

¹⁹⁴ Cette matrice de matérialité est principalement focalisée sur le métier d'hôtelier (Document de référence, 2018, p. 17).

service et l'expérience client ainsi que la qualité de vie de travail. Cette analyse montre également que le groupe est confronté à de nombreux enjeux au sein des trois piliers du développement durable avec une importance plus grande donnée aux enjeux sociaux, puis aux enjeux sociétaux et enfin aux enjeux environnementaux. » Ces résultats ne sont pas étonnants si l'on tient compte de la raison d'être d'Accor, qui est la satisfaction du client. Notons que cette dernière ne se produit que par l'amélioration des conditions de travail des employés, socle de l'activité du groupe.

Sur la base de ce qui précède, et en s'appuyant sur les différentes approches en matière de protection de l'environnement présentées dans le premier chapitre (Boutaud, 2002b, p. 47 ; Sébastien & Brodhag, 2004 ; Lourdel, 2005, p. 60-67), la politique de développement durable du groupe obéit à une approche socio-centrée économiste. Dans ce cas de figure, la dimension sociale est considérée comme un élément prioritaire. L'économie se trouve en deuxième position d'intérêt et l'environnement en dernière position.

Figure 33 : Approche socio-centrée économiste du groupe Accor



(Idem figure n°5 ; d'après Lourdel, 2005, p. 64)

5.3.6 Le rôle des sièges d'Accor

Malgré le déploiement de la stratégie uniforme « *PLANET 21* », il apparaît que l'intégration des hôtels dans leur contexte local s'est effectuée de manière différenciée. Les résultats de l'étude réalisée par Hergli et al. (2012, P. 165) au sein du groupe Accor montre que « *l'hétérogénéité des pratiques en matière de développement durable dans les différents hôtels du groupe résulte du fait que les filiales régionales, nationales et surtout les hôtels restent autonomes dans leurs pratiques de développement durable et la réglementation locale demeure leur principal critère incitatif* ». Outre le respect de la réglementation et des lois locales en vigueur, c'est la marge de manœuvre des managers - garants des actions et de l'équilibre financier des hôtels - qui résulte de l'autonomie accordée aux hôtels par la maison-mère à Paris. En effet, l'éloignement géographique de la maison-mère par rapport au nombre considérable des hôtels du groupe (4.780 établissements) l'oblige à

décentraliser certaines responsabilités et à augmenter les niveaux de décision dont l'hôtel constitue le dernier degré. Dans tous les groupes, l'hôtel constitue le seul niveau opérationnel, le chiffre d'affaires n'étant réalisé qu'à son échelle. En fonction de son environnement, chaque établissement est libre de mettre en œuvre ou non telle ou telle mesure de la politique globale élaborée par le siège. L'hôtel agit donc plus souvent en fonction des pressions de son contexte local que des lignes de conduite émanant de son contexte corporatif. Considérés comme des entreprises indépendantes, les hôtels possèdent une marge de manœuvre considérable et sont, entre autres, garants de leur équilibre financier¹⁹⁵. De plus, les bénéfices engrangés par un établissement ne peuvent être utilisés pour renflouer les comptes d'un autre hôtel en déficit. Et un établissement qui n'atteint pas sa rentabilité en quelques années n'est pas destiné à rester au sein du groupe Accor, il sera obligé de mettre la clé sous la porte. Dans un tel contexte, la situation financière de chaque établissement ainsi que les caractéristiques de son environnement local conditionnent ses pratiques environnementales.

On constate ainsi qu'au Maroc, où l'industrie du recyclage s'avère très onéreuse, la question du traitement des déchets constitue un problème particulièrement aigu. Non seulement, il serait très coûteux d'instaurer une filière de recyclage des déchets, mais en plus il serait plus compliqué d'emporter l'adhésion des différents propriétaires d'hôtels franchisés. Autre exemple, celui de l'Europe du Nord ou du Canada, et plus encore du Québec, où les coûts fixes des panneaux solaires sont importants et où leur installation est donc difficile à proposer. Chaque hôtel bénéficie ainsi d'une certaine liberté pour choisir ce qui lui convient en s'adaptant au contexte local, mais toujours dans le cadre de la politique globale. Pascal RAZUREL, le directeur d'Ibis Hôtel et d'Ibis budget Alicante de Murcia en Espagne, en témoigne : « *En effet, il y a un alphabet défini à Paris, mais on a la flexibilité. Par exemple, pour mettre en place un jardin urbain, on fait ce qu'on veut, on le met à l'intérieur ou à l'extérieur, sur le toit, etc., et le siège à Madrid nous aide un peu.* » Il ajoute : « *Notre autonomie est incarnée par des initiatives, mais qui restent toujours dans le cadre de la Charte. C'est-à-dire, si je dois mettre en place une action, par exemple une action espagnole locale, j'en ai la liberté mais cette action sera une des actions de la Charte 21.* » Il s'agit de s'intégrer dans le contexte global de la maison-mère tout en s'adaptant au niveau local pour chaque hôtel. Accor est, par définition, une firme multinationale en réseau. Deux questions cruciales se posent donc :

Quels sont les rôles de différents sièges du groupe - nationaux, régionaux et surtout le siège social- en matière de gestion environnementale ? Comment s'établissent les liens concernant la politique environnementale du groupe : liens directs du centre vers les hôtels ou indirects *via* l'intermédiaire

¹⁹⁵ À titre d'exemple, « *les hôteliers sont libres de pratiquer les tarifs qu'ils souhaitent et peuvent afficher sur leurs sites Internet des tarifs plus attractifs que ceux affichés par les agences en ligne.* » (DDR 2017, p. 35)

des sièges nationaux ou régionaux, liens directs des hôtels affiliés vers le siège social ou indirects par les sièges intermédiaires, dans tous les sens ?

5.3.6.1 *Le rôle du siège social : coordonner*

Investi avant tout d'une fonction de coordination, le siège social veille à l'utilisation optimale des ressources du groupe en vue du succès des différents hôtels. Pour ce faire, au lieu d'édicter diverses directives, le siège propose aux établissements des outils et des modes de fonctionnement partagés, faisant circuler dans l'ensemble du réseau l'information qu'il a préalablement récoltée. Toujours dans cette optique, la Direction du développement durable n'oblige pas les hôteliers à se conformer à ses préceptes, mais elle s'appuie sur ses 177 correspondants-pays qui constituent autant de relais dans la décentralisation du groupe. Ainsi, la Direction du développement durable peut découvrir les meilleures façons d'agir, les diffuser au sein du réseau et favoriser l'échange entre les différents hôtels. Comme exposé précédemment, *« la Direction du Développement durable est en relation permanente à la fois avec les opérations dans les pays, les marques et fonctions supports (Talent & Culture, Marketing, Achats, Technique...). Elle s'appuie sur un réseau de 117 correspondants-pays et sur des comités spécifiques dans certains pays. Au niveau des marques et des fonctions supports, les échanges s'organisent via un réseau de correspondants dédiés.[...] Les Directeurs Talent & Culture (T&C) des pays sont rattachés à la Direction opérationnelle de leur pays. Ils assurent l'animation des équipes au premier niveau, mettent en place les conditions du développement des talents et de l'engagement des collaborateurs et portent la transformation de la culture en cohérence avec la stratégie et les politiques Talent & Culture de AccorHotels. Ils s'appuient pour cela sur l'expertise de leurs équipes locales et bénéficient également d'outils élaborés au niveau du Groupe ou de bonnes pratiques issues d'autres pays, régions ou zones du Groupe partagées par l'ensemble de la communauté T&C. Ces synergies permettent d'assurer une forte cohérence de pratiques et d'en renforcer l'impact. »* (DDR 2017)

Plus précisément, *« AccorHotels dispose de deux leviers principaux pour promouvoir la diversité et lutter contre les stéréotypes : la formation et la démonstration des bonnes pratiques mises en œuvre dans le Groupe. Pour cela, AccorHotels a développé au fil des années de nombreux outils généralistes »* afin d' *« installer durablement les bonnes pratiques dans les hôtels. »* (DDR 2017)

Dans un autre registre, le siège favorise aussi l'harmonisation des divers produits. Il a ainsi mis en œuvre un audit mondial des hôtels du groupe pour qu'ils atteignent tous un même seuil de qualité. Ceux qui, après cette opération, ne correspondront plus aux exigences de la marque seront rénovés, a affirmé le directeur du développement durable Arnaud HERRMANN : *« Juste pour rappeler un*

peu le contexte, il faut savoir que AccorHotels construit un hôtel tous les deux jours dans le monde, et rénove des centaines de bâtiments chaque année¹⁹⁶, [...]. »

« En moyenne, le Groupe ouvre deux nouveaux hôtels tous les trois jours dans le monde et plusieurs centaines d'hôtels sont rénovés chaque année. Pour ses projets de construction et de rénovation lourde, AccorHotels est engagé dans la transition vers des bâtiments basse consommation. En 2020, tous les projets de construction et de rénovation d'hôtels dont le Groupe est propriétaire seront des projets de bâtiments bas carbone, les technologies actuellement disponibles ne permettant pas de construire facilement des hôtels « passifs » (sans empreinte). » (DDR 2017, p. 130).

Tout comme les départements Marketing et Développement durable assurent la coordination, la direction Marketing garantit le respect des normes par chaque marque qui les a consignées sous l'appellation « Essentiels de Marques ». Les actions ainsi listées font l'objet d'un audit interne et peuvent aussi être évaluées par l'hôtel lui-même en vue du respect des objectifs de base de chaque enseigne. *« Afin d'offrir à ses clients une expérience réellement empreinte de développement durable, la Direction Marketing en charge des marques milieu de gamme et économiques de AccorHotels est organisée pour tenir compte du développement durable dans ses travaux, comme l'intégration de la RSE dans les marqueurs clés des marques, la promotion auprès des équipes marketing dans les pays des bonnes pratiques tournées vers les clients sur le développement durable, la validation de projets RSE par les instances marketing opérationnelles, etc. La coordination est suivie par les services Marketing et Développement durable. Chaque marque définit ses « Essentiels de Marques », une check-list des actions qui peuvent être auditées en externe et/ou vérifiées par l'hôtel en autoévaluation, et qui garantissent le respect des exigences de base qui fondent l'esprit d'une marque. Afin de renforcer la place du développement durable dans l'expérience client, les actions Bronze obligatoires visibles des clients issues de Planet 21 In Action ont été intégrées dans les « Essentiels de Marques ». L'intégration de la RSE dans les standards de marques de luxe est également initiée. Dès 2017, le Groupe a commencé le déploiement de Planet 21 dans les hôtels des marques Fairmont, Raffles et Swissôtel. » (DDR 2017).*

Il est crucial de connaître la manière dont les entreprises se coordonnent au sein de réseaux inter-organisationnels pour comprendre les interactions entre les unités au niveau stratégique - et non au seul niveau opérationnel. Les modes de coordination sont par conséquent considérés comme des accords entre entités économiques visant à définir comment elles peuvent collaborer (Grandori &

¹⁹⁶ AccorHotels : qualité environnementale du bâti (Arnaud Herrmann Directeur du Développement Durable) : https://www.youtube.com/watch?v=TfqTrTsEpUk&index=1&list=PLOSed3_k1px4P8oZwQGcqRuP6mCxCDOIK

Soda, 1995). De manière générale, toute organisation adopte un ou plusieurs modes de coordination qui sont : coordination bureaucratique/administrative (fondée sur les procédures et la formalisation), coordination par les résultats, par les personnes/individus, par la socialisation et les réseaux (y compris les mécanismes informels de coordination). La question qui se pose maintenant est de savoir quels modes de coordination sont adoptés pour régir les relations siège – unités affiliées au sein du groupe Accor. En fait, chez Accor on note une grande coordination bureaucratique. « *[Le plus important c'est] le respect des marques, les normes de sécurité dans les hôtels, le respect des produits qu'on met en place, etc. On est dans un groupe très encadré. Ce sont des figures imposées. J'assimile ça à une sorte de grammaire. Il y a un alphabet.* » (Directeur de filiale) (Beddi, 2011).

5.3.6.2 Siège régional et siège national : un rôle de filtre

« *La promotion de la politique environnement du Groupe et l'échange de bonnes pratiques est assurée par 72 relais locaux (correspondants environnement) ainsi que par 22 coordinateurs régionaux également chargés d'animer ce réseau.* » (Document de référence, 2005, p. 36).

D'autres niveaux de décision sont également présents entre le siège et l'établissement. Pascal RAZUREL, Directeur Ibis hôtel & Ibis budget en témoigne : « *Déjà il faut savoir qu'il y a des hôtels franchisés et des filiales, ce n'est pas eux qui décident, mais c'est les sièges qui nous donnent tout ce qu'il faudrait appliquer, et après ils envoient ça au monde et le siège à Madrid doit la traduire en espagnol par exemple, et doit l'adapter à son pays. C'est-à-dire, les sièges nationaux doivent adapter la politique générale à leurs pays, mais ils sont obligés de respecter les mêmes règles. [...] Les règles sont toutes universelles pour tout le monde, et après le siège de Madrid fait la traduction et va aider les hôtels en Espagne à les mettre en place. [...] Par exemple, pour mettre en place un jardin urbain, on fait ce qu'on veut, on le met à l'intérieur ou à l'extérieur, sur le toit, etc., et le siège à Madrid nous aide un peu. [...] Si on veut passer au niveau supérieur, on doit mettre en place plus des choses (actions) et ça apparaît sur le site de réservation qu'on a le niveau Bronze ou Argent ou Or, et le siège de Madrid nous aide, par exemple : on peut lui demander est ce que de mettre des ruche des abeilles sur notre site à Murcia, et il va nous dire oui c'est possible ou non c'est pas possible.* »

Accor installe une filiale dans tout État où sont implantés ses hôtels. En pratique, cette filiale nationale prend parfois les allures d'une formalité administrative, sans plus. Toutefois, le groupe peut également choisir d'établir une réelle filiale gestionnaire en fonction de l'importance de la région concernée. Il existe alors, comme pour Accor Afrique -Moyen Orient (Casablanca) et Accor Maroc (Casablanca), deux niveaux de décision susceptibles de mettre chacun en œuvre des actions en faveur du développement durable qu'ils pourront imposer aux établissements hôteliers placés sous leur responsabilité.

▪ **Accor Afrique-Moyen Orient / Accor Casablanca comme siège régional :**

Le responsable RH de Sofitel Agadir Royal Bay Resort nous a expliqué que, dans cette région, Accor Afrique a créé et dispensé une formation en vue de la mise en œuvre de la nouvelle Charte 21 dans les différents hôtels. Désormais, ce sont tous les établissements de la zone qui s'alignent sur les normes promulguées par cette formation suivie par un ou plusieurs responsables des sièges nationaux (Maroc, Tunisie, Algérie, Égypte, Côte d'Ivoire, Afrique du Sud, Sénégal, etc.). Ces différents pays ont été chargés d'organiser à leur tour une formation de leur choix afin de transposer la nouvelle Charte dans leurs établissements respectifs. *« Il y a quelques jours, notre directeur il est en formation au siège national à Accor Casablanca pour nous transférer les nouvelles procédures concernant la charte 21 ».*

▪ **Accor Casablanca/comme siège national :**

Avec sa capacité de faire état des interrogations posées par les directeurs ou propriétaires d'hôtels, Accor Casablanca joue le rôle d'un filtre entre ceux-ci et le siège social du groupe à Paris. Ceci dit, les directeurs et propriétaires peuvent également s'adresser directement au siège parisien (cf. le tableau suivant N° 24). Il semble que chaque établissement garde une réelle autonomie vis-à-vis de la direction sociale (Paris) ; il peut, par exemple, choisir de ne pas mettre en œuvre les mesures qu'il estime inadaptées, y compris concernant le budget.

Dans la région, il existe une réciprocité entre Accor national, Accor régional et la Direction du développement durable du groupe qui opèrent ensemble. Par exemple, Accor Maroc fait connaître à la Direction du développement durable les éléments importants et les actions positives de ses établissements. À l'inverse, Accor Maroc peut prendre connaissance, grâce au siège, de toute l'information concernant ses activités en Afrique.

Tableau 24 : Les liens des hôtels vers le siège social passent par les sièges nationaux et/ou régionaux, extraits des entretiens

Le responsable du service technique de l'hôtel Sofitel Essaouira Golf & Spa : <i>« C'est une relation indirecte, par le siège de Casa (siège national), tant que notre hôtel se situe à Essaouira. »</i>
La responsable commerciale de Sofitel Essaouira 5 étoiles : <i>« Nous avons un siège ici à Casablanca, c'est le siège régional, mais ça n'empêche qu'on est en relation directe avec le siège à Paris, ils sont très disponibles. »</i>
Le responsable du service technique de l'hôtel Ibis Meknès : <i>« On passe par le siège. Nous</i>

<i>contactons le siège de Casa, et eux s'occupent de contacter le siège de Paris, donc notre relation avec le siège de Paris est indirecte. »</i>
Le responsable du service technique d'Ibis à Ouarzazate : <i>« Notre relation avec le siège Accor à Paris est une relation indirecte, par l'intermédiaire du siège de Casa. »</i>
Le responsable du service technique d'Ibis Nearshore à Casablanca : <i>« Notre relation avec le siège Accor à Paris est une relation indirecte par l'intermédiaire du siège à Casa. »</i>
Pascal RAZUREL, le directeur d'Ibis hôtel et d'Ibis budget Alicante de Murcia en Espagne : <i>« Notre relation est avec le siège à Madrid qui prend à son tour des liens directs avec le siège de Paris. »</i>

En fonction de ce qui précède, nous pouvons valider l'hypothèse H1c relative à l'impact de l'éloignement géographique entre la maison-mère et ses hôtels affiliés.

N° de l'hypothèse	Énoncé de l'hypothèse	Résultats du test
H1c	Quand l'entreprise multinationale opère dans un grand nombre de pays, la décentralisation opérationnelle de ses hôtels est une nécessité pour les impliquer dans le processus de l'adaptation à leur contexte local.	Validée

5.3.7 Attitudes des hôtels d'Accor par rapport aux recommandations de la maison-mère

Il ressort de l'analyse du contenu des documents de référence et des entretiens réalisés au sein du groupe Accor que le point de vue du siège est axé sur le développement d'une forme de professionnalisation des pratiques environnementales au niveau du groupe. La préoccupation de la maison-mère est d'implanter son système *PLANET 21* dans le plus d'hôtels possibles, dans un souci de visibilité des modes de coordination et d'amélioration des résultats attendus. Autrement dit, l'intégration globale apparaît, pour le siège, comme un processus de coordination permettant d'améliorer la performance globale et d'atteindre les objectifs fixés. La perception des pressions de la maison-mère et de la notion d'intégration globale semble relativement claire et communiquée à tous les hôtels, sauf une partie des hôtels en franchise¹⁹⁷. Ces derniers répondent uniquement aux

¹⁹⁷ « Le programme *PLANET 21* couvre les hôtels filiaux et managés et est mis à disposition des franchisés. Pour ces derniers, si le programme est inclus dans le contrat de franchise, l'hôtel est tenu de le déployer. Sinon, Accor en recommande la mise en œuvre au propriétaire qui arbitre sur le déploiement effectif. » (Document de référence, 2017, p. 44).

pressions du contexte local si elles existent. Ceci est clairement confirmé par Arnaud Herrmann, le directeur du développement durable d'Accor : « *Un des vrais sujets de préoccupation qu'on peut avoir, c'est vraiment le traitement des eaux usées, et si on prend cet exemple, grâce à notre système de gestion on a aujourd'hui 100% des hôtels qui appartiennent à Accor qui disposent d'un système de gestion des eaux soit individuel soit collectif. On a simplement quelques hôtels qui sont en franchise qui n'en disposent pas, mais qui respectent la loi par ailleurs, et il est vrai que sur ces hôtels on réfléchit sérieusement à aller vers un nouvel élan qui rendrait obligatoire l'application de ces standards et donc d'avoir des stations d'épuration partout.* »¹⁹⁸ Ainsi, certains hôtels en franchise ne suivent pas la recommandation de la maison-mère, ou agissent dans le meilleur des cas de manière minimaliste quant à ces directives. C'est ce que l'on peut appeler, en référence à la typologie de PESTRE (2004), l'attitude du paroissial.

A l'inverse, certains hôtels filiaux qui appartiennent à 100% à Accor semblent bien intégrés dans le sens où la perception des directives du siège est commune et que de ce fait, l'hôtel cherche à correspondre à la stratégie globale. L'intégration de l'hôtel dans cette stratégie est alors optimale pour la maison-mère. Il s'agit de se comporter exactement comme la maison-mère demande de le faire. Une telle attitude des hôtels peut être appelée, en référence à la typologie de PESTRE (2004), celle du bon soldat. D. Obeuf, vice-président d'Accor Canada, en témoigne : « *C'est clair que le plus simple c'est la filiale, vous êtes chez vous, vous faites ce que vous voulez.* » (Lenoir, 2007, p.61) Cependant, les filiales ne répondent pas tous de la même façon aux directives du siège social, non seulement entre différents pays où elles sont présentes, mais également dans le même pays car leurs caractéristiques diffèrent.

Les différents hôtels interrogés sont représentatifs des attitudes intermédiaires qui se trouvent entre ces deux types d'attitudes extrêmes¹⁹⁹. Il s'agit de répondre à la fois aux exigences du siège et à celles du contexte local. Dans chacune des attitudes intermédiaires qu'adoptent les hôtels interrogés, le poids relatif de deux composantes de la dualité institutionnelle, c'est-à-dire la pression corporative et la pression locale, varie.

Le cas de l'hôtel situé en Espagne est représentatif de cette attitude intermédiaire qui correspond à la fois aux attentes du siège et à celles du contexte local, comme l'explique Pascal RAZUREL, directeur Ibis hôtel & Ibis budget : « *Ce sont les sièges qui nous donnent tout ce qu'il faudrait*

¹⁹⁸ Extrait de la vidéo d'Arnaud HERRMANN, le directeur du développement durable, consultable sur le site internet : https://www.youtube.com/watch?v=Jk4M2-QENwY&index=5&list=PLOSed3_k1px4P8oZwQGcqRuP6mCxCDOIK (consulté le 09/09/2018).

¹⁹⁹ Pour en savoir plus sur ces attitudes intermédiaires, voir le tableau 6 qui présente les diverses typologies de rôles ou attitudes des filiales en se basant sur les travaux réalisés par White & Poynter (1984), Bartlett & Ghoshal (1986), Jarillo & Martínez (1990), Gupta & Govindarajan (1991), Birkinshaw & Morrison (1995), Taggart (1997), Enright & Subramanian (2007) et d'autres encore.

appliquer, et après ils envoient ça au monde et le siège à Madrid doit la traduire en espagnol, par exemple, et doit l'adapter à son pays. C'est-à-dire que les sièges nationaux doivent adapter la politique générale à leur pays, mais ils sont obligés de respecter les mêmes règles. » Il ajoute : *« Notre autonomie est incarnée par des initiatives, mais qui restent toujours dans le cadre de la Charte. C'est-à-dire, si je dois mettre en place une action, par exemple une action espagnole locale, j'en ai la liberté, mais cette action sera une des actions de la Charte 21. »*

Le cas des hôtels marocains est représentatif du rôle intermédiaire, mais la pression de la maison-mère est relativement dominante sur la pression locale. Ces hôtels prennent ainsi davantage en compte les exigences de la maison-mère que celles du contexte local. Comme le souligne le responsable de services techniques d'Ibis Budget à El-Jadida : *« Il y a une pression par le siège d'Accor, il y a une pression régionale, et il y a une pression par l'État. La plus considérable est la pression du siège. »* Le responsable du service technique de Sofitel Essaouira confirme ce constat, ajoutant que la loi marocaine est insuffisante pour exercer une vraie pression sur les hôtels : *« Ensuite, il y a une pression du siège, par exemple ils nous envoient chaque mois les détails, mais localement, on n'a pas de vraie pression. Pour la loi marocaine, il y a des termes qui exigent la protection de l'environnement et tout ça, mais elle n'est pas aussi forte que la pression du siège [...] »*. Comme nous l'avons précédemment souligné, le contexte institutionnel du pays d'accueil constitue une force importante à prendre en considération. Selon Henriques & Sadorsky (1996), les dispositions gouvernementales sont la plus grande source d'influence au niveau du contexte local sur les politiques environnementales des entreprises. Ceci confirme l'importance du rôle particulièrement coercitif qui peut être joué par l'État au niveau des filiales implantées sur son territoire. En référence aux travaux de Nehrt (1998)²⁰⁰, le régime marocain est donc caractérisé par des réglementations insuffisantes face auxquelles les filiales montrent une faible propension à mettre en œuvre les politiques environnementales. De ce fait, les différences de régimes réglementaires entre les 100 pays d'accueil où s'implantent les hôtels d'Accor peuvent expliquer en partie la variété des comportements environnementaux entre les hôtels d'Accor. Christmann (2004) confirme ce constat.

Au contraire, le cas des hôtels français, Novotel et Ibis à Perpignan, est représentatif d'une attitude intermédiaire où le contexte local est dominant, comme l'explique la directrice de Novotel et Ibis : *« Le siège nous donne les grandes lignes, après on décide ce qu'on fait. On n'a pas vraiment de recommandations, ni d'impératifs. Si jamais on a des questions, une personne au siège est en charge du développement durable, mais c'est très rare qu'on fasse appel à lui puisqu'il aura*

²⁰⁰ Nehrt (1998) propose une typologie des forces institutionnelles réglementaires représentées par l'État en distinguant quatre modèles de régimes de réglementation environnementale qui ont une influence différente sur le comportement environnemental de la filiale.

tendance à répondre à nos besoins et voir ce qui est applicable à notre niveau. Donc c'est très rare qu'on fasse appel à eux. » Elle ajoute : *« Si on parle des actions de la Charte 21, oui on choisit parmi elles. Après, chaque hôtel est libre de faire des actions à son niveau qui n'ont rien avoir avec les actions de la PLANET 21. Personne ne peut nous inciter à développer une action environnementale ou pas. On décide déjà ce qui nous touche. »* Lorsque cette directrice évoque les actions qui n'ont rien avoir avec la stratégie d'Accor, il apparaît, dans une certaine mesure, que la stratégie environnementale de ces hôtels implique des actions nouvelles et originales, au risque de ne pas suivre les directives édictées par la maison-mère. Ce type de comportement évoque l'attitude de l'anticonformiste : les hôtels appliquent des actions sans lien direct avec celles du siège, mais qui sont toujours incluses dans les grandes lignes du siège. Ce type de comportement peut être plutôt appelé l'attitude du champion.

Cette diversité des attitudes des hôtels nous amène à conclure que la maison-mère laisse leur comportement se dessiner dans une certaine mesure, comme le relatent les managers interrogés, en fonction du contexte, des moyens et des attentes de chacun des établissements. Ce résultat de notre recherche était d'autant moins attendu que l'objectif du siège était au départ de structurer et d'harmoniser ses relations avec ses réseaux en assurant une certaine cohérence dans le monde entier²⁰¹. Malgré le déploiement de la stratégie uniforme « *PLANET 21* », il apparaît que l'intégration des hôtels dans le contexte global de la maison-mère s'est inégalement effectuée. C'est à la fois la réalité de la dualité institutionnelle, et de la marge de manœuvre des managers qui résulte de l'autonomie accordée à leurs hôtels par la maison-mère à Paris, dans le cadre toutefois de la stratégie globale, comme l'évoque Pascal RAZUREL, le directeur d'Ibis hôtel et d'Ibis budget Alicante de Murcia en Espagne : *« En effet, il y a un alphabet défini à Paris, mais on a la flexibilité. Par exemple, pour mettre en place un jardin urbain, on fait ce qu'on veut, on le met à l'intérieur ou à l'extérieur, sur le toit, etc., et le siège à Madrid nous aide un peu. »* Il ajoute : *« Notre autonomie est incarnée par des initiatives, mais qui restent toujours dans le cadre de la Charte. C'est-à-dire, si je dois mettre en place une action, par exemple une action espagnole locale, j'en ai la liberté mais cette action sera une des actions de la Charte 21. »* L'autonomie accordée aux hôtels d'Accor dans leurs opérations environnementales est conditionnée par l'organisation globale du groupe hôtelier (FMN en réseau, comme constaté plus haut) et par le mode d'exploitation de l'hôtel (reflétant la participation de la maison-mère dans l'actionnariat de l'hôtel), élément qui sera développé dans la suite de ce dernier chapitre.

²⁰¹ L'évolution de la nature même de la relation hôtels/maison-mère lors de l'implantation de la stratégie globale « *PLANET 21* », vers plus de flexibilité, constitue un résultat radicalement différent des résultats issus de la littérature. En cela, la recherche prend le contre-pied des théories déterministes classiques en suggérant qu'un rôle différent de la formalisation et de la standardisation est à définir pour le management environnemental hors frontières au sein de la FMN.

Pour conclure cette section, Nous avons fait apparaître, au cours des analyses, que les hôtels du groupe Accor sont soumis aux pressions du contexte local ainsi qu'à celles du groupe, c'est-à-dire, les deux composantes de la dualité institutionnelle. De ce fait, le contexte de l'hôtel s'articule autour de deux dimensions principales : l'une globale et l'autre locale.

En général, l'étude des pressions institutionnelles du siège n'a pas montré de divergences très importantes dans leur perception par les managers interrogés. En outre, au vu des documents de référence d'Accor et des entretiens réalisés, les pressions institutionnelles du siège semblent s'exercer sur les hôtels de manière uniforme. Rappelons que l'ensemble des hôtels est soumis *a priori* aux mêmes impératifs et à la même communication des projets et directives. L'exemple du lancement de la Charte 21 est particulièrement évocateur puisque tous les hôtels de la zone africaine ont reçu la même information au cours d'une seule réunion rassemblant des responsables des sièges nationaux de la zone (Maroc, Tunisie, Algérie, Égypte, Côte d'Ivoire, Afrique du Sud, Sénégal, etc.). Ensuite, ces sièges nationaux ont été chargés d'organiser à leur tour une formation afin de transposer la nouvelle charte dans leurs hôtels respectifs. Désormais, tous les hôtels marocains s'alignent sur les normes promulguées par cette formation suivie par des responsables de chaque hôtel au siège national à Casablanca. « *Il y a quelques jours, notre directeur est parti en formation au siège national à Accor Casablanca pour nous transférer les nouvelles procédures concernant la Charte 21* », nous a expliqué le responsable RH de Sofitel Agadir Royal Bay Resort. Pascal RAZUREL, le directeur d'Ibis hôtel et d'Ibis budget Alicante de Murcia, confirme également l'uniformité des impératifs du siège : « *Les règles sont toutes universelles pour tout le monde, et après le siège de Madrid fait la traduction et va aider les hôtels en Espagne à les mettre en place.* »

Alors que *PLANET 21* a été implanté de manière identique dans le monde entier, les pressions institutionnelles locales sont en revanche bien différentes d'un contexte à l'autre.

L'analyse de la pression coercitive lors de notre étude fait émerger la perception par les managers interrogés des contraintes coercitives du siège et de celles émanant des contextes locaux. En ce sens, les pressions coercitives sont à la fois le fruit de contraintes du siège et de celles du contexte local de l'hôtel. Néanmoins, les pressions coercitives ne sont pas perçues de la même manière par les managers interrogés.

À propos de la pression coercitive locale, les managers rencontrés au Maroc sont une bonne illustration de l'hétérogénéité de la perception de ces contraintes coercitives, puisque seul un manager interrogé évoque une pression coercitive dominante, mais qu'elle provient du contexte local : « *Il y a des pressions pour appliquer cette charte, pression par le siège et par l'État, notamment par l'État aussi qui encourage la protection de l'environnement.* » (Le responsable du service technique d'Ibis Meknès). Le reste des managers interrogés au Maroc évoquent quant à eux

une forte pression coercitive issue du siège accompagnée d'une faible pression de la part de l'État en matière de protection de l'environnement. Ainsi, selon les témoignages majoritaires, la pression coercitive de l'environnement contextuel de l'hôtel d'Accor constitue donc la deuxième source de contraintes coercitives.

Quant à la pression coercitive directive, l'uniformité des contraintes directives du siège donne pourtant lieu à des perceptions différentes de ces contraintes par les managers. En effet, nous avons remarqué au cours des analyses des entretiens un manque de compréhension, par certains dirigeants d'hôtels, des contraintes coercitives, comme l'évoque la directrice de Novotel et Ibis hôtel à Perpignan : « *Le siège nous donne les grandes lignes, après on décide ce qu'on fait. On n'a pas vraiment de recommandations, ni d'impératifs.* » La pression coercitive de la maison-mère n'est donc pas perçue de la même manière au sein des différents hôtels d'Accor. Certains l'intègrent totalement dans leur stratégie globale et suivent les directives imposées par le siège, d'autres s'en détachent. Clairement, les hôtels très économiques et certains hôtels franchisés ne sont pas intégrés du tout dans la stratégie environnementale d'Accor. Les hôtels du segment très économique, comme les marques HotelF1, Formule 1 et Ibis budget, ne suivent pas les directives du siège pour des raisons budgétaires et de ressources humaines (Document de référence, 2014, p. 61). Quant à la franchise, la stratégie environnementale couvre, comme évoqué précédemment, seulement les hôtels filiaux et managés. Elle est aussi mise à disposition des franchisés. Pour ces derniers, si le programme environnemental est inclus dans le contrat de franchise, l'hôtel est tenu de le déployer. Sinon, Accor en recommande la mise en œuvre au propriétaire qui détermine les arbitrages quant à son déploiement effectif. L'étude de la perception des pressions coercitives du siège nous informe donc sur les marques/segments des hôtels et sur leur mode d'exploitation, c'est-à-dire, sur la nature de la relation entre hôtels et maison-mère. De ce fait, l'uniformité des directives du siège ne donne pas lieu aux perceptions typiques de ces contraintes au sein des hôtels, à cause de leur différenciation en fonction de leur marque/segment et de leur mode d'exploitation.

L'étude des pressions de type normatif et mimétique n'a pas révélé de divergences importantes dans leur perception par les managers interrogés. Ceci peut être expliqué par le fait que les pressions de type normatif et mimétique ont la même influence (Hu et al., 2007). Il est dès lors difficile de distinguer l'effet de l'un ou de l'autre. En définitive, les hôtels finissent par subir les effets combinés des trois types d'isomorphismes émanant de leur contexte corporatif et local. Plus précisément, les établissements se conforment strictement aux pressions coercitives issues à la fois de la maison-mère et des textes légaux en vigueur là où ils sont présents. Ils s'engagent librement à respecter des normes locales liées à leurs activités, complétées par les normes globales d'Accor. Quant aux pressions mimétiques, nous avons constaté que le comportement mimétique

corporatif trouve sa place au sein des hôtels du groupe Accor via différents mécanismes : partager et copier les bonnes pratiques grâce à la transmission des expériences ; généraliser les bonnes pratiques via les outils internes (par exemple, le réseau social interne Yammer). Au niveau local des hôtels, l'étude de l'isomorphisme mimétique n'a pas révélé d'importance accordée par les managers aux pratiques environnementales des autres hôtels locaux. La majorité des managers interrogés expliquent que la concurrence locale ne se fait pas au niveau écologique. Nous pensons que l'imitation des pratiques écologiques des concurrents se produit davantage au niveau du groupe, où ces pratiques sont définies. En fonction de ce qui précède, nous pouvons illustrer concrètement les types de pressions subies par les hôtels affiliés à Accor.



Nous avons évoqué plus haut, dans le tableau N° 14, via la théorie néo-institutionnelle, les 6 types de pressions que peuvent subir les unités affiliées. Nous retrouvons concrètement 5 de ces pressions dans les résultats que nous avons obtenus. Là encore, les pressions identifiées dans le tableau suivant sont directement dérivées de l'analyse réalisée au sein du groupe Accor.

Tableau 25 : Une illustration concrète des types de pressions subies par les hôtels d'Accor concernant leurs pratiques environnementales (idem Tableau 14)

Origine de la pression Types de pressions	La maison-mère	Le contexte de l'hôtel
Coercitives	Par exemple : les 16 actions obligatoires de la charte 21 ; la remontée d'informations extra-financières des hôtels filiales, managés et de certains franchisés vers la direction (reporting)	Chaque hôtel respecte strictement les lois et règlements localement en vigueur
Normatives	Par exemple : les actions optionnelles de la charte 21	Par exemple : partenariat avec des ONG pour la protection de l'environnement
Mimétiques	Par exemple : partager et copier les bonnes pratiques grâce à la transmission des expériences ; généraliser les bonnes pratiques via les outils internes (comme le réseau social interne Yammer)	Ce type d'isomorphisme n'est pas révélé par notre étude

Comme nous l'avons évoqué au cours de cette section, l'organisation du groupe Accor permet à chaque hôtel affilié de s'intégrer dans le contexte global de la maison-mère tout en s'adaptant au niveau local, grâce à un modèle en réseau. En effet, la dimension locale de l'activité hôtelière nécessite de s'adapter aux spécificités locales ; chaque environnement concurrentiel demande une stratégie propre compte tenu du comportement des populations, des ressources naturelles, des acteurs locaux, etc. En fonction de son environnement, chaque hôtel est ainsi libre de mettre en œuvre ou non telle ou telle mesure de la politique globale élaborée par la maison-mère. L'analyse nous a montré que l'adoption d'un comportement responsable par Accor répond à un premier besoin du groupe, celui de se légitimer et de s'institutionnaliser. Ceci peut être expliqué par l'importance accordée par Accor aux parties prenantes dans la définition de sa politique de RSE.

En fonction de ce qui précède dans cette section, et après avoir validé les sous-hypothèses H1a, H2b et H1c, nous pouvons valider l'hypothèse H1 relative aux variables institutionnelles.

Hypothèses relatives aux variables institutionnelles		
N° de l'hypothèse	Énoncé de l'hypothèse	Résultats du test
H1a	La maison-mère impose à l'ensemble de ses unités affiliées la mise en place d'une politique environnementale universelle/uniforme, visant à renforcer les moyens de coordination à l'échelle mondiale	Validée
H1b	Alors que la politique environnementale globale est implantée de manière identique dans le monde entier, les différences de contextes locaux des hôtels affiliés peuvent expliquer en partie la variété de leurs comportements environnementaux	Validée
H1c	Quand l'entreprise multinationale opère dans un grand nombre de pays, la décentralisation opérationnelle de ses hôtels est une nécessité pour les impliquer dans le processus de l'adaptation à leur contexte local	Validée
		
H1	La politique environnementale de chaque établissement est influencée par des pressions émanant à la fois de la maison-mère et de son contexte local.	Validée

Ce résultat rejoint les travaux de Kostova & Roth (2002) qui ont forgé le concept de dualité institutionnelle, ainsi que les conclusions du travail de Christmann (2004) qui montre qu'au sein d'une FMN, la politique environnementale de chaque unité affiliée est influencée par des facteurs à la fois externes et internes. Rosenzweig & Singh (1991) relèvent également que ces unités affiliées font l'objet de pressions provenant de leur environnement local, mais aussi du groupe qui recherche une cohérence organisationnelle.

À part la distinction des types d'isomorphismes, les hôtels implantés dans le même pays, au Maroc par exemple, sont en principe soumis aux mêmes pressions locales et corporatives, sauf les établissements très économiques et les franchisés. Conformément aux mêmes normes et valeurs professionnelles, ils doivent donc finir par se ressembler professionnellement en adoptant des pratiques environnementales similaires, comme le soulignent les travaux de DiMaggio & Powell (1983). Ces auteurs confirment que les entreprises qui partagent le même environnement adoptent des pratiques similaires en répondant aux mêmes pressions institutionnelles. C'est-à-dire que ces pressions les poussent à une homogénéisation de leurs comportements qui, selon eux, se réfère au « *processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler à d'autres unités qui sont confrontées aux mêmes conditions environnementales.* » (DiMaggio & Powell, 1983, p. 149) Pourtant, l'analyse de nos entretiens montre de fortes disparités entre les hôtels d'Accor au Maroc. Peut-être est-ce dû avant tout aux caractéristiques de chaque hôtel ? La question mérite d'être posée. L'enjeu crucial à ce stade est de connaître les caractéristiques qui déterminent le comportement environnemental des hôtels. Ceci sera développé dans la suite du présent chapitre.

5.4 VARIABLES ORGANISATIONNELLES

Nous avons vu précédemment que le mode d'exploitation des unités affiliées peut peser sur les choix environnementaux de chaque hôtel. Pour Hansen (1999, p. 25), la participation au capital d'une unité influence d'ailleurs considérablement la volonté de la maison-mère de contrôler ses actions, notamment environnementales.

Même si les recherches à ce propos débouchent sur des résultats contradictoires, la taille constitue un autre déterminant organisationnel de l'engagement environnemental des entreprises. Ainsi, les plus grandes s'impliquent plus car elles peuvent consacrer davantage de moyens à ces politiques. Cependant, la taille ne peut suffire à prédire la mise en œuvre de pratiques responsables (Blombäck & Wigren, 2009). En tant qu'indicateur des ressources disponibles (Battisti & Perry, 2011), ce facteur doit être considéré comme un déterminant à croiser avec d'autres (Uhlener et al., 2012). Ajoutons que les travaux de Russo & Fouts (1997) et de Klassen & Whybark (1999) ne révèlent pas de lien significatif entre la taille d'une entreprise et son engagement pour le développement durable. Ce qui est clair, par contre, pour tous les auteurs, c'est que le fait de disposer de moyens financiers exerce une influence positive sur l'implication environnementale des entreprises.

Par ailleurs, la stratégie de l'entreprise joue également un rôle important. Ainsi, celles qui adoptent une stratégie de domination par les coûts veulent minimiser leurs dépenses et considèrent donc la question environnementale sous l'angle « coût-bénéfice ». Celles qui optent pour une stratégie de différenciation y verront quant à elles l'apport d'une valeur supérieure à celle des produits proposés par leurs concurrents. Nous étudierons pour finir d'autres facteurs susceptibles de peser sur la mise en œuvre des directives de la maison-mère, comme la localisation de l'hôtel ou son ancienneté.

L'étude de ces différents éléments nous permettra d'évaluer les hypothèses suivantes :

H2 : les caractéristiques de chaque établissement conditionnent ses pratiques environnementales, de sorte que des établissements aux caractéristiques différentes, dans un même environnement local, auront à certains égards des pratiques environnementales différentes.

H2a : Les différents modes d'exploitation des unités affiliées ont une incidence sur leur autonomie dans leurs pratiques environnementales.

En effet, lorsque la maison-mère est l'actionnaire majoritaire d'une unité affiliée, cette dernière ne bénéficie que d'une marge de manœuvre réduite. Elle doit répondre davantage aux pressions corporatives qu'à celles émanant du contexte local. C'est le cas où la filiale est détenue en propre par la maison-mère. Inversement, lorsque la maison-mère est l'actionnaire minoritaire d'une unité affiliée, ou lorsqu' l'hôtel n'est pas une filiale du groupe Accor, celui-ci dispose d'une importante

marge de manœuvre opérationnelle. Il doit répondre davantage aux pressions émanant du contexte local qu'aux exigences corporatives. C'est le cas où l'hôtel est franchisé.

H2b : La taille de l'hôtel a une incidence sur son engagement environnemental, quel que soit son mode d'exploitation.

En effet, lorsque sa taille est significative, l'hôtel peut être plus enclin à s'investir dans une politique environnementale dans la mesure où il dispose de moyens importants lui permettant de supporter les coûts élevés des enjeux environnementaux. Toutefois, comme le suggère la littérature, on l'a vu, la grande taille de l'établissement n'est pas un déterminant décisif de l'intensité de ses pratiques environnementales. Cette variable n'est qu'un signe distinctif de la capacité d'un hôtel à supporter davantage les coûts émanant des enjeux environnementaux. La taille de l'hôtel est ainsi un indicateur du niveau de ressources disponibles et constitue par là un déterminant clé, mais pas décisif, de l'investissement dans les enjeux environnementaux.

H2c : Le niveau de performance financière de l'hôtel influence positivement de la mise en place de pratiques environnementales dans la mesure où ces pratiques engendrent des coûts élevés.

H2d : Le type de stratégie adoptée par l'hôtel, domination par les coûts ou stratégie de différenciation, affecte sa politique environnementale :

- Si l'hôtel applique une stratégie de domination par les coûts, il mettra prioritairement en œuvre les pratiques environnementales susceptibles d'affecter positivement la structure de ses coûts.
- Si la clientèle est sensible à la performance environnementale, l'hôtel pourra mettre en œuvre des pratiques durables dans le cadre d'une stratégie de différenciation.

5.4.1 Le mode d'exploitation

La décentralisation du groupe Accor et le caractère local du service hôtelier proposé ne sont pas les seuls facteurs susceptibles de justifier la liberté accordée à chaque hôtel. Celle-ci peut en effet s'expliquer aussi par un mode d'exploitation lié à l'actionnariat. Pour rappel, les établissements du groupe Accor connaissent quatre types d'exploitation différents : propriété totale, location, gestion ou franchise. Dans le cas de la propriété totale, où le groupe possède les murs de l'hôtel et en est le seul responsable opérationnel, Accor peut évidemment implanter plus facilement une politique corporative. Le document de référence de 2016 en témoigne :

« *Le déploiement des engagements, politiques et programmes de RSE du Groupe, tout comme la remontée d'informations des hôtels vers Accor, dépendent du mode de gestion des hôtels concernés : filiales, managés ou franchisés :*

- *Les engagements du Groupe en matière de RSE couvrent l'ensemble de ses établissements, tous modes de gestion confondus.*
- *Le programme PLANET 21 couvre les hôtels filiaux et managés et est mis à disposition des franchisés. Pour ces derniers, si le programme est inclus dans le contrat de franchise, l'hôtel est tenu de le déployer. Sinon, Accor en recommande la mise en œuvre au propriétaire qui arbitre sur le déploiement effectif. » (p. 44).*

D. Obeuf, vice-président d'Accor Canada, témoigne de la diversité de ces situations dans lesquelles le groupe Accor dispose d'une marge de manœuvre plus ou moins importante pour conduire des politiques de développement durable : « *C'est clair que le plus simple c'est la filiale, vous êtes chez vous, vous faites ce que vous voulez. Quand vous êtes en contrat de management, vous n'êtes pas chez vous mais vous avez un contrat qui dit que vous gérez l'actif d'une tierce partie. D'une manière générale, on n'a pas de résistance. [...] Je n'ai pas rencontré à ce jour d'obstacle ou de résistance de la part de propriétaires par rapport au développement durable dans la mesure où nous restons logiques et réalistes financièrement. Alors après, la franchise, c'est un peu plus difficile. La franchise, vous n'êtes pas propriétaire, vous n'êtes pas l'opérateur, vous vous contentez de prêter votre marque. Dans la mesure où le contrat de franchise a bien été établi et que le franchisé accepte de se plier aux règles de développement durable de la marque, il y a des standards à respecter, comme chez McDonald's, et c'est sûr que les normes sont respectées. Mais si ça ne fait pas partie du contrat, vous prenez le risque que ce ne soit pas appliqué. » (Lenoir, 2007, p. 61). Le document de référence de 2017 en témoigne : « *AccorHotels exerce ses responsabilités d'employeur sur le périmètre de ses employés directs (salariés AccorHotels) dans les sièges et dans les hôtels « filiales ». Sur cette population, ses valeurs, ses principes managériaux et ses politiques de développement des talents s'appliquent directement, ainsi que toutes les responsabilités sociales inhérentes à sa position d'employeur direct. Dans les hôtels managés, les politiques de AccorHotels s'appliquent. Même si la gestion directe des salariés au quotidien revient aux propriétaires des hôtels, le contrat de management permet d'uniformiser les politiques sociales du Groupe tant en matière collective qu'en matière individuelle. Bien que l'influence du Groupe sur l'emploi soit plus faible chez ses franchisés, AccorHotels s'attache à partager ses valeurs et ses engagements dans ses relations et sa communication avec eux. La marque AccorHotels impose aux hôtels franchisés (dont les employés sont salariés par le détenteur de la franchise) une adhésion sans réserve aux valeurs du Groupe, dans le respect des règles qui leur sont applicables**

localement. En effet, les employés sous enseigne AccorHotels sont les ambassadeurs de la marque de l'hôtel et de ses valeurs. » (p. 94)

Accor présente les indicateurs environnementaux et sociaux de son parc hôtelier selon le mode d'exploitation et/ou par zone géographique lorsque leur variation est très dépendante du mode de gestion et/ou du contexte local. Le document de référence de 2014 en témoigne : « *Nous présentons les indicateurs sociaux par zone géographique lorsque leur variation est très dépendante du contexte local. Les autres indicateurs sont présentés selon le mode de gestion.* » (p. 79) L'écart entre le nombre d'hôtels d'Accor et le nombre d'hôtels qui appliquent la Charte 21/Planet 21 in Action est toujours lié aux hôtels franchisés qui ne sont pas détenus par Accor, comme le montre le tableau suivant.

Tableau 26 : Indicateurs environnementaux et sociétaux selon le mode d'exploitation²⁰²

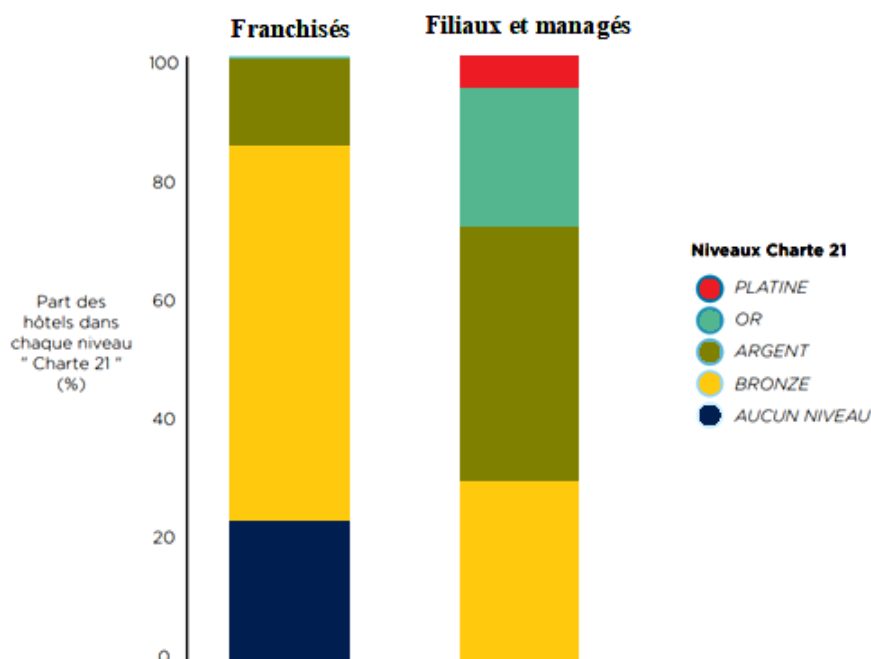
		Filiales & managés	Filiales & managés & franchisés
2012	Nombre total d'hôtels dans le périmètre de consolidation ²⁰³	2039	3331
	Nombre d'hôtels ayant validé la Charte 21	2039	3080
	Taux de réponse	100%	92%
2013	Nombre total d'hôtels dans le périmètre de consolidation	2027	3401
	Nombre d'hôtels ayant validé la Charte 21	2027	3173
	Taux de réponse	100%	93%
2014	N° d'hôtels dans le périmètre de consolidation	2068	3538
	N° d'hôtels ayant validé la Charte 21	2068	3325
	Taux de réponse	100%	94%
2015	Nombre total d'hôtels dans le périmètre de consolidation	2059	3682
	Nombre d'hôtels ayant validé la Charte 21	2037	3486
	Taux de réponse	99%	95%
2016	Nombre total d'hôtels dans le périmètre de consolidation	2089	3898
	Nombre d'hôtels ayant validé Planet 21 in Action	1892	3135
		91%	80%
2017	Nombre total d'hôtels dans le périmètre de consolidation	2097	4017
	Nombre d'hôtels ayant validé Planet 21 in Action	1961	3355
	Taux de réponse	94%	84%
2018	Nombre total d'hôtels dans le périmètre de consolidation	2218	4316
	Nombre d'hôtels ayant validé Planet 21 in Action	2065	3506
	Taux de réponse	93%	81%

²⁰² Source : Documents de référence (2013, p88 ; 2014, p.81 ; 2015, p.89 ; 2016, p.107 ; 2017, p.151 ; 2018, p.197).

²⁰³ Pour en savoir plus sur les règles d'intégration dans le périmètre, vous pouvez consulter le document de référence de 2015, page 83.

Aucun lien de cause à effet ne peut être déterminé à partir de notre analyse. Toutefois, on peut en déduire qu'en introduisant des processus de performance environnementale dans leur mode d'exploitation, les hôtels filiaux et managés renforcent, à l'inverse des franchisés, les actions et les comportements qui sont récompensés par la Charte 21 et permettent d'atteindre des seuils graduels de performance : « Bronze », « Argent », « Or » et « Platine »²⁰⁴, comme l'illustre la figure suivante.

Figure 34 : Les hôtels filiaux et managés versus les franchisés ayant validé la Charte 21



(Source : réalisation personnelle)

Le mode d'exploitation a ainsi une incidence très importante sur le niveau de la Charte 21 obtenu par les hôtels, qui détermine l'intensité de leur engagement environnemental. Sur la figure ci-dessus, les bandes de couleur représentent la proportion d'hôtels ayant atteint un certain niveau de la Charte 21 en raison de leur mode d'exploitation. Le côté gauche du graphique montre les hôtels franchisés, tandis que le côté droit représente les filiaux et managés. Le graphique montre clairement que les hôtels filiaux ou managés sont beaucoup plus susceptibles d'obtenir un haut niveau de la Charte 21, alors que les établissements en franchise restent davantage au niveau Bronze. Encore plus convaincant, les hôtels filiaux et managés ont pu obtenir le plus haut niveau de la Charte 21, le Platine. En d'autres termes, la tendance des hôtels à obtenir un haut niveau de la Charte 21


²⁰⁴ La Charte 21 apporte comme précédemment évoqué un cadre d'actions progressif aux hôtels, en définissant des seuils graduels de performance : « Bronze », « Argent », « Or » et « Platine » pour les hôtels les plus engagés. Ce système est cumulatif : l'hôtel doit d'abord valider un niveau pour accéder au niveau suivant.

augmente avec le mode d'exploitation en propriété et en gérance, tandis que la probabilité que ces hôtels n'obtiennent aucun niveau est nulle. À l'inverse, certains hôtels franchisés, surtout les économiques, n'ont obtenu aucun niveau.

C'est donc cette logique qui a conditionné la mise en œuvre de la norme ISO 14 001 au sein du groupe Accor. Comme le montre la figure ci-dessous (N° 35), la certification ISO 14001 des hôtels filiaux et managés poursuit sa progression en 2015. À périmètre comparable, nous remarquons que le ratio d'évolution des hôtels filiaux et managés enregistre 10% versus seulement 8% pour les hôtels du réseau, quel que soit leur mode d'exploitation. La première étape du processus de certification concerne ainsi les hôtels en propriété et managés, avec la volonté que leurs résultats s'avèrent convaincants pour les propriétaires externes d'établissements en franchise.

Figure 35 : Nombre d'hôtels certifiés ISO 14001 selon le mode d'exploitation

Indicateurs

Indicateurs	Périmètre	2014		2015		Évolution (à périmètre comparable)	
		Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés
ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX							
Management environnemental							
Hôtels certifiés ISO 14001**		826	1 149	861	1 240	+ 10 %	+ 8 %

** Hors segment économique et très économique.

(Source : Document de référence, 2015, p. 90)

Un autre élément ayant un impact important sur l'influence du contexte corporatif est celui du statut des employés de l'hôtel, comme l'explique H. Roques, directrice du développement durable du groupe Accor entre 2002 et 2009 : « *La différence essentielle par rapport au mode d'exploitation, c'est que dans les hôtels-filiales ce sont nos collaborateurs, et que dans les autres hôtels, le personnel ne l'est pas.* » (Lenoir, 2007, p. 62). Le mode d'exploitation de l'hôtel influence donc la politique corporative. Si le siège social est propriétaire en propre de l'hôtel, celui-ci devrait être plus enclin à suivre les pressions issues du contexte corporatif. Si, à l'inverse, un franchisé gère l'hôtel, c'est d'abord le contexte local qui influencera ses pratiques écologiques.

Ces différents éléments nous permettent de valider l'hypothèse H2a relative aux modes d'exploitation des hôtels comme suit.

N° de l'hypothèse	Énoncé de l'hypothèse	Résultats du test
H2a	Les différents modes d'exploitation des unités affiliées ont une incidence sur leur autonomie dans leurs pratiques environnementales	validée

En effet, lorsque la maison-mère est l'actionnaire majoritaire d'une unité affiliée, cette dernière ne bénéficie que d'une marge de manœuvre réduite. Elle doit répondre davantage aux pressions corporatives qu'à celles émanant du contexte local. C'est le cas où la filiale est détenue en propre par la maison-mère. Inversement, lorsque la maison-mère est l'actionnaire minoritaire d'une unité affiliée, ou lorsqu' l'hôtel n'est pas une filiale du groupe Accor, celui-ci dispose d'une importante marge de manœuvre opérationnelle. Il doit répondre davantage aux pressions émanant du contexte local qu'aux exigences corporatives. C'est le cas où l'hôtel est franchisé.

Pour conclure, tout au long de notre recherche, la plupart des facteurs que nous avons relevés vont dans le sens d'une importante autonomie de l'hôtel au sein du groupe. Cette autonomie, qui est conditionnée par l'organisation globale du groupe et le mode d'exploitation de l'hôtel, se traduit avant tout par une liberté de prise de décision. Mais cette liberté de décision environnementale n'est pas totale ni incontrôlée. Elle est encadrée par un ensemble d'éléments et d'outils développés au niveau de la maison-mère (principes généraux, programmes et politiques spécifiques, procédures de contrôle et de surveillance, programmes de formation, d'éducation et d'échange d'informations, etc.). Ces éléments peuvent être considérés comme des outils permettant un contrôle du comportement écologique des hôtels en balisant le processus de décision. Il faut toutefois noter que ces éléments peuvent être utilisés tels quels par les hôtels et, dans la plupart des cas, être adaptés à leur contexte local. Cette adaptation constitue une illustration du concept de dualité institutionnelle au sein du groupe Accor où la marge de manœuvre des hôtels est bridée par l'utilisation d'outils et d'éléments issus de la politique environnementale décidée au niveau du siège.

5.4.2 La taille de l'hôtel et la disponibilité des moyens financiers²⁰⁵

Comme précisé ci-avant, l'engagement responsable des entreprises varie selon la taille de l'établissement (Bradford & Fraser, 2008) et en fonction de la disponibilité plus ou moins importante des moyens nécessaires (Perez-Batres & al., 2012).

Concernant la disponibilité des moyens, il existe un consensus quant au lien positif entre cette variable et l'intensité des pratiques environnementales des entreprises. En effet, plusieurs

²⁰⁵ Il existe souvent une association positive entre la taille de l'entreprise et ses moyens, c'est pourquoi nous ne les présenterons pas dans deux paragraphes distincts.

chercheurs (McGuire et al., 1988 ; S. A. Waddock & Graves, 1997; Reverte, 2009 ; Berger-Douce, 2011) affirment que l'atteinte d'un niveau élevé de performance environnementale dépend d'un niveau élevé de performance financière car ce dernier permet aux entreprises de mener des pratiques responsables engendrant des coûts. La disponibilité des ressources financières est donc une condition nécessaire pour pouvoir investir dans des démarches environnementales.

Or, les travaux de plusieurs auteurs concernant l'impact de la taille de l'entreprise sur son comportement environnemental aboutissent à des conclusions diverses et parfois contradictoires.

Ainsi, les résultats de Russo & Fouts (1997) comme ceux de Klassen & Whybark (1999) n'établissent aucun lien significatif entre la taille de l'entreprise et ses engagements en faveur du développement durable. D'après François-lecompte & Gentric (2013), les grands hôtels peuvent certes s'engager plus facilement dans une démarche environnementale grâce aux moyens financiers dont ils disposent, mais il faut aussi que leur personnel s'inscrive également dans cette démarche. Or, d'après ces chercheurs, ce n'est pas une tâche facile car plus la taille de l'hôtel est importante, moins ses équipes sont formées. En ce sens, la grande taille de l'établissement génère un obstacle avec une difficulté liée à la gestion des équipes (Callot, 2011, p. 37, 42 ; François-lecompte & Gentric, 2013, p. 43). En outre, ce problème concerne particulièrement le domaine hôtelier car *« l'hôtellerie est une activité de service basée en grande partie sur les ressources humaines où les équipes ne sont pas forcément toutes convaincues du bien-fondé de la démarche, le poids des habitudes est important et l'absence de procédures est souvent une réalité. »* (François-Lecompte & Gentric, 2013, p. 43). Le responsable du service technique d'Ibis et Ibis budget à El-Jadida souligne aussi cette contrainte, en proposant d'organiser des formations directement avec les équipes des hôtels afin de surmonter ce frein : *« Il y a des actions qui m'intéressent et que la plupart des hôtels ne font pas, parce qu'il n'y a pas de formations destinées à tout le personnel concernant la gestion et la protection de l'environnement. Ils ne font pas de formations, il n'y a que des formations pour les cadres et les responsables, mais pour le reste du personnel, la formation est personnelle, il y a des employés qui ne sont pas au courant. Alors il y a des employés qui ne savent absolument pas que l'hôtel adopte une politique écologique. Et nous ne disposons pas d'une formation pour les sensibiliser chacun à leur niveau. Il n'y a pas de formations, il y a des affiches par contre, mais il faut organiser des formations directement avec le personnel, parce qu'on a ceux qui ne savent pas lire le français. Donc pour un hôtel qui se trouve au Maroc, ce serait un peu difficile de comprendre ces affiches en français, surtout pour ceux qui ont un niveau moyen. »*

Par conséquent, la taille de l'entreprise peut ainsi jouer un double rôle : positif ou négatif. *« Plus l'hôtel est grand, plus le personnel est nombreux et plus le coaching environnemental des équipes est lourd. A contrario, un établissement de grande taille dispose souvent de moyens financiers plus*

confortables et d'une équipe dirigeante plus disponible. » (François-Lecompte & Gentric, 2013, p. 39). Mais en réalité, ce n'est qu'à moitié vrai, au regard des documents de référence d'Accor et des propos des interviewés, comme nous le constaterons.

Contrairement à ce qu'affirment ces auteurs en effet, d'autres montrent que les plus grandes entreprises s'engagent davantage en faveur de l'environnement (González-Benito & González-Benito, 2006 ; Cabagnols & Le Bas, 2006 ; Perrini, Russo & Tencati, 2007²⁰⁶) dans la mesure où elles possèdent des moyens suffisants pour réaliser de tels engagements. C'est ce qu'explique le responsable du service technique Hôtel Sofitel Golf & Spa à Essaouira : *« Aussi pour la taille, notre hôtel me semble très écologique, parce que nous on est dans un hôtel de 12 hectares, c'est énorme, si on parle de moyens, pour l'hôtel ici de 5 étoiles dans un espace de 12 hectares. Si un jour vous venez à hôtel, vous allez voir que l'hôtel est écologique, il n'y a que de la nature autour. Mais ce ne serait pas plus facile à faire si c'était un hôtel de petite taille, ou de 2 ou 3 étoiles. Un hôtel 2 à 3 étoiles de petite taille, c'est pire, ce serait encore plus compliqué d'appliquer la charte, parce que pour jouer pour l'écologie ou l'environnement, il en faut plus. Par exemple, pour mettre des lampes LED, ça coûte 20 fois plus cher que les lampes normales. Alors pour les petits hôtels de 2 à 3 étoiles, ce serait encore plus compliqué d'appliquer la charte. »* Comme le souligne également le responsable de service technique d'Ibis à Ouarzazate : *« On est d'accord, il y a des actions obligatoires et des actions optionnelles. Pour les actions obligatoires, il faut les appliquer, mais pour les actions optionnelles, tout dépend des capacités de l'hôtel. Le nôtre est de 3 étoiles, tous les Ibis au Maroc sont petits, de 2 ou 3 étoiles, donc dans l'application des actions, ce serait un peu difficile d'appliquer toutes les actions dans un petit hôtel de 3 étoiles. On est Bronze ; pour arriver au niveau Platine, nous devons appliquer presque toutes les actions de la charte, là on ne peut pas les appliquer, on a des contraintes. On est limités par les moyens budgétaires, parce qu'il y a des actions qui sont chères et directement liées au budget. »*²⁰⁷ Dans la même veine, le responsable du service technique d'Ibis à Meknès affirme que l'engagement environnemental de son hôtel dépend d'un certain nombre de facteurs parmi lesquels le budget ainsi que la taille, qui peut également jouer un rôle clé : *« On choisit librement les actions que nous pouvons appliquer selon la possibilité, surtout le budget. Pour notre hôtel, c'est un petit hôtel de 3 étoiles, de 104 chambres, économique, ça influence au niveau de l'application des actions. »*

²⁰⁶ En comparant les stratégies de RSE des PME et des grandes entreprises, Perrini, Russo & Tencati (2007) ont étudié l'influence de la taille de l'entreprise sur l'intensité des pratiques de RSE. Les résultats obtenus grâce à l'étude d'un échantillon de 3.680 entreprises italiennes fournissent des preuves que les grandes entreprises sont davantage capables d'identifier les parties prenantes pertinentes et de répondre à leurs attentes à cet égard.

²⁰⁷ Ce constat est en grande partie cohérent avec les travaux de Reverte (2009) et de Berger-Douce (2011) qui ont montré que le premier frein à l'adoption de pratiques durables tient au manque de ressources financières.

Ces interviewés évoquent ainsi l'existence d'un lien entre le niveau de performance financière de l'hôtel et sa démarche environnementale, dans la mesure où l'investissement dans une telle démarche exige des moyens financiers importants pour les actions où la protection de l'environnement (gestion des déchets ou des eaux usées par exemple) a un coût. C'est une démarche considérée comme coûteuse, contrairement au constat de Guillon (2006b, p. 9) qui a souligné que l'application des actions en matière de protection de l'environnement, précisément les 15 actions de la première Charte environnement d'Accor, « *ne demande souvent que de faibles aménagements ou peu d'investissements* ». Ce que confirme la directrice générale de Novotel et Ibis à Perpignan : « *Je peux dire déjà que c'est une question de coût, si le coût est très important sur certaines actions, on ne va pas les développer [...]. [...] Donc on décide avec nos chefs de service des points optionnels qu'on peut mettre en place dans leurs services. Et on fait en sorte que ce soit déjà applicable, car il y a des points qui coûtent cher, alors on ne peut pas les mettre en place.* » Le manque de latitude financière constitue ainsi un des freins à l'engagement environnemental des responsables des hôtels interrogés. Comme le mentionne le responsable du service technique d'Ibis à Ouarzazate : « *On est Bronze. Pour arriver au niveau Platine, nous devons appliquer presque toutes les actions de la charte, là on ne peut pas les appliquer, on a des contraintes. On est limités par les moyens budgétaires, parce qu'il y a des actions qui sont chères et directement liées au budget.* » Les actions environnementales engendrent ainsi des coûts financiers qui peuvent détériorer à terme la rentabilité financière, ce qui menace la pérennité de l'hôtel.

L'investissement dans la protection de l'environnement absorbe plus de ressources et génère des charges supplémentaires²⁰⁸. Les documents de référence d'Accor distinguent implicitement plusieurs sources de dépenses en matière de protection de l'environnement : les dépenses de formation, ou les prestations de conseil, pour sensibiliser ou former le personnel des hôtels dans le but de leur conférer les savoir-faire et l'expertise adéquats ; les dépenses de certification et de labellisation, comme ISO 14 001, réalisées par des organismes extérieurs accrédités (audits d'évaluation) ; les dépenses de communication et de publicité visant à promouvoir l'image d'Accor auprès de la communauté locale et des partenaires commerciaux. Ces dépenses ne sont pas des offres gratuites pour les hôtels d'Accor, du moins pas pour les hôtels franchisés. Il serait donc difficile de convaincre les propriétaires de ces hôtels de supporter toutes ces dépenses afin de s'intégrer dans la stratégie globale d'Accor. En outre, les managers interrogés distinguent deux sources de dépenses. Il s'agit des coûts des évolutions techniques et des coûts de changement de conception ou de rénovation des anciens hôtels. Ces coûts servent à la mise en œuvre d'une

²⁰⁸ Plusieurs études empiriques, évoquées dans la première partie de cette thèse, ont révélé que le lien est négatif entre l'engagement sociétal et la performance financière de l'entreprise. Cette hypothèse stipule que les pratiques socialement responsables génèrent des coûts supplémentaires qui pourraient être la source d'un désavantage compétitif et qui détériorent la rentabilité financière.

démarche d'écoconception d'Accor. Ils constituent des obstacles budgétaires difficilement surmontables par des petits et moyens hôtels. D'autres personnes interrogées évoquent des sources de difficultés et d'obstacles liées à la mise en œuvre de certaines actions impliquant une vision à moyen et long terme ainsi que des investissements qui ne sont pas rentabilisés immédiatement. Par exemple, le recyclage et le traitement des eaux usées apparaissent comme des problèmes ardues au Maroc tant ces investissements sont coûteux, comme nous l'ont confirmé certains managers dans ce pays. Il serait très cher d'instaurer une filière de recyclage des déchets et des eaux non seulement dans le contexte des petits et moyens hôtels, mais aussi dans certains grands hôtels franchisés où il serait plus compliqué d'emporter l'adhésion de leurs propriétaires-dirigeants²⁰⁹.

Par conséquent, un niveau élevé de la performance budgétaire peut, ainsi, augmenter la capacité de l'hôtel à consolider des projets écologiques qui génèrent par la suite un accroissement de sa performance environnementale.

Par ailleurs, les interviewés estiment que la taille de l'établissement peut influencer significativement son engagement environnemental car les grands hôtels, qui disposent de moyens importants, peuvent être plus enclins à s'investir dans une politique environnementale. Toutefois, les propos présentés par ces responsables comme un résultat général qui stipule que les hôtels les plus écologiques sont des établissements de grande taille, ne sont vrais que dans certaines circonstances précises. En effet, la taille ne représente pas à elle seule un déterminant fin (Schaper, 2002) ni annonciateur de la mise en œuvre de pratiques responsables (Blombäck & Wigren, 2009). En réalité, la taille est un indicateur du niveau de ressources disponibles (Battisti & Perry, 2011) et constitue par là un déterminant organisationnel clé. Comme l'explique le responsable du service technique Hôtel Sofitel Golf & Spa à Essaouira : « *Bien sûr, la plus grande influence revient aux critères de l'hôtel. Comme je l'ai dit avant, pour les petits hôtels de 2 ou 3 étoiles par exemple, ce serait plus compliqué d'appliquer la charte. Là par contre, quand je vous parle de la taille de*

²⁰⁹ L'engagement environnemental ne crée probablement pas de la valeur ajoutée, au contraire, il peut constituer des contraintes techniques et organisationnelles, et générer des coûts d'adaptation supplémentaires. Dans cette perspective, un tel engagement sera difficile dans les hôtels franchisés où le propriétaire-dirigeant – considéré comme la seule personne qui a un rôle déterminant – est strictement préoccupé par les profits en évitant les coûts présumés de l'engagement sur cette voie (pour en savoir plus sur les profils de propriétaires-dirigeants en lien avec leur conception de la RSE, vous pouvez consulter les articles de Laura J. Spence, Robert Rutherford, (2001), « *Social responsibility, profit maximisation and the small firm owner-manager* », Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 8 Issue: 2, pp.126-139). Au-delà des hôtels franchisés, en s'engageant dans une démarche environnementale, les dirigeants s'éloignent de leur objectif de maximisation de profits. Ce constat est avancé par les libéraux qui soulignent que l'entreprise a ainsi des préoccupations économiques pures. Sa seule responsabilité est d'augmenter les profits pour ses actionnaires. Milton Friedman (1970) et son prédécesseur, Theodore Levitt (1958), sont, comme précédemment évoqué, la référence la plus célèbre de ce courant. C'est la vision actionnariale de Berle contestée par Dodd (1932), selon laquelle, les entreprises doivent être dirigées au profit des actionnaires. En ce sens, l'augmentation des intérêts des actionnaires peut constituer un obstacle aux politiques environnementales, quel que soit le type de gestion de l'hôtel.

l'hôtel, je veux dire, il a les moyens de le faire grâce aux surplus budgétaires ou non. Nous sommes bien d'accord. »

Dès lors, on ne peut pas déterminer si la taille constitue effectivement un facteur positif ou négatif en soi, sauf lorsqu'on l'examine en conjonction avec d'autres facteurs internes de l'hôtel, comme l'espace, la localisation et l'ancienneté du bâtiment, que nous étudierons ci-après. Ce constat rejoint les travaux de (Uhlener et al., 2012), comme l'évoque le responsable du service technique d'Ibis Nearshore à Casablanca en expliquant que la taille de l'hôtel, qui suppose qu'il dispose de moyens, n'est pas suffisante si l'établissement n'a pas les espaces nécessaires pour appliquer certaines actions : *« Les actions sont standardisées pour tous, comme les actions qui concernent l'économie de l'eau par exemple. Pour d'autres hôtels, s'ils n'ont pas d'espace pour mettre en place une station d'épuration, ou d'enfouissement, ils ne le font pas. [...] la taille, avoir les moyens, ainsi que la place pour installer des stations d'épuration ou autres structures qui peuvent être utiles. »* En outre, le responsable du service technique d'Ibis et Ibis budget à El-Jadida confirme l'influence mutuelle de la taille et de l'ancienneté de la construction de l'établissement sur les actions appliquées au sein de ces hôtels : *« Je suis responsable dans les deux hôtels, un 2 étoiles et un 3 étoiles ; il y a des actions qu'on fait dans le 3 étoiles et pas dans le 2 étoiles. L'application des actions dépend de la taille et de l'ancienneté de l'hôtel. On n'a pas les moyens pour appliquer de lourdes actions dans les petits hôtels. Comme je l'ai déjà dit, on ne fait pas les mêmes actions. C'est le 3 étoiles qui est le plus ancien (ancien mais plus grand), il date de 2010, mais le 2 étoiles, il date de 2016 (nouveau mais plus petit). »*

Pour conclure, nous pouvons dire que l'engagement environnemental de l'hôtel dépend d'un certain nombre de facteurs internes, comme l'ont montré Uhlener et al., (2012). Outre la localisation et l'ancienneté du bâtiment, que nous étudierons ci-après, la dimension de l'hôtel explique donc, au moins partiellement, l'importance de ses pratiques environnementales et entraîne plus souvent l'adoption de critères de performance autre que financière (Depret et al., 2009). Au-delà de la taille de l'hôtel, qui est considérée comme un indicateur mais non suffisante, nous constatons que les hôtels financièrement performants sont davantage en mesure de supporter les coûts immédiats ou futurs de démarches environnementales que les petits établissements dont le budget et les RH sont plus restreints. C'est pourquoi ces démarches sont menées, la plupart du temps, par de grands hôtels qui possèdent davantage de ressources humaines et budgétaires. C'est donc cette logique qui a conditionné la mise en œuvre de la norme environnementale « ISO 14 001 » au sein du groupe Accor, qui nécessite des surplus budgétaires et de la disponibilité des cadres humains : *« Dans le cadre de son programme PLANET 21, le Groupe a pour objectif d'atteindre 40 % de son réseau certifié ISO 14001 à l'horizon 2015, quel que soit le mode de gestion des hôtels. Cet objectif*

n'inclut pas les hôtels du segment très économique (marques HotelF1, Formule 1 et Ibis budget, soit environ 750 hôtels) pour des raisons budgétaires et de Ressources humaines. En effet, la certification d'un hôtel est un processus très engageant pour l'ensemble des collaborateurs, et donc très difficile à mettre en œuvre pour des hôtels très économiques aux équipes restreintes. » (Document de référence de 2013, p. 67)

Nos entretiens confirment les hypothèses H2b et H2c relatives à l'influence de la taille et de la performance financière de l'hôtel sur sa performance environnementale.

N° de l'hypothèse	Énoncé de l'hypothèse	Résultats du test
H2b	La taille de l'hôtel a une incidence sur son engagement environnemental, quel que soit son mode d'exploitation	Validée
H2c	Le niveau de performance financière de l'hôtel influence positivement de la mise en place de pratiques environnementales dans la mesure où ces pratiques engendrent des coûts élevés	Validée

En effet, lorsque sa taille est significative, l'hôtel peut être plus enclin à s'investir dans une politique environnementale dans la mesure où il dispose de moyens importants lui permettant de supporter les coûts élevés des enjeux environnementaux. Toutefois, comme le suggère la littérature et notre analyse, on l'a vu, la grande taille de l'établissement n'est pas un déterminant décisif de l'intensité de ses pratiques environnementales. Cette variable n'est qu'un signe distinctif de la capacité d'un hôtel à supporter davantage les coûts émanant des enjeux environnementaux. La taille de l'hôtel est ainsi un indicateur du niveau de ressources disponibles et constitue par là un déterminant clé, mais pas décisif, de l'investissement dans les enjeux environnementaux.

5.4.3 L'ancienneté de la construction de l'hôtel

Selon François-Lecompte & Gentric (2013, P. 35), plusieurs études quantitatives concernant les principales actions environnementales menées par les hôtels dans différentes zones géographiques (Afrique du Sud (Merwe et Wöcke, 2007), Kuala Lumpur (Kasim, 2009), Espagne (Cespedes-Lorente et al., 2003 ; Gil et al., 2001 ; Claver-Cortes et al., 2007), Ghana (Mensah, 2006), Grande Bretagne (Kirk, 1998 ; Stabler et Goodall, 1997 ; Knowles et al., 1999 ; Tzschentke et al., 2008) constatent que *« le degré d'engagement environnemental est variable et qu'il est fonction de la taille de l'établissement (lien positif), de son standing (lien positif), de son ancienneté (lien négatif) et de l'affiliation à une chaîne d'hôtels (lien positif). »* En effet, l'ancienneté de la construction est souvent mentionnée par nos interviewés comme un élément pouvant freiner la transition écologique

ou l'adoption de la stratégie globale par leurs hôtels hautement énergivores, comme ils le disent. *« Bien sûr, la stratégie environnementale dépend de l'ancienneté de l'hôtel. Je vous donne un exemple : dans la charte, il y a une action qui invite à avoir un potager interne, et comme nous n'avons pas de jardin nous ne pouvons pas l'avoir. Ce genre d'obstacle, par exemple, vous empêche d'appliquer une action et cela tient à l'ancienneté de l'hôtel. Cet obstacle empêche aussi d'appliquer plusieurs actions dans des hôtels hautement énergivores. »* (La responsable commerciale du Sofitel Golf & Spa à Essaouira). L'efficacité énergétique, mais aussi le confort acoustique et thermique des constructions, représentent en effet des objectifs difficiles à atteindre pour les anciens bâtiments²¹⁰. Comme l'évoque le responsable du service technique d'Ibis Nearshore à Casablanca en expliquant les avantages de la nouvelle construction : *« La taille, et même l'ancienneté, parce que les nouvelles constructions sont équipées de plusieurs équipements. Même au niveau de l'énergie, ce sont des constructions qui peuvent envisager la mise en place de panneaux solaires. Alors d'abord, c'est lors de la construction des chambres qu'il faut prendre en considération tous ces points pour minimiser la consommation et construire des chambres avec une bonne isolation. »*

Le responsable du service technique de l'Hôtel Sofitel Golf & Spa à Essaouira confirme le poids important de la construction de l'hôtel dans la décision de s'engager dans une démarche environnementale : *« Si l'hôtel est ancien, il n'y a pas grand-chose à maîtriser ou à faire. Ils ne peuvent pas maîtriser assez bien la consommation de l'eau et de l'énergie, ou bien l'isolation thermique du toit et des murs par exemple. Il faut qu'il change pour s'adapter à la charte. »* Si ce changement, plus précisément cette rénovation, est possible pour les hôtels appartenant à Accor, serait-il facile d'assurer l'engagement des hôtels détenus par des franchisés dans cette démarche, alors que la rénovation engendre des coûts très élevés ? Autrement dit, si nous négligeons la difficulté de renouveler certains hôtels dans le cas où l'intervention détériorerait l'aspect du bâtiment ou impacterait la préservation du patrimoine, serait-il possible d'emporter l'approbation des propriétaires externes pour supporter les coûts de rénovation de leurs hôtels ?

Pour renforcer la qualité environnementale de son parc immobilier, Accor intègre les normes de qualité environnementale dans les nouvelles constructions des hôtels ou les rénovations pour les anciennes constructions. Il utilise les référentiels les plus exigeants en matière de construction durable, notamment les trois plus connus : le référentiel français « HQE », le référentiel anglais « BREAM » et le « LEED » américain. Par conséquent, dès lors qu'Accor est amené à construire ou

²¹⁰ Il est à noter que l'exploitation hôtelière dans un bâtiment déjà construit conduit également à une forte contradiction entre la standardisation des enseignes (unifier le bâtiment à l'externe) et le besoin de la protection du patrimoine culturel local. Par ailleurs, la standardisation intérieure des enseignes est contradictoire avec les principes du développement durable, en particulier avec la promotion de l'économie locale. Car les mobiliers, de matériaux et de produits alimentaires ne proviennent pas totalement de la région où se trouve l'hôtel (Caire, 2004, P. 258-261).

à rénover des bâtiments avec des caractéristiques de construction durable exigeantes, il utilise ces standards pour les hôtels qui lui appartiennent, mais pas nécessairement pour ceux qui sont détenus par des franchisés, des propriétaires externes, comme l'explique Arnaud HERMANN, le directeur général du développement durable d'Accor : « *Juste pour rappeler un peu le contexte, il faut savoir que AccorHotels construit un hôtel tous les deux jours dans le monde, et rénove des centaines de bâtiments chaque année. Vous vous doutez bien qu'on doit être dans un processus industriel pour gérer ce flux de projets de construction et de rénovation. Donc il existe évidemment des standards de construction et de rénovation, qui sont les mêmes depuis de nombreuses années chez Accor. On avait été plus loin en 2013, en créant un guide de la construction durable qui balayait toutes les problématiques des bâtiments, que ce soit le choix des matériaux, la gestion de l'énergie, de l'eau, la gestion des déchets, l'anticipation de la fin de vie et d'autres, qui donnait des conseils pour une amélioration durable du bâtiment. Mais nous sommes allés encore plus loin en 2015, parce que nous avons refondu la totalité des standards de construction, et nous avons même fusionné avec le guide de la construction durable, considérant que ceci devrait faire partie des standards et, partiellement, faire partie d'un guide connexe. Ces standards se sont inscrits dans la dynamique actuelle réglementaire, pour anticiper la RT 2020, et puis pour se mettre à niveau avec les différentes labellisations citées : LEED, BREAM ou le HQE en France. Désormais, nous avons des standards qui sont extrêmement exigeants, et nous allons même plus loin puisqu'il faut savoir que chez AccorHotels, il y a les hôtels qui nous appartiennent et les hôtels détenus par des franchisés, des propriétaires externes. Hé bien pour tous les hôtels qui nous appartiennent, nous avons des foncières internes qui s'appellent Hôtel Invest, qui a pris la décision, depuis l'année dernière, que toutes les nouvelles constructions soient labellisées à travers le monde, soit LEED, BREAM, HQE ou d'autres labellisations locales²¹¹. »*

Par conséquent, il importe de rappeler l'importance du mode d'exploitation de l'hôtel qui semble un facteur décisif pour qualifier l'attitude des établissements par rapport aux recommandations environnementales de la maison-mère. Certes, « *plus l'hôtel est ancien, plus il sera difficile d'appliquer des actions environnementales* », comme l'explique le responsable du service technique d'Ibis à Ouarzazate. Mais au-delà de la vétusté des bâtiments, il nous apparaît important d'apporter un éclairage sur l'emplacement de l'hôtel qui semble également constituer un facteur déterminant des engagements environnementaux de l'établissement.

²¹¹ Extrait de la vidéo d'Arnaud HERRMANN, le directeur du développement durable, consultable sur le site internet : https://www.youtube.com/watch?v=TfqTrTsEpUk&index=1&list=PLOSed3_k1px4P8oZwQGcRuP6mCxCDOIK (consulté le 09/09/2018).

5.4.4 La localisation de l'hôtel

En plus des caractéristiques de l'hôtel mentionnées ci-dessus, les propos des interviewés montrent qu'il existe une différence de priorité, par rapport aux actions environnementales, entre les hôtels situés en milieu urbain et ceux dits en milieu naturel. Comme le souligne la responsable commerciale de Sofitel Golf & Spa à Essaouira : *« Nous avons une décision globale qui vient du siège Accor à Paris, par contre chaque hôtel est libre localement d'appliquer ce qu'il peut avec ce qu'il a déjà comme moyens, selon notre possibilité, selon notre budget, selon notre localisation. Donc dans ce cas, tout ce qui figure sur la charte ne va pas être appliqué, parce que tout va dépendre de l'hôtel, comme par exemple sa localisation. C'est vrai que Planète 21 classe des actions pour tous les hôtels Accor, après si c'est un hôtel qui se trouve au bord de la mer, en ville ou à la campagne, chaque hôtel va être concerné par des actions précises dans la charte. Chaque hôtel est individuel dans sa décision et dans sa manière de protéger l'environnement en fonction de sa localisation. C'est-à-dire qu'il y a une différence de priorité par rapport aux actions entre un hôtel en milieu urbain et notre hôtel qui se trouve en bord de mer. Nous recyclons les produits qu'on utilise, comme l'huile de friture par exemple, nous ne jetons pas l'huile dans la mer, toutes les épluchures sont également utilisées comme du compost dans le jardin, etc. »* Le responsable du service technique d'Ibis Nearshore à Casablanca confirme aussi l'impact de l'emplacement de l'hôtel sur ses démarches environnementales : *« Normalement, on commence par les actions obligatoires et on passe aux actions qui sont applicables à l'hôtel. Par exemple, la localisation des hôtels influence les actions appliquées. Notre hôtel se trouve dans le centre-ville de Casa, il y a un parc qui donne sur un autre. Je vous cite un exemple, d'autres hôtels disposent de panneaux solaires pour produire de l'énergie, mais ici comme on est à côté d'un parc, on n'a pas le droit de mettre des panneaux solaires. »*

5.4.5 L'impact de la stratégie menée par l'hôtel sur sa démarche environnementale

Comme expliqué précédemment, les différents hôtels du groupe, bénéficiant d'une large autonomie, sont davantage enclins à suivre les pressions du contexte local que celles du contexte corporatif. Face à cette réalité de terrain, la maison-mère située à Paris a adopté une nouvelle organisation de ses structures autour de ses différentes enseignes. Ce nouveau pilotage prévoit non plus un responsable par pays, mais un responsable par marque ou groupe de marques (Novotel et Suite Novotel ; Mercure et MGallery ; Ibis, Ibis Budget et Ibis Style) (Document de référence, 2012). Le groupe Accor procède à une réorganisation de ses structures en Europe. Ainsi, le 1^{er} janvier 2013, le groupe s'est restructuré autour de ses différentes marques. On compte désormais un patron pour chacune d'elles, et plus seulement un responsable par pays. Avec cette nouvelle organisation, le groupe hôtelier veut améliorer sa réactivité et sa visibilité, mais également apporter de meilleures

réponses aux attentes de ses clients. Un directeur des opérations, lié à une équipe support pour le marketing, les ressources humaines ou le contrôle de gestion, est ainsi attribué à chaque marque ou groupe de marque : Novotel et Suite Novotel, Mercure et MGallery, les trois Ibis. Ce directeur coordonne également les responsables de zone nommés pour l'Europe du Nord, l'Europe du Sud, l'Europe centrale et la France. Ces différents responsables de zone représentent en outre le groupe Accor pour un pays. Seule la France échappe à ce système dans la mesure où elle reste chapeautée par le patron Europe de Mercure-MGALLERY, Christophe Alaux. Comme on le voit, l'indépendance des diverses marques ne doit donc pas porter préjudice à la cohésion du groupe. Les politiques commerciales et tarifaires de ces entités sont d'ailleurs supervisées par le siège pour éviter tout excès dans ce sens²¹².

C'est en 2004 que trois enseignes – Thalassa Sea & Spa, Novotel, Ibis – ont entamé la même démarche en vue de la certification ISO 14 001 : « *Depuis dix ans, les marques Ibis, Novotel et Thalassa²¹³ ainsi que de nombreux autres hôtels du Groupe se sont engagés dans la certification ISO 14001 afin de renforcer leurs engagements en matière de protection de l'environnement.* » (Document de référence, 2015, p. 65) Toutefois, ces enseignes ne travaillent pas directement ensemble pour les échanges. « *Au niveau des marques, les échanges s'organisent via un réseau de correspondants dédiés et via des comités spécifiques pour certaines marques, ou encore lors des revues de direction ISO 14001 pour les marques Ibis et Novotel.* » (Document de référence, 2013, p. 45) Cette autonomie provient principalement de la différence d'organisation entre Thalassa Sea & Spa et les autres enseignes, la première n'étant pas standardisée comme d'autres chaînes, Ibis par exemple, où il est aisé de reproduire dans tous les hôtels une procédure adoptée par l'un d'entre eux. Chez Thalassa Sea & Spa, chaque site est autonome en ce qui concerne la certification et peut mener comme il l'entend les processus d'obtention selon ses propres exigences. « *D'autres établissements ont entamé des démarches individuelles de certification ISO 14001. Fin 2013, sept hôtels sont certifiés (six hôtels Thalassa Sea & Spa et un site Académie Accor France)* » (Document de référence, 2013, p. 67).

Quelle que soit l'enseigne, le projet de cette certification émane des mêmes personnes membres du siège à Paris. Pourtant, les mobiles des directeurs de Thalassa Sea & Spa et ceux des directeurs d'Ibis diffèrent très probablement. Pour les premiers, c'est la mer qui symbolise au mieux l'environnement aux yeux des clients car leurs sites se trouvent sur les plus belles côtes françaises comme étrangères où ils pompent l'eau de mer puis la rejettent. Leurs responsabilités écologiques

²¹² « *Accor mise sur sa nouvelle organisation par marques pour gagner en réactivité* », Article de Christophe Paliere paru le 07/12/12 dans le journal Les Echos.

²¹³ Depuis 2009, la marque Accor Thalassa est devenue Thalassa Sea & Spa : « *Enfin, notons le repositionnement de la marque Accor Thalassa, qui change d'identité et devient Thalassa Sea & Spa.* » (DDR 2009, p. 21)

sont donc criantes et la prise en compte du développement durable, avec notamment l'obtention de la certification ISO 14001, s'impose comme une stratégie de différenciation dans les services proposés et comme une manière d'améliorer l'image de l'enseigne. Du côté d'Ibis par contre, la motivation repose sur la qualité du service et sur une rationalisation des coûts ; de plus, la certification ISO 14001 vient prolonger la norme ISO 9001 déjà obtenue. Pour Ibis, la dimension marketing du label est moins marquée. *« Prendre soin de ses clients, partout dans le monde est le leitmotiv d'Ibis, marque référence de l'hôtellerie économique mondiale. Pour ce faire, les 900 hôtels Ibis accueillent leurs clients dans un esprit et une attitude propre à la marque : simplicité, accessibilité et convivialité. Ibis, c'est également l'assurance d'un hébergement moderne et d'une large offre de services : chambre confortable, en-cas et boissons 24h/24, petit-déjeuner de 4h du matin à midi, restauration variée, espace Web corner... au meilleur rapport qualité/prix/service. L'engagement Ibis dans la qualité et l'environnement est prouvé par les certifications mondiales ISO 9001 et ISO 14001 ».* (Document de référence, 2010, p. 5)

Selon les enseignes, il existe donc diverses stratégies environnementales : pour Ibis une limitation des coûts, pour Thalassa la recherche d'une différenciation.

En fonction de ce qui précède, nous pouvons valider notre hypothèse de recherche concernant l'impact des choix stratégiques de l'établissement hôtelier sur son attitude face aux questions environnementales.



N° de l'hypothèse	Énoncé de l'hypothèse	Résultats du test
H2d	<p>Le type de stratégie adoptée par l'hôtel, domination par les coûts ou stratégie de différenciation, affecte sa politique environnementale :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si l'hôtel applique une stratégie de domination par les coûts, il mettra prioritairement en œuvre les pratiques environnementales susceptibles d'affecter positivement la structure de ses coûts. ▪ Si la clientèle est sensible à la performance environnementale, l'hôtel pourra mettre en œuvre des pratiques durables dans le cadre d'une stratégie de différenciation. 	Validée

Pour conclure, les caractéristiques de chaque hôtel influencent ses pratiques environnementales, de sorte que les hôtels affiliés au même groupe (soumis aux mêmes pressions corporatives) qui

présentent dans un même environnement local (soumis aux mêmes pressions locales) auront à certains égards des pratiques environnementales différentes. C'est pourquoi notre analyse a montré de fortes disparités entre les hôtels d'Accor implantés au même pays. Ce sont donc les caractéristiques, les moyens et les attentes de chacun des hôtels que relatent les directeurs interrogés lorsqu'ils soulignent les facteurs ayant impacté le comportement environnemental de leur hôtel : « *Par contre, chaque hôtel est libre localement d'appliquer ce qu'il peut avec ce qu'il a déjà comme moyens, selon notre possibilité, selon notre budget, selon notre localisation. Donc dans ce cas, tout ce qui figure sur la charte ne va pas être appliqué, parce que tout dépend de l'hôtel, comme par exemple sa localisation.* » (La responsable commerciale de Sofitel Essaouira). Le responsable du service technique de Sofitel Essaouira Golf & Spa confirme ce constat : « *L'engagement dans la Charte 21 dépend bien sûr des critères de l'hôtel, comme je l'ai dit avant. Pour les petits hôtels de 2 ou 3 étoiles par exemple, ce serait plus compliqué d'appliquer la charte. Là par contre, quand je vous parle de la taille de l'hôtel, je veux dire, il a les moyens de le faire grâce aux surplus budgétaires ou non.* » Dans cette perspective, la directrice de Novotel et Ibis Hôtel de Perpignan évoque l'effet important de la situation financière de l'hôtel sur le degré de l'engagement dans la Charte 21 : « *On met en place les points obligatoires. Une fois qu'ils sont appliqués, et qu'on a réussi à valider qu'ils sont bien en place, on a toute une liste de points optionnels qu'on peut mettre en place. Donc on décide avec nos chefs de service des points optionnels qu'on peut mettre en place dans leurs services. Et on fait en sorte que ce soit déjà applicable, car il y a des points qui coûtent cher, alors on ne peut pas les mettre en place.* »

En fonction de ce qui précède, nous pouvons valider notre hypothèse H2 de recherche concernant l'impact des caractéristiques de l'hôtel sur son attitude face aux questions environnementales.

Hypothèses relatives aux variables organisationnelles		
N° de l'hypothèse	Énoncé de l'hypothèse	Résultats du test
H2a	Les différents modes d'exploitation des unités affiliées ont une incidence sur leur autonomie dans leurs pratiques environnementales	Validée
H2b	La taille de l'hôtel a une incidence sur son engagement environnemental, quel que soit son mode d'exploitation	Partiellement validée
H2c	Le niveau de performance financière de l'hôtel influence positivement de la mise en place de pratiques environnementales dans la mesure où ces pratiques engendrent des coûts élevés	Validée

H2d	Le type de stratégie adoptée par l'hôtel, domination par les coûts ou stratégie de différenciation, affecte sa politique environnementale	
		
H2	Les caractéristiques de chaque établissement conditionnent ses pratiques environnementales, de sorte que des établissements aux caractéristiques différentes, dans un même environnement local, auront à certains égards des pratiques environnementales différentes.	validée

5.5 VARIABLES INSTRUMENTALES

Il ressort de l'étude des variables instrumentales que les entreprises s'engagent dans des stratégies socialement responsables en raison de motivations économiques et utilitaristes (Attarça & Jacquot, 2005). En effet, les entreprises estiment que ces stratégies peuvent s'avérer bénéfiques en engendrant des affaires nouvelles, une amélioration de leur réputation ou un avantage par rapport à la concurrence (Brønn & Vidaver-Cohen, 2008). Il est vrai que l'adoption de stratégies socialement responsables, fondamentale pour la poursuite des activités de l'entreprise, constitue désormais un critère de légitimité organisationnelle, notamment envers les groupes d'intérêt.

Les entreprises se trouvent donc face à des contraintes économiques et concurrentielles qui s'ajoutent aux pressions réglementaires et sociétales pour un plus grand respect des écosystèmes. De fait, la mise en œuvre de processus écologiques peut constituer un investissement important d'où ne découle aucun avantage immédiat. De plus, l'entreprise peut difficilement prévoir, d'un point de vue stratégique, quelle sera la rentabilité de la RSE. L'hypothèse voulant que la performance sociétale de l'entreprise implique sa performance économique ne se vérifie donc pas systématiquement.

Nous pouvons cependant penser que, dans une perspective instrumentale, les grandes entreprises adoptent des actions socialement responsables dans la mesure où (McWilliams & Siegel, 2001) celles-ci leur permettent de réaliser du profit, au moins à long terme (M. T. Jones & Haigh, 2007).

Cette section de notre thèse traitera ces enjeux en tentant de répondre aux questions suivantes. Quels objectifs économiques et rémunérateurs peuvent-ils inciter les hôtels à adopter une démarche environnementale ? L'avantage compétitif pouvant découler de l'engagement environnemental pèse-t-il sur leurs choix en la matière ? Les hôtels déterminent-ils leurs actions écologiques en fonction des avantages stratégiques qu'ils espèrent en tirer ?

En se basant sur ces différents éléments, nous évaluerons l'hypothèse suivante :

H3 : L'effet positif que peut avoir l'engagement environnemental (sur les coûts, la rentabilité, sur l'image corporative et la réputation) d'un hôtel influence positivement sa démarche environnementale.

Cette hypothèse H3 peut se décliner en sous-hypothèses comme suit.

H3a : L'effet positif que peut avoir l'engagement environnemental sur les coûts et la rentabilité d'un hôtel influence positivement sa démarche environnementale.

H3b : L'effet positif que peut avoir l'engagement environnemental sur l'image corporative et la réputation d'un hôtel influence positivement sa démarche environnementale.

5.5.1 La réduction des coûts et l'amélioration de la performance financière / l'investissement rentable

Pour une majorité des interviewés, en s'engageant dans une démarche environnementale, leurs hôtels se montrent à la fois performants et socialement responsables. Selon eux en effet, cette démarche entraîne un avantage économique grâce à la réduction des coûts de la consommation d'eau, d'énergie et de ressources non renouvelables permise par le recours à des technologies novatrices. Les établissements concernés parviennent en outre à maintenir leurs émissions de gaz à effet de serre sous les valeurs limites fixées par la loi. Par exemple, des panneaux solaires visant les mêmes objectifs ont été installés. Une fois qu'ils parlent de ce qu'ils font pour protéger l'environnement, tous les interviewés, quel que soit leur poste, soulignent avant tout qu'ils utilisent des technologies innovantes permettant d'économiser des coûts de consommation, surtout l'économie d'eau et d'énergie. Comme l'évoque le responsable du service technique d'Ibis à Ouarzazate : « *On a mis des économiseurs au niveau des robinets de lave main, de la douche. On a réduit le débit d'eau de la chasse d'eau. Pour l'énergie, on a mis des chaudières avec des échangeurs à eau, on réduit la puissance souscrite annuelle de 160 à 130, et au niveau de la clim on règle la température conçue selon le climat extérieur. Au niveau de l'éclairage on règle la consommation au niveau des chambres.* » Le responsable du service technique d'Ibis à Meknès abonde : « *Pour cela on fait des mesures de la consommation de l'énergie chaque mois, on utilise des lampes économiques LED à 3 Watts, des régulateurs ou programmeurs horaires pour l'éclairage, des interrupteurs à carte centralisée pour les chambres, des diagnostics de CO2 au niveau des chaudières pour minimiser l'émission du CO2. On produit aussi de l'eau chaude sanitaire à base solaire parce qu'on a des panneaux solaires. Concernant l'environnement, on utilise des appareils frigorifiques performants, comme le K107, on a éliminé le R22. Nous utilisons aussi des variateurs de vitesse pour les moteurs pour les ventilateurs et les pompes à eau. Concernant les actions que nous faisons aussi au niveau de l'eau, on a installé des régulateurs d'eau au niveau de la douche, nous avons aussi installé une micro-station des eaux usées, nous utilisons des toilettes à double chasse, et nous procédons à l'arrosage des espaces verts de manière raisonnée avec l'eau traitée.* » Comme l'explique la directrice de Novotel et d'Ibis Hôtel à Perpignan : « *Il faut savoir qu'au sein du groupe Accor, on a eu depuis quelques années une norme environnement ISO 14000, donc ça c'était arrêté, mais nous avons continué pour tout ce qui est par exemple les ampoules. On a enlevé toutes les anciennes ampoules et on n'est que sur l'éclairage LED, on est passé sur les ampoules à basse consommation dans toutes les chambres et parties communes, etc. Maintenant, à chaque fois qu'on remplace une ampoule, on met une ampoule faible consommation. Ensuite, nous avons des procédures en termes de recyclage et réutilisation du papier. C'est à la fois dans un souci d'économie, mais aussi dans un souci d'abattage d'arbres.*

Tous les papiers, par exemple les fax publicitaires, les papiers qui nous servent pour les procédures comme l'enregistrement des ex-clients et de ceux qui arrivent aujourd'hui par exemple, une fois qu'on a pointé notre liste et qu'on n'a plus besoin du papier, on ne le jette pas, on le coupe et on en fait des blocs de papier brouillon ; après ça nous sert à prendre des messages téléphoniques et à noter les réservations pour les restaurants et ce genre de choses. » C'est aussi ce qu'explique le responsable du service technique du Sofitel Golf & Spa à Essaouira : « Il y a 10 actions obligatoires, comme le suivi de l'énergie, utiliser les lampes électriques à basse consommation, suivre et analyser la consommation de l'eau, équiper les douches avec régulateur de débit, utiliser les produits d'entretien écologiques, etc. Quand on économise de l'eau, on économise le coût de l'eau. Économiser de l'argent en préservant l'environnement. D'un côté on préserve l'environnement, d'un autre côté, par exemple comme chez moi à la maison, si je ne réduis pas ma consommation je vais avoir une facture qui sera énorme. Pour l'énergie électrique on joue sur les indices horaires ; quand l'énergie est plus chère, entre 17h et minuit, on minimise tout ce qui est lourd, les moteurs des piscines, la lingerie. Mais pour les clients on n'y touche pas, cependant, on met des lampes LED qui consomment moins. Avant on mettait des lampes à incandescence 100, 60 et 40 Watts, puis des lampes économiques 7 et 20 Watts, maintenant des lampes LED entre 2 et 7 Watts. Pour les grandes puissances, on les laisse fonctionner la nuit, entre minuit et 7h ou 8h du matin, et 50% entre 17h et 20h, on ne laisse que l'éclairage allumé. »

La démarche environnementale constitue ainsi une manière intéressante d'économiser et de réduire les coûts de fonctionnement tout en contribuant à la protection de l'environnement. Les bénéfices financiers liés aux enjeux environnementaux, comme la réduction des charges d'exploitation, motivent dès lors le dirigeant à investir en matière de protection environnementale. C'est ce qu'évoque le responsable du service technique d'Ibis et Ibis budget à El-Jadida : « On fait ces actions pour protéger l'environnement et pour faire des économies sur le budget en même temps. »

Le responsable du service technique d'Ibis à Meknès confirme ce constat : « Les actions que nous faisons sont dans le but d'économiser, donc le but après c'est écologique, mais c'est aussi de pouvoir faire des économies sur le budget. A priori on protège les deux à la fois, l'environnement et le budget. Parce qu'à la fin, évidemment, il y a un lien entre les deux. »

Globalement, la plupart des interviewés estiment qu'une démarche environnementale est considérée comme un investissement rentable pour leurs hôtels.

En réponse à la question « Quels systèmes d'économie d'énergie sont mis en place dans vos hôtels actuellement et que prévoyez-vous de faire à l'avenir dans ce domaine ? », Arnaud HERRMANN, le directeur du développement durable du groupe Accor, va dans le même sens : « Vous vous doutez bien que dans un grand groupe hôtelier qui comprend 1800 hôtels, la question de l'énergie est

fondamentale. C'est déjà un enjeu environnemental – on a une empreinte carbone de l'ordre de 4,7 M Tonnes –, et puis c'est un enjeu économique : quand on met bout à bout les factures d'énergie de tous nos hôtels, ça représente 0,5 milliard d'euros. C'est un poste très significatif et évidemment, ça fait des années qu'on cherche à optimiser cette consommation d'énergie à travers le monde. Pour ce faire, on agit vraiment sur tous les leviers. La première chose qu'on a faite, c'est de mettre en place des systèmes de pilotage et de monitoring pour avoir des données sur lesquelles on s'appuie pour faire des analyses. Ensuite, orienter la maintenance pour optimiser les équipements sur place. On a travaillé aussi sur les usagers, sur les comportements. On a par exemple donné des cours ainsi que des formations à nos équipes de cuisine pour qu'elles prennent le réflexe de couper le gaz et de couper les fours quand elles sont en pause et que le service est interrompu, et puis on va travailler évidemment sur les équipements et sur l'infrastructure. On a par exemple généralisé l'usage des lampes LED dans toutes les chambres de tous les bâtiments, on a généralisé les interrupteurs qui centralisent l'alimentation de la chambre, on a étendu l'utilisation de pompes à chaleur performantes, et puis on a aussi travaillé sur l'infrastructure et l'isolation. Ça ne nous empêche pas de réfléchir et d'aller plus loin. Les axes sur lesquels on travaille beaucoup, moi je suis convaincu de ce sujet qui est émergent sur les bâtiments intelligents, et on réfléchit très sérieusement à ce qu'on généralise l'architecture automatique. Je prends un exemple : si on détecte qu'une chambre d'hôtel va être inoccupée pendant les 24 ou les 48 prochaines heures, automatiquement le système coupera toute l'alimentation de la chambre et la remettra en température progressivement, 3 ou 4 heures avant l'arrivée du client. Et puis un autre système auquel on fera beaucoup appel, c'est toutes les progressions technologiques qui sont apportées que ce soit sur les systèmes de génération d'énergies renouvelables, les stockages d'électricité, les batteries voire les piles à combustible, et puis ces petits systèmes qui émergent, très locaux. On pense aussi à avoir des serrures qui alimentent en énergie la serrure électronique avec la clé, avec l'énergie mécanique qui est utilisée à chaque fois qu'on ouvre la porte, ou des systèmes de micro-hydroliennes qui seront dans les canalisations et qui permettront d'alimenter en énergie les capteurs et donc de rendre le système autonome en énergie. »

Par conséquent, au regard des propos des dirigeants interrogés et du directeur général du Développement Durable d'Accor, l'engagement environnemental des hôtels peut être considéré comme un outil instrumental ou stratégique avec la mise en place d'actions susceptibles de contribuer à l'amélioration de la productivité de l'hôtel via des gains de réduction des coûts d'exploitation ou de fonctionnement. L'investissement dans la responsabilité environnementale génère ainsi un surplus économique, à savoir une réduction des coûts de la consommation d'énergie et d'eau. Néanmoins, cette réduction ne reflète probablement pas une réelle performance économique car il existe aussi des coûts liés aux efforts mis en place par les hôteliers (coûts

d'aménagements et équipements, coûts de suivi, de contrôle, de formation, etc.). Dès lors, plusieurs questions se posent.

La réduction des coûts d'exploitation permet-elle une plus grande performance financière ? Cette économie de coûts est-elle significative ? L'engagement environnemental influence-t-il au final la rentabilité d'une entreprise ? Autrement dit, la performance environnementale contribue-t-elle à l'obtention de bons résultats financiers ? Et si oui, ce surplus sera-t-il orienté vers l'engagement environnemental ? L'argument financier occupe-t-il une place importante dans les décisions des directeurs d'hôtel d'intégrer l'environnement dans leur stratégie ? Contrairement à ce qu'affirment certains auteurs soutenant la vision classique (gagnant-perdant) où l'investissement environnemental s'oppose aux intérêts économiques de l'entreprise, peut-on confirmer définitivement, d'après notre échantillon, l'hypothèse de Porter qui stipule que la performance environnementale crée de la performance financière ?

Comme évoqué précédemment, malgré les immenses progrès réalisés dans le monde entier en matière d'engagement environnemental ou sociétal, il n'existe pas de consensus scientifique sur le lien entre la performance financière et la performance environnementale, que ce lien soit supposé positif, négatif, voire interdépendant. En outre, il n'existe pas de consensus sur la question de l'intensité de la relation ni sur celle du rapport de causalité entre les deux types de performance. Dans le domaine touristique, de nombreux auteurs ont aussi abordé ce questionnement, mais leurs points de vue ou leurs résultats sont également diversifiés. Guillon (2006b, p. 9) ainsi que Callot (2011, p. 42-43) confirment que l'engagement environnemental peut conduire à une diminution des charges non négligeable provenant d'une économie substantielle en matière d'énergie ou d'eau. Mais cette motivation financière est invalidée par Caire (2004, p. 256) qui montre que l'impact de la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie sur la marge est assez faible. *« En effet, pour une nuit (Hôtel Ibis parisien) en 2000, le prix d'une chambre était de 50 euros, la consommation journalière d'électricité était en moyenne de 1,30 euro et d'eau de 0,55 euro. Dès lors, une réduction de 20% des deux consommations (réduction pourtant ambitieuse avec le risque de déplaire au client) n'apporterait un gain que de 0,37 euro. L'impact sur la marge est donc assez faible. »* (Caire, 2004, p. 256) Cet auteur ajoute : *« Le coût environnemental de la production et de la consommation d'eau et d'énergie n'est donc pas du tout pris en compte. Autrement dit la convergence présupposée entre rentabilité économique interne et respect de l'environnement apparaît finalement assez faible. »* Caire (2004, p. 257). Dès lors, l'auteur soutient le modèle classique (la vision gagnant-perdant). Cela peut s'expliquer par le fait que la qualité du service fourni à la clientèle doit être garantie. L'offre de services en mesure de satisfaire la clientèle freine en effet l'effort d'une réduction de la consommation d'énergie et d'eau pour réaliser des surplus économiques significatifs à court terme.

Les questions qui se posent sont donc les suivantes. La réponse aux exigences de la clientèle et la réduction de la consommation d'énergie et d'eau forment-elles une balance difficile à équilibrer ? Les principes de réduction de la consommation s'arrêtent-ils avec la recherche d'une meilleure satisfaction de la clientèle ?

Il est reconnu que les consommations d'énergie et d'eau augmentent avec le niveau de confort (piscine, chauffage, climatisation, jardins, etc.) (Caire, 2004, p. 256), surtout dans les hôtels de luxe, où la consommation des ressources est souvent excessive²¹⁴.

Le tableau suivant concernant les consommations d'eau et d'énergie en fonction de la catégorie d'hôtel en 2002 montre que la consommation d'énergie et d'eau par jour et par chambre louée varie considérablement, allant de 15 KWH d'énergie/230 litres d'eau dans les hôtels très économiques à 95 KWH d'énergie/600 litres d'eau dans les hôtels de luxe. Ceci confirme les résultats de François-Lecompte & Gentric (2013, p. 40) : « *Nos résultats semblent montrer plus de facilité à agir pour des hôtels économiques que pour des hôtels de luxe, pour lesquels les attentes de confort des clients peuvent constituer un frein.* »

Tableau 27 : Consommations d'eau et d'énergie en fonction de la catégorie d'hôtel en 2002²¹⁵

Formule 1	EtapHotel	Ibis	Novotel	Mercure	Sofitel
Consommation d'énergie (en KWH par jour et par chambre louée)					
15	18	27	61	55	95
Consommation d'eau hors jardin (en litres par jour et par chambre louée)					
230	240	290	410	400	600

(Source : Caire, 2004, p. 257)

Autre exemple : en 2005, la consommation d'eau par jour et par chambre louée dans un EtapHotel (économique) est de 167 litres contre 236 litres dans un Ibis (économique) et 892 litres dans un Sofitel (luxe). De même, une chambre louée consomme 15,3 kWh d'électricité par jour dans un EtapHotel (économique) contre 23 kWh dans un Ibis (économique) et 70,5 kWh dans un Sofitel (luxe) (Guillon, 2006b, p. 13).

²¹⁴ Dans cette optique, et contrairement aux travaux de Mensah (2006), François-Lecompte & Gentric (2013) montrent qu'il existe plus de facilité à agir pour des hôtels économiques que pour des établissements de luxe, dans lesquels les attentes de confort des clients peuvent constituer un frein.

²¹⁵ Il faut remarquer qu'Accor a jamais communiqué une telle information dans ses documents de référence, ni sur son propre site web.

Dans le cadre suivant, nos interviewés témoignent que le couple consommation-confort ne peut pas être séparé. Néanmoins, les responsables du service technique des hôtels enquêtés mettent en place des équipements visant à minimiser la consommation de l'énergie et de l'eau et à faire des économies tout en assurant le confort de leurs clients. Il s'agit d'une économie limitée car la réduction de la consommation ne touche pas aux besoins ni à la satisfaction de la clientèle. Dès lors, l'évaluation financière de la réduction de consommation est difficile à réaliser car les gains provenant d'une économie en matière d'énergie ou d'eau sont négligeables sur le court terme.

Tableau 28 : Corrélation entre la consommation de l'énergie et de l'eau et le confort des clients, extraits des entretiens

Le responsable du service technique de l'Hôtel Sofitel Golf & Spa 5 étoiles à Essaouira :
 « On ne demande pas au client de réduire sa consommation. Par exemple, si on réduit le débit de l'eau, le client ne remarque pas la différence ; s'il prend une douche, avec l'eau avant ou avec l'économiseur, il ne constatera pas la différence, ce n'est que 5% de moins. Nous utilisons des économiseurs pour optimiser la consommation, l'économiseur au niveau de la douchette qui économise, mais le débit de l'eau qui coule ne change pas, on ne voit pas la différence. Ici, nous on a 28 villas, et dans chacune une piscine privée, mais Accor a établi des critères pour minimiser la consommation de l'eau. Par exemple, chaque individu a droit à 700 l/jour incluant la piscine ; si on a par exemple 3 personnes par chambre, alors on fait 3x700, on a 2100 l incluant la piscine et le personnel de l'hôtel. Chaque mois on donne ces rapports mensuels qu'on passe à Accor. Ils nous disent si on a dépassé ou pas, mais globalement, ils nous donnent une marge de 1 ou 2% par individu pour jouer sur le couple consommation/confort. Pour les hôtels 5 étoiles, on donne des rapports de consommation d'eau par client, pas par chambre, tandis que pour l'énergie, on fait des rapports de consommation par chambre louée, pas par individu. On fait ça globalement. Ce sont des statistiques globales, on a des sous-compteurs pour chaque espace. Nous ne pouvons rien faire si les consommations dépassent ce seuil. C'est-à-dire, on n'a rien à faire pour optimiser la consommation chez un client. Imaginons par exemple, s'il décide de se doucher toutes les 5 minutes. On laisse la pression de l'eau telle qu'elle est, mais on joue sur la chasse d'eau, au lieu de 10 l on minimise à 7 l ou 5 l. On ne touche pas à la pression, on la laisse à 5 bars. »

« Dans chaque chambre, on dépose des affiches sur la baignoire, la table, où le client peut les lire. Ce sont des affiches sur la charte environnementale en général. Il y a des clients qui lisent, il y en a qui ne lisent pas. Normalement, dès qu'il décide de prendre un bain, il trouvera une affiche, au pire devant son lit, pour économiser de l'eau. C'est-à-dire on la dépose, mais on ne peut pas imposer au client de la lire. Par exemple lui s'il lit ça, mais s'il

trouve que le débit de l'eau est faible lorsqu'il prend son bain, il va dire oui l'hôtel protège l'environnement, mais je n'ai pas pu prendre ma douche convenablement. Il y a des clients qui cherchent à gratter leur confort, geste purement commercial. »

« Pour l'énergie électrique on joue sur les indices horaires. Quand l'énergie est plus chère, entre 17h et minuit, on minimise tout ce qui est lourd, les moteurs des piscines, la lingerie. Mais pour les clients on n'y touche pas, cependant, on met des lampes LED qui consomment moins. »

Le responsable du service technique d'Ibis 3 étoiles à Meknès : « Nous mettons des affiches de sensibilisation au niveau de la chambre. On a aussi des affiches au niveau de l'entrée de l'hôtel, des tableaux à l'entrée, des bilans énergétiques de la Planète 21. Nous mettons des affichages, ce n'est pas obligatoire, mais on essaie de sensibiliser les clients à ce sujet. Par contre, on laisse le client libre de se comporter comme il veut, mais on met en place des changements au niveau de l'appareillage. À l'hôtel, nous faisons des devis par personne qui peut utiliser jusqu'à 50 l par jour. Pour cela on met des économiseurs, donc le client il ne sait pas ce qu'il y a. Quand il prend une douche par exemple, on a mis en place des économiseurs, au lieu de gaspiller 15 l par minute, il peut n'avoir que 7 l par minute. On réduit le débit. La même chose pour les lampes, une lampe de 50Watt ou 30Watt n'est pas la même chose que 3Watt. Alors ça n'empêche que même s'il y a des régulateurs au niveau de la douche, le client est libre, il peut consommer beaucoup plus que ce qu'il a le droit de consommer. Tant qu'il paye pour la nuitée, à ce moment tout dépend de la discipline et des caractères. »

Le responsable du service technique d'Ibis 3 étoiles à Ouarzazate : « On sensibilise les clients aussi au niveau de la réception de l'hôtel, parce qu'on a des brochures qui expliquent les différentes actions. Mais je crois que c'est difficile de faire passer le message, parce qu'après, c'est le choix du client de contribuer ou pas à cette politique, surtout dans notre domaine qui vise prioritairement le confort du client. Donc le couple consommation-confort ne peut pas être séparé. Plusieurs actions de la charte concernent principalement l'économie d'énergie et d'eau, donc le groupe Accor opte pour protéger l'environnement et pour faire des économies sur le budget, mais on ne peut pas toucher la qualité des services. Alors on fait des économies en gardant la qualité. On a des moyens pour faire des économies mais sans toucher la qualité. »

Le responsable du service technique d'Ibis Nearshore 3 étoiles à Casablanca : « Premièrement, c'est à l'hôtel de mettre en place des équipements pour minimiser la

consommation de l'énergie et de l'eau et faire des économies, mais en même temps il faut garantir le confort pour les clients. »

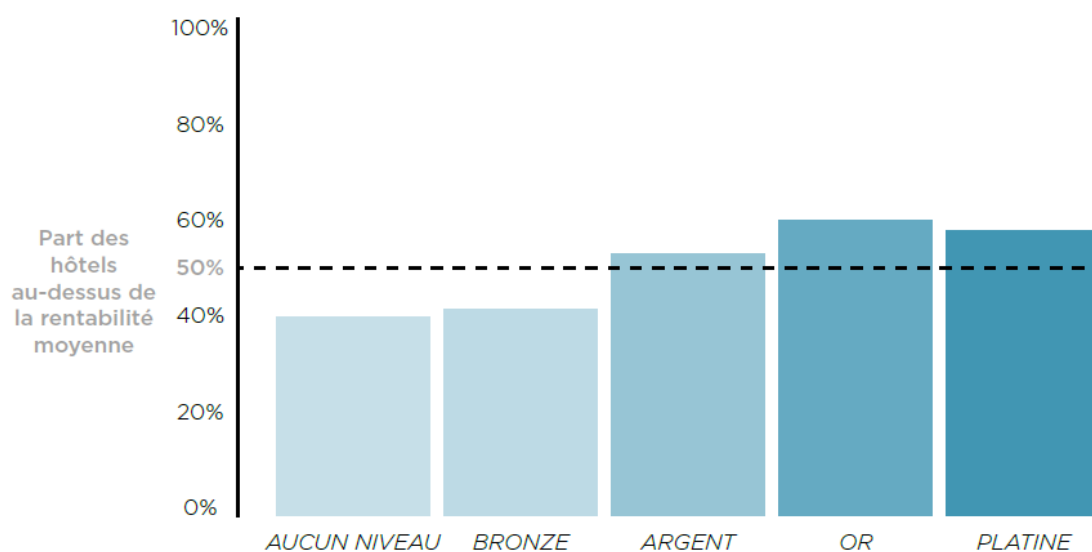
Le responsable du service technique d'Ibis et Ibis budget à El-Jadida : « Notre objectif d'économiser est un peu limité, parce que nous ne pouvons pas plus ou moins toucher aux besoins et à la satisfaction de nos clients. Par exemple, le client doit rentrer dans la chambre, trouver la clim déjà en route, l'éclairage aussi, alors non, on ne demande pas au client de réduire la consommation. »

Dans cette perspective, nous pouvons supposer que l'argument financier incitant à investir en faveur de l'environnement occupe une place faible dans les décisions du manager des hôtels. Les résultats de l'étude qualitative de François-Lecompte & Gentric (2013) sur les ressorts de l'engagement environnemental des hôteliers confirment ce constat. Leur recherche, qui a été effectuée sous forme d'entretiens semi-directifs auprès de 18 directeurs d'hôtels bénéficiant d'une certification écologique, affirme que les motivations financières de la prise en compte de l'environnement dans la gestion d'un hôtel ne semblent pas constituer le moteur principal de l'engagement environnemental.

Pour Stabler & Goodall (1997) au contraire, l'argument financier constitue la raison principale de l'engagement environnemental. Selon l'étude d'Accenture Strategy²¹⁶ (2015), intitulée : « *AccorHotels : les initiatives responsables contribuent à la satisfaction client et à la rentabilité*²¹⁷ », la rentabilité d'un établissement hôtelier est positivement liée à son engagement durable, du moins lorsque la Charte 21 entre en jeu. De fait, comme le montre la figure ci-dessous (N°36), le pourcentage d'établissements présentant un EBIT supérieur à la moyenne augmente en fonction du niveau de la Charte 21 obtenu.

²¹⁶ Accenture est une entreprise internationale de conseil et de technologies. Elle aide ses clients à relever leurs plus grands défis en offrant des services dans les domaines de la stratégie, du conseil, du digital, des technologies et de la gestion déléguée d'opérations. Elle collabore avec plus des trois quarts des entreprises du classement Fortune Global 500, et favorise l'innovation afin d'améliorer le quotidien et les méthodes de travail dans le monde entier, avec une expertise dans plus de 40 secteurs d'activité et à travers toutes les fonctions de l'entreprise. Accenture Strategy permet aux entreprises et administrations d'identifier de nouveaux leviers de croissance, de mettre en place de nouveaux services pour leurs clients et/ou de repenser leur organisation de manière plus agile et compétitive sur les marchés de demain. <https://www.accenture.com/fr-fr>

²¹⁷ C'est une étude fondée sur une analyse statistique et quantitative des données concernant les niveaux des 2946 hôtels pour les années 2011, 2012 et 2013. Ces hôtels ont été regroupés en deux sous-groupes afin de fournir des échantillons représentatifs : 1737 hôtels ont été évalués selon les critères Charte 21 et 1209 selon les critères ISO 14001. Pour en savoir plus, consulter les pages 6-7 de cette étude.

Figure 36 : Part d'hôtels au-dessus du seuil de rentabilité selon les niveaux de la Charte 21

(Source: Accenture Strategy, 2015, p. 19)

Autrement dit, meilleures sont les performances environnementales d'un hôtel, plus élevée est sa rentabilité. On remarque cependant que le niveau Platine, même s'il est lié à une augmentation supérieure à la moyenne de l'EBIT, a un impact légèrement inférieur à celui du niveau Or. Ceci peut s'expliquer par le fait que pour obtenir le niveau Platine, l'hôtel doit effectuer davantage d'investissements ou de dépenses opérationnelles qui peuvent freiner, à court terme, sa rentabilité. Or cette étude ne portait que sur une durée de trois ans, ce qui est sans doute trop court pour mettre en lumière les conséquences totales, y compris financières, de ces investissements. Il est en effet probable que sur une période plus longue, les établissements ayant atteint le niveau Platine afficheront une rentabilité plus élevée. De fait, au-delà des désaccords sur la question de la rentabilité, il apparaît que les bénéfices économiques des investissements environnementaux ne peuvent être appréciés qu'à long terme. L'étude de l'Agence de Rating Environnemental et Social des Entreprises (ARESE) en 1998 « a souligné que les entreprises ayant le plus d'égard pour leur environnement global, social ou naturel, seraient plus rentables à long terme. » (Guillon, 2004, p. 94) Les travaux de Hergli et al.. (2012) montrent aussi que les gains économiques des investissements favorables à l'environnement ne peuvent se mesurer qu'à long terme : « L'évaluation financière des investissements à réaliser nécessite alors la prise en compte des externalités (positives ou négatives) liées au développement durable. Cette évaluation est d'autant plus difficile à réaliser que les coûts sont immédiatement perçus et imputables, alors que la plupart des gains sont diffus et appréciables sur le long terme. » (p. 162)

D'après une autre analyse menée par Accenture Strategy (2015), l'accession à un niveau supérieur de la Charte 21 (par exemple de niveau Or à Platine) est en même temps le résultat et la cause de meilleurs résultats financiers. De fait, une meilleure performance financière, obtenue grâce à une performance environnementale élevée, permet d'investir dans de nouvelles actions favorables à l'environnement²¹⁸. Ces résultats ne sont pas étonnants si l'on tient compte des éléments suivants :

- *Les hôtels promus à un niveau supérieur ont un EBIT supérieur à celui de leurs homologues au niveau inférieur*
- *Les hôtels promus à un niveau supérieur ont un EBIT inférieur à celui de leurs homologues dans le niveau au-dessus d'eux (ce qui signifie qu'après une promotion, leur EBIT continue d'augmenter)*
- *Les hôtels qui baissent de niveau ont un EBIT inférieur à celui de leurs homologues dans le niveau qu'ils viennent de quitter (p. 19).*

Ce lien positif entre la Charte 21 et la rentabilité de l'hôtel se confirme pour toutes les années de l'échantillon, de 2011 à 2013. Il est en outre valable pour les différentes chaînes d'hôtels et pour tous les types de gestion. Comme l'affiche la Charte 21, la performance environnementale est donc clairement liée à la rentabilité. Les hôtels affichant de bons résultats financiers peuvent procéder à des investissements durables qui ont des conséquences positives grâce à une réduction de coûts (énergie, déchets) et une augmentation des revenus. En fonction de ce qui précède, nous pouvons valider l'hypothèse H3a.

N° de l'hypothèse	Énoncé de l'hypothèse	Résultats du test
H3a	L'effet positif que peut avoir l'engagement environnemental sur les coûts et la rentabilité d'un hôtel influence positivement sa démarche environnementale	Corroborée/validée

Enfin, l'évaluation d'Accenture révèle également que l'engagement environnemental entraîne des conséquences positives sur l'image de l'hôtel et la satisfaction de ses clients. Les managers que nous avons interrogés soulignent eux aussi que l'implication environnementale constitue un investissement concurrentiel pour l'image de leur établissement. Ceci est développé dans la suite.

²¹⁸ Ceci rejoint les travaux de Waddock et Graves (1997) ainsi que ceux de Preston et O'Bannon (1997).

5.5.2 Les avantages compétitifs et concurrentiels (satisfaction de la clientèle, différenciation des concurrents et l'amélioration de l'image et de la réputation de l'hôtel)

La mise en œuvre des pratiques environnementales figurant dans la Charte 21 fixe le niveau obtenu (de Bronze à Platine) par l'hôtel ainsi que son classement régional. Ces informations sont communiquées au public par le site Internet de l'établissement²¹⁹. La responsable commerciale de Sofitel Golf & Spa à Essaouira en témoigne : « *Pour nous, nous sommes Bronze en 2017. Ce classement est par rapport aux actions et à la consommation de l'électricité, de l'énergie et du fuel, donc plus nous économisons, plus nous pouvons avoir un meilleur classement. Je ne peux pas parler de pénalités, mais surtout de notre classement, parce que quand même, sur 71 hôtels en Afrique, le classement est important. Parce que la seule pénalité qu'on peut avoir, c'est d'être parmi les derniers sur la liste.* » Dans la même optique, la directrice générale de Novotel et Ibis à Perpignan voit dans la démarche environnementale une possible source d'opportunité pour l'hôtel qui jouira d'un avantage concurrentiel grâce à l'image écologique positive dont il bénéficiera auprès de la clientèle : « *[...] Si vous allez sur le site Internet de chaque hôtel, on a un pictogramme avec le logo PLANET 21 ; si on ne le fait pas, on n'a pas le petit programme PLANET 21 [...]. C'est un Extranet (le pictogramme) sur lequel on met toutes nos réalisations. Si on n'applique pas la charte, on n'a pas le pictogramme PLANET 21 sur notre page Internet qui présente l'hôtel. Et nous, à chaque fois qu'on fait une réalisation où on valide un item de PLANET 21, on le justifie, c'est-à-dire que dans l'outil qu'on a, on doit scanner les preuves qu'on fait. Par exemple, à chaque fois qu'on a la personne qui récupère les piles, elle nous donne un reçu qu'on doit scanner et mettre dans le système. Pour les cartouches, c'est pareil. Pour les ampoules, à chaque fois qu'on achète des ampoules à économiser l'énergie, on scanne la facture et on la met dans le système. Ce procédé montre à la clientèle que l'hôtel respecte l'environnement.* »

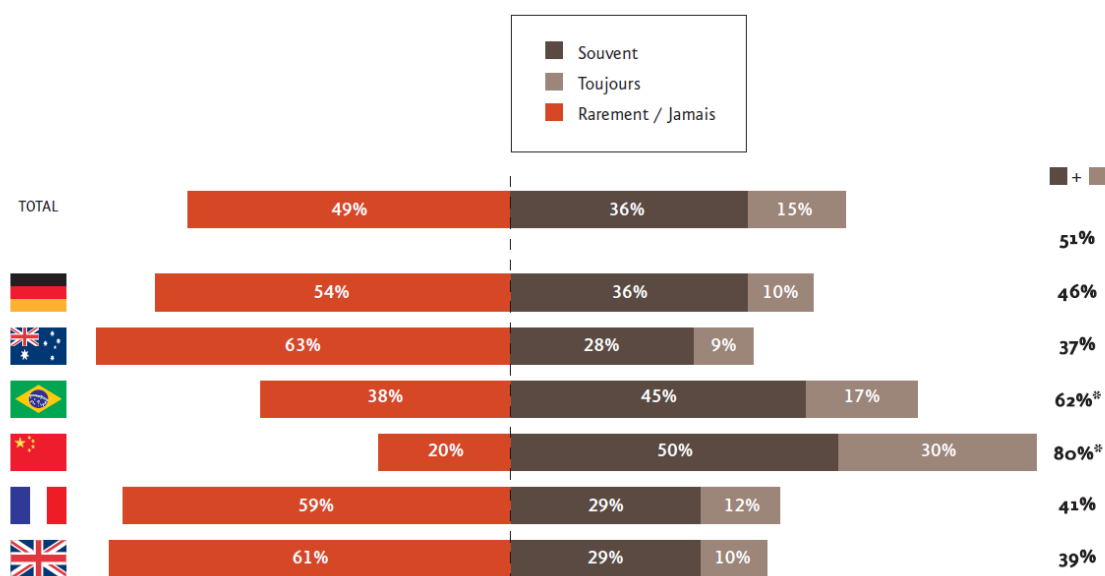
Les clients, quant à eux, portent-ils réellement une appréciation sur l'hôtel en fonction de son engagement environnemental ?

À notre époque, une partie de la clientèle prend davantage conscience des enjeux environnementaux et attend par conséquent de l'entreprise un comportement responsable en la matière. En 1998 déjà, la Maison de la France expliquait que « *la quasi-totalité des pays émetteurs de touristes vers la France est sensible à l'argumentation écologique.* » (Cité par Guillon, 2006b, p. 6) Plusieurs recherches montrent également que les hôtels qui peuvent prouver leur engagement environnemental rencontrent les choix de la clientèle. Ces résultats ont aussi été obtenus par les

²¹⁹ Les hôtels d'Accor communiquent des informations environnementales au public, au point qu'il peut sembler que cette diffusion fasse partie d'un outil de légitimation de leurs activités, mais aussi de légitimation d'Accor comme une entreprise soucieuse de l'environnement. Il s'agit d'une communication non seulement pour l'image des hôtels, mais aussi pour améliorer l'image d'Accor devant ses différentes parties prenantes.

études menées au sein du groupe Accor. La première recherche, effectuée en 2010 avec l'IFOP (Institut français d'opinion publique), portait sur un échantillon représentatif de la clientèle hôtelière en Allemagne, en Australie, au Brésil, en Chine, en France et au Royaume-Uni. Elle a recueilli la participation de 6 973 répondants (environ 1 200 par pays) de tous les types d'établissements, du plus économique au plus haut de gamme. Au total, 51% des clients (cf. figure suivante N° 37) ont affirmé tenir souvent ou toujours compte du développement durable lors de leur choix d'un hôtel.

Figure 37 : Statistique de la prise en compte du développement durable comme un critère lors du choix d'un hôtel



(Source: Earth Guest Research & IFOP, 2011)

Avec cette figure, nous remarquons que la sensibilité environnementale est plus forte en Chine, voire au Brésil, qu'en Europe. Cela suggère-t-il que les Brésiliens sont moins sensibles à l'environnement que les Chinois, mais plus que les Européens ? Peut-être est-ce dû avant tout au profil socio-professionnel des clients interrogés, très variable d'un pays à l'autre ? La question mérite d'être posée.

Quelques années après cette première étude, AccorHotels a voulu mesurer l'évolution comportementale et la sensibilité des clients par rapport au développement durable. Le groupe a donc mené, fin 2015, une recherche concernant les attentes et les attitudes des clients face au développement durable²²⁰. Plus de 7900 questionnaires ont été collectés dans 7 pays inclus dans

²²⁰ Cette recherche s'intitule : « Client responsable cherche hôtel durable-Etude sur les attentes et comportements des clients de l'hôtellerie en matière de développement durable ». Elle repose sur 7913 questionnaires offrant un socle

l'enquête (l'Allemagne, l'Australie, le Brésil, les Etats-Unis, la France, l'Indonésie, le Royaume-Uni). Rendue publique en avril 2016, l'enquête montre que seulement 7% des enquêtés « *ne se sentent pas du tout concernés par le développement durable lorsqu'ils séjournent dans un hôtel* ». « *36% des clients indonésiens disent prendre systématiquement en compte le développement durable lorsqu'ils choisissent une chambre d'hôtel, [...]* ». (AccorHotels, 2016, p. 15) Pourtant, les conclusions de cette enquête montrent, comme pour la précédente étude en 2011, que le développement durable ne constitue pas un critère déterminant pour réserver un séjour à l'hôtel. « *De manière globale, ce nouveau baromètre confirme une conscience collective globale autour du concept de développement durable, une conscience mondiale dont la réalité locale varie. Il n'y a pas de grande évolution majeure par rapport à 2011, notamment concernant le poids de l'engagement responsable d'un hôtel dans l'acte d'achat des clients.* » (AccorHotels, 2016, p. 28) La tendance se confirme donc : si la dimension environnementale constitue un critère distinctif pour le choix d'un hôtel, elle ne s'avère pas décisive.

Les conclusions de ces recherches révèlent cependant que la demande des touristes s'oriente vers un choix que l'on peut dire environnemental (Guillon, 2004, P. 92 ; Anaba et al., 2014). Ce résultat confirme les travaux de Fabry (2009), Frochot & Legohérel (2010) qui notent que la demande de la clientèle a fortement évolué durant ces dernières années, obligeant le secteur touristique à se remettre profondément en question. L'hôtellerie est également concernée par ces changements. Comme l'expliquent Anaba et al. (2014, P. 58), les services hébergeant les touristes se tournent nettement « *vers la production d'expérience²²¹ y compris pour des offres dépendantes de la découverte et du respect de la nature²²²* » (Anaba et al., 2014, P. 58).

suffisant pour déduire des conclusions pertinentes pour chaque pays (Allemagne, Australie, Brésil, États-Unis, France, Indonésie, Royaume-Uni). Ce panel offre un aperçu intéressant de diverses situations à travers le monde concernant les différences culturelles (culture latine, anglo-saxonne et asiatique), les niveaux de développement économique (pays matures ou émergents), des enjeux différents face aux conséquences des effets climatiques, avec des pays qui les subissent déjà de manière notable. C'est la méthode des quotas qui a permis d'obtenir un échantillon représentatif. Il a été procédé à un redressement des réponses concernant le genre, le pays d'origine et le type d'hôtel pour que les résultats s'approchent au mieux des réalités du marché. Chaque pays et chaque gamme d'hôtels pèse à égalité dans les réponses. Enfin, les résultats ont été réajustés à 60% d'hommes et 40% de femmes.

²²¹ Cette notion d'« expérience » peut être définie comme « *un état subjectif, intensément ressenti par celui qui l'éprouve, qui laisse une trace mémorable* » (Vernette, 2008, p. 114), ou comme « *un phénomène dirigé par la poursuite du fantastique, des sentiments et du plaisir* » (Holbrook et Hirschmann (1982) cité par Dion, 2012, p. 10).

²²² Selon Anaba et al. (2014), « *le positionnement « divertissement sensoriel » dans un environnement préservé est un habillage écotouristique utilisé commercialement par le prestataire comme facteur de différenciation dans le marché des hébergements touristiques, en relation avec une offre qui satisfait la grande majorité des clients (jeunes).* » (p. 79) Sur ce dernier point, l'enquête d'Accor de 2016 montre que les jeunes se sentent plus concernés par le développement durable que leurs aînés. « *De même, les jeunes « Millennials » de 18 à 29 ans semblent porter plus d'attention au développement durable que les séniors. Leurs habitudes le montrent. Ils sont plus enclins, par exemple, à consommer des produits bio, même lorsqu'ils sont plus chers, et éteignent plus largement les appareils électriques.* »

L'expérience constitue en effet désormais un outil fondamental pour appréhender le comportement de la clientèle (Carù & Cova, 2006, P. 99). Elle représente également, pour plusieurs auteurs, la base principale d'une « économie de l'expérience » (Kotler et al., 2009, P. 310 ; Pine et Gilmore, 1999, cité par Carù & Cova (2006, p. 100). Dès 2004, l'Organisation Mondiale du Tourisme a ainsi souligné que le marché du tourisme était marqué par le passage d'une économie de service à une économie d'expérience (Anaba et al., 2014, P. 60). Dans la foulée de cette économie de l'expérience est apparu le « marketing expérientiel²²³ » (Carù & Cova, 2006, P. 100). Cette démarche novatrice est étudiée dans la littérature marketing autour de deux axes. Tout d'abord, il s'agit de créer et d'organiser l'expérience durant les différents stades/étapes de production de services ; c'est la « *stratégie de production d'une offre d'expérience* ». Ensuite, il faut améliorer la marque et son positionnement aux yeux des consommateurs afin de la différencier de la concurrence ; on parle de « *stratégie de différenciation par l'expérience* » (Vernette, 2008, P. 119 ; Anaba et al., 2014, P. 58). Ces deux axes visent à garantir une offre de grande qualité et à mettre en œuvre les conditions idéales pour que les clients puissent vivre une expérience, la meilleure possible, qui engendrera une satisfaction optimale (Anaba et al., 2014, p. 60 ; Vernet, 2008, P. 114). En effet, la valeur d'une marque dépend pour une part importante de ce que le client ressent et pense de cette marque à partir de son expérience (Kotler et al., 2009, P. 308). Et il est avéré que la marque²²⁴ constitue un facteur central pour la réussite d'une entreprise. Dans tous les secteurs, des recherches spécialisées dans l'audit stratégique des marques sont d'ailleurs menées. La marque est en effet un outil fondamental dans la différenciation par rapport à la concurrence (Kotler, Keller, Manceau, & Dubois, 2009, P. 307). En réduisant le risque perçu, elle assure à la clientèle une garantie et une confiance concernant la qualité des produits ou des services perçu (Kotler et al.,

²²³ La notion de « *marketing expérientiel* » a vu le jour avec l'article pionnier « *The Experiential Aspects of Consumption : Consumer Fantasy, Feelings and Fun, Journal of Consumer Research, vol. 9, n° 2, 1982, p. 132-140* » de Holbrook et Hirschmann en 1982 (Carù & Cova, 2006). Ce type de marketing « *se donne pour objectif de susciter les conditions optimales pour que le consommateur vive une expérience, la plus positive possible, durant la consommation* » (Vernet, 2008, P. 114). À cette fin, la place qu'occupe la dimension expérientielle est très importante dans de nombreuses industries, y compris celle des services (Armstrong & Kotler, 2013, p. 199). En attestent d'ailleurs divers auteurs dont les recherches dans le domaine de l'industrie des services révèlent qu'aujourd'hui, l'offre de services simples, standardisés²²³ et uniformisés, n'est pas suffisante pour satisfaire le client/consommateur. Pendant les années 50, l'offre hôtelière a commencé à se standardiser en matière de confort parallèlement à la création des premiers hôtels de chaîne (Anaba, 2014, p. 60). Aujourd'hui, au contraire, le client/consommateur cherche un service personnalisé, dépassant ses attentes et lui permettant de vivre une expérience unique et extraordinaire (Anaba, 2014, p. 60) (Langlois, 2003, p. 10) (Proulx & Gilbert, 2004, p.2) (Carù & Cova, 2006) (Tanguay, 2004, p. 5) En ce sens, En ce sens, Anaba et al. (2014, p. 58) affirment que l'offre d'hébergement touristique s'oriente fortement, au cours de ces dernières années, vers la production d'expériences.

²²⁴ La marque est « *un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents.* » (Kotler, Keller, Manceau, & Dubois, 2009, p. 304) La marque différencie ainsi un bien ou un service des autres offres répondant au même besoin (Ibid.).

2009, P. 304). Pour le secteur touristique, cette nécessité pour le client d'être rassuré est d'autant plus cruciale que les produits sont des services intangibles²²⁵. La marque doit donc remplir pleinement son rôle en suscitant une certaine confiance (Pelé-Bonnard, 2002, P. 106). De plus, une marque forte permet de mieux faire face à la concurrence, de décrocher de nouveaux marchés, d'attirer et de fidéliser de nouveaux clients, etc. (Kotler et al., 2009, P. 307-313). Investir dans une marque solide peut dès lors comporter de nombreux avantages. Hilton Hôtel et Accor ont déployé des marques pérennes, appréciées par la clientèle, de même que Marriott International et Intercontinental Hôtels Group. Ces chaînes ont ainsi pu consolider leur bonne réputation et augmenter la valeur propre aux services offerts par l'hôtel. Les questions suivantes se posent par conséquent. Grâce à l'investissement environnemental, les hôteliers peuvent-ils vraiment créer une marque forte, séduire la clientèle et être reconnus ? En d'autres termes, les hôtels peuvent-ils se fonder sur la responsabilité sociétale ou environnementale pour véhiculer une image forte de leur marque ?

L'engagement environnemental comporte un avantage lucratif dans la mesure où il conduit à mettre en œuvre des actions susceptibles d'améliorer la productivité de l'établissement. Outre la réduction des coûts de consommation d'énergie et d'eau, certains interviewés expliquent que les démarches environnementales servent à mobiliser, motiver et stimuler l'équipe de l'établissement, dans la mesure où le personnel apprécie de travailler dans une entreprise plus citoyenne, soucieuse de réduire son impact sur l'environnement. Comme le mentionne la responsable commerciale de Sofitel Golf & Spa à Essaouira : « Mais par contre, on n'applique pas juste pour avoir un meilleur classement, parce que ce qui importe le plus, c'est la mentalité des staffs qui travaillent, et l'implication de tous. » La fierté et la satisfaction des équipes à participer à la protection de l'environnement sont ainsi présentées comme un moteur interne (Callot, 2011) dans la mesure où une telle politique est considérée comme un projet collectif auquel chaque membre de l'entreprise peut participer indépendamment des postes occupés. Une telle démarche sert donc à mobiliser, motiver et stimuler les équipes en les rendant plus fidèles à leur entreprise (François-Lecompte & Gentric, 2013 ; Callot, 2011). La pression des équipes et leur fédération autour d'un projet commun présentent ainsi une motivation qui peut encourager les managers à intégrer l'environnement dans leur stratégie. Dans un hôtel, lorsque le personnel est satisfait, on assiste à un travail positif par rapport aux clients, ce qui améliore la productivité et crée de la valeur ajoutée.

Mais cet engagement peut également permettre de se différencier par rapport à la concurrence, et d'asseoir la réputation de l'hôtel comme celle du groupe. Soulignant ces opportunités générées par

²²⁵ « Un service est une activité ou une prestation soumise à un échange, essentiellement intangible [...] » (Kotler et al., 2009, p.452).

la démarche environnementale, le responsable du service technique d'Ibis Nearshore à Casablanca explique : « *Pour passer d'un niveau à l'autre, par exemple de Bronze à Argent, il faut assurer d'abord l'application des actions obligatoires et après appliquer des actions optionnelles. D'un point de vue économique, les actions obligatoires, concernant seulement la consommation de l'énergie et de l'eau, visent seulement à faire des économies sur le budget en premier lieu et à améliorer l'image du groupe ; mêmes les optionnelles, ça rapporte aussi. Ces actions sont pour l'image écologique du groupe*²²⁶, mais derrière, il y a de vraies économies sur le budget. » Ce responsable ajoute : « *Si vous allez même au niveau du site, vous allez voir les hôtels qui ont été certifiés ISO 14001. Il y a le classement pour tous les hôtels du niveau Bronze jusqu'au Platine.* » Comme nous avons évoqué plus haut, dans le cadre de son programme *PLANET 21* (2011-2015), Accor avait pour objectif d'atteindre 40 % de son réseau certifié ISO 14001 à l'horizon de 2015. Pendant cette période, le site Internet d'Accor a précisé au public, en plus du niveau de l'hôtel, s'il a obtenu la certification ISO 14001. Depuis 2016, « il n'y a plus de certification ISO 14001, elle est très couteuse et très ambitieuse pour un réseau va devenir 90% Franchisé », comme l'évoque Pascal RAZUREL, le directeur d'Ibis hôtel et d'Ibis budget Alicante de Murcia en Espagne. Le responsable du service technique d'Ibis à Meknès confirme : « *On a des contrôles qui nous font des suivis mensuels, on n'a donc jamais subi de sanctions. Par contre, je crois que dans ce cas-là on ne peut pas avoir un meilleur classement, donc si on n'applique pas ces actions, on ne va pas avoir non plus le certificat ISO 14001.* » Ce qui soulève plusieurs questions.

Les avantages mentionnés ci-dessus peuvent-ils être à l'origine de la mise en œuvre de la norme « ISO 14 001 » au sein du groupe Accor ? Sont-ce les motivations lucratives qui conduisent à la mise en œuvre de cette norme au sein du groupe Accor, ou bien d'autres raisons ? Le développement d'un système de management environnemental répond-il à des préoccupations autres que financières ? Et donc, quels sont les avantages estimés par Accor quant à la mise en œuvre de la norme « ISO 14 001 » ?

Concernant les motivations qui sous-tendent l'obtention des certifications, normes et labels écologiques, les opinions sont diverses. Hergli et al. (2012, P. 156-158) montrent que les pressions des différentes parties prenantes conduisent les entreprises à mettre en avant leur implication en faveur du développement durable. Celles-ci recherchent ainsi les certifications comme l'ISO 14 001 et l'ISO 2600 afin de conforter leur légitimité et de crédibiliser leur démarche. Boiral (2006) a mené une étude de cas pour décoder les motivations des entreprises canadiennes et leur mise en œuvre du

²²⁶ Les hôtels d'Accor communiquent des informations environnementales au public, au point qu'il peut sembler que cette diffusion fasse partie d'un outil de légitimation de leurs activités, mais aussi de légitimation d'Accor en tant qu'entreprise. Il s'agit d'une communication non seulement pour l'image des hôtels, mais pour améliorer l'image d'Accor devant ses différentes parties prenantes.

système ISO 14 001. Les répondants expriment diverses motivations (accroissement d'un avantage compétitif, amélioration des performances environnementales, satisfaction des employés), mais leurs réponses sont relativement peu nombreuses et peu argumentées. Pour Boiral (2006), c'est avant tout la quête de légitimité institutionnelle qui sous-tend la décision d'adopter les normes. L'entreprise recherche ainsi ces labels, comme le postule la théorie néo-institutionnelle, pour faire face aux pressions de la direction, du public et de certains clients. De plus, Boiral (2006) estime que la motivation conduisant à adopter la norme ISO 14 001 s'assimile à un mécanisme d'isomorphisme coercitif au sens de DiMaggio & Powell (1983). Ceci rejoint les conclusions de la recherche de Dohou-Renaud (2009) sur dix entreprises françaises certifiées ISO 14001. Cette étude évoque en effet plusieurs motivations (volonté d'améliorer les performances environnementales, de sensibiliser les salariés, de formaliser les pratiques environnementales), mais toutes semblent moins importantes que les pressions des parties prenantes et la recherche de légitimité. « *Les pressions des parties prenantes et la quête de légitimité constituent les principales raisons de la mise en œuvre des outils d'évaluation de la performance environnementale dans le cadre de l'implantation des SME de type ISO 14001.* » (p. 353) L'auteur ajoute : « *L'étude exploratoire, réalisée auprès de dix entreprises françaises certifiées ISO 14001, montre que les raisons expliquant la mise en œuvre de ces outils correspondent essentiellement à un isomorphisme de type coercitif (DiMaggio et Powell (1983).* » (p. 359)

Reverdy (2005) montre, à l'inverse, que ces motivations peuvent évoquer un isomorphisme mimétique et normatif. Concernant ce point, dans le secteur de l'hôtellerie, la recherche de François-Lecompte & Gentric (2013, P. 42) confirme l'impact des réseaux professionnels sur le choix des hôteliers de s'impliquer dans une politique environnementale. Les auteurs précisent également qu'un effet d'entraînement et d'émulation peut faire croître le nombre d'hôteliers engagés. « *Au-delà du dirigeant, le rôle d'émulation joué par le réseau professionnel où des confrères se comparent, s'imitent et avancent collectivement vers un même objectif est apparu assez fortement dans cette étude, à l'instar des travaux de Callot (2011).* » (François-Lecompte & Gentric, 2013, p. 46). Callot (2011) indique également que « *les entreprises s'appuyant sur l'écolabel adoptent une démarche normative-rééducative confirmant en cela d'autres travaux (Le Rendu-Lizée 1999)²²⁷* ». (p. 36)

L'intégration du Système de Management Environnemental (SME) de type ISO 14001 dans les organisations se produit, pour Boiral et Dostaler (2004, cité par Dohou-Renaud, 2009, p. 349), selon quatre modalités. le processus d'intégration se déroule de façon « *rituelle* » quand le système n'est

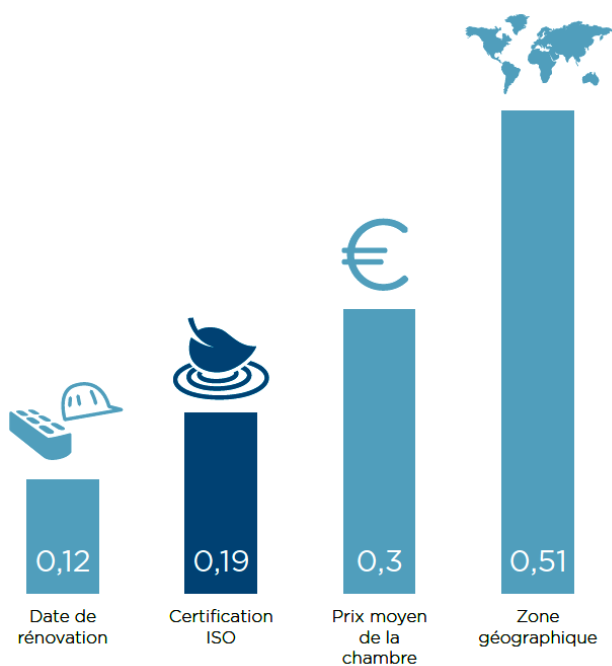
²²⁷ Cet auteur a identifié trois stratégies sur lesquelles il est possible de s'appuyer pour modifier les valeurs et les comportements du personnel : la stratégie coercitive ; la stratégie rationnelle-empirique et l'approche normative-rééducative (voir le développement de ces stratégies avec Callot (2011, p. 36-37)).

pas vraiment perçu comme un outil de gestion interne, mais comme une manière de valoriser l'image de l'entreprise. Lors d'une intégration « *découplée* », le système est entièrement détaché de la gestion concrète et son suivi n'est pas prioritaire. En cas d'intégration « *mobilisatrice* », le système sert véritablement d'outil de gestion, rencontrant en même temps des besoins organisationnels et institutionnels. Enfin, l'intégration est « *proactive* » lorsque l'adoption du système est issue des besoins de gestion de l'organisation et qu'elle précède les éventuelles demandes de la clientèle. L'existence de ces différents modes d'intégration se traduit, notamment, par la nécessité qu'ont les entreprises de choisir diverses stratégies en fonction de leurs besoins ou situations propres. Les entreprises ne sont donc pas passives, elles répondent aux pressions institutionnelles. C'est leur situation qui détermine leurs réponses, celles-ci allant du compromis à la manipulation (Oliver, 1991). Ce constat rejoint les résultats de Hergli et al. (2012, P. 166) selon lesquels la certification d'un hôtel est vue comme une bonne manière de l'améliorer et de le transformer en répondant à des besoins concernant la gestion de l'organisation. De même, pour François-Lecompte & Gentric (2013), « *l'obtention d'un label environnemental est plutôt vue comme une façon d'améliorer la gestion de l'hôtel et d'aller dans le sens du progrès.* » (p. 46)

Ces constats recourent en grande partie les conclusions de l'évaluation menée par Accenture Strategy (2015). En effet, l'un des constats importants de cette étude est que la norme ISO 14001 influence positivement la satisfaction de la clientèle²²⁸. Autrement dit, les hôtels ayant obtenu cette certification recueillent un plus haut seuil de satisfaction de la clientèle que les autres établissements. Comme le montre la figure suivante, cette relation positive se mesure par un coefficient de corrélation de 0,19²²⁹.

²²⁸ Comme nous venons de le voir, le niveau Charte 21 a une corrélation positive avec la rentabilité. Ce n'est pas le cas de la certification ISO 14001. Mais cela ne veut pas dire pour autant qu'il existe une corrélation négative. En fait, l'évaluation d'Accenture Strategy a trouvé un coefficient de corrélation de 0,00, ce qui signifie, en moyenne, que la certification ISO 14001 n'augmente ni ne réduit la rentabilité.

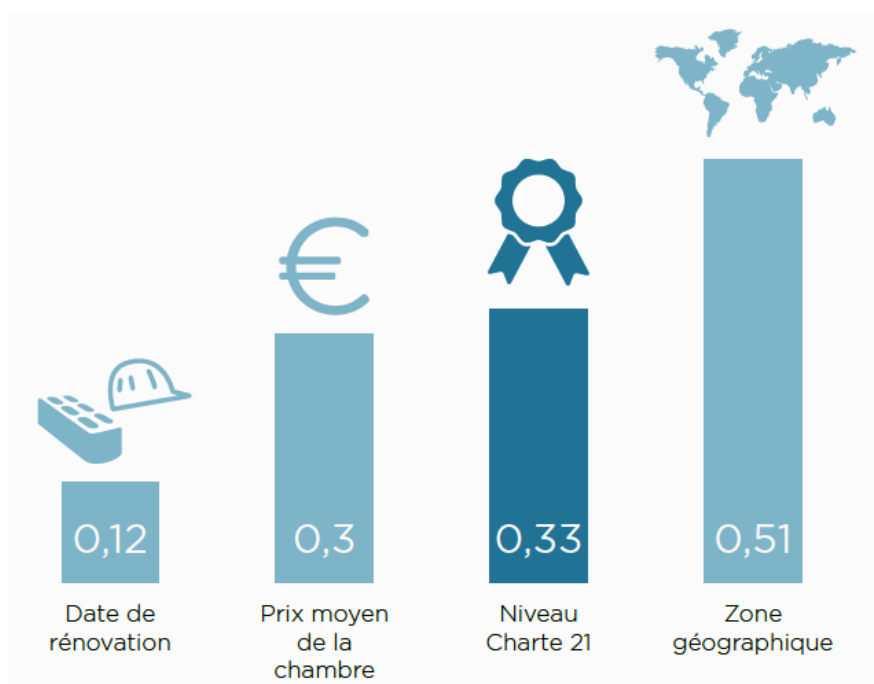
²²⁹ « *L'analyse utilise entre autres le coefficient de corrélation linéaire de Pearson sur 2 paramètres. Ce coefficient est communément utilisé pour mesurer le lien entre 2 variables. Il n'a pas d'unité et varie entre le -1 et le +1. Lorsque la corrélation est égale à 1, les deux variables sont strictement corrélées. Lorsque la corrélation est égale à -1, les deux variables sont corrélées négativement. Lorsque la corrélation est égale à 0, les deux variables ne sont corrélées. Une limite à cet outil mathématique est qu'il ne démontre pas un lien de causalité entre deux variables : lorsque 2 variables sont corrélées, cela ne suffit pas pour en déduire qu'une variable est la conséquence de l'autre* » (Accenture Strategy, 2015, p. 15).

Figure 38 : ISO 14001 a un impact positif sur la satisfaction des clients

(Source: Accenture Strategy, 2015, p. 14)

Par rapport à d'autres facteurs susceptibles d'avoir un impact sur la satisfaction de la clientèle, la certification ISO 14001 joue un rôle plus important que la date de rénovation de l'hôtel dont le coefficient de corrélation n'est que de 0,12. Autrement dit, un groupe hôtelier satisfera davantage sa clientèle en obtenant la certification ISO 14001 pour un nombre donné d'établissements qu'en procédant à la rénovation de ce même nombre d'hôtels. *« Bien que ces données ne révèlent pas pourquoi la certification passe avant la rénovation, on pourrait émettre l'hypothèse qu'en faisant office d'assurance qualité de la gestion, la norme ISO 14001 permet d'orienter davantage les processus opérationnels et le personnel de l'hôtel sur le client, ce qui à son tour, est reconnu et apprécié par les clients tout au long de leur séjour. »*

En plus de la certification ISO 14001, il est permis de penser que l'implication environnementale augmente également la satisfaction des clients et améliore à leurs yeux l'image de l'hôtel. C'est en tout cas la conclusion à laquelle est parvenu Accenture en indiquant un lien entre le niveau de la Charte 21 et la satisfaction de la clientèle. D'après cette recherche, le niveau obtenu quant aux indicateurs intermédiaires influence fortement la satisfaction des clients. On peut voir, grâce à la figure suivante, que le coefficient de corrélation entre les niveaux de la Charte 21 et la satisfaction de la clientèle atteint 0,33, soit un résultat plus élevé que le coefficient concernant la date de rénovation de l'établissement (0,12) ou le prix moyen de la chambre (0,30).

Figure 39 : la charte 21 a un impact positif sur la satisfaction client

(Source: Accenture Strategy, 2015, p. 18)

Ce lien étroit entre les niveaux obtenus sur la Charte 21 et la satisfaction de la clientèle se perçoit de manière intuitive. En effet, cette charte implique un engagement concernant les procédés, mais aussi les équipements matériels et technologiques qui conduisent à des résultats environnementaux positifs et mesurables. Ces résultats, comme le recyclage du verre, la récupération des eaux de pluie ou l'utilisation de produits éco-labellisés, peuvent être facilement perçus et appréciés par la clientèle.

À partir de ces éléments, on peut penser que l'engagement des hôtels dans une démarche environnementale est susceptible d'avoir un impact positif sur la compétitivité de ces établissements grâce à une amélioration de leur image et de leur réputation auprès du public.

Ces différents éléments nous permettent de valider l'hypothèse de recherche H3b relative aux avantages compétitifs de type marketing que peut apporter l'engagement environnemental.

N° de l'hypothèse	Énoncé de l'hypothèse	Résultats du test
H3b	L'effet positif que peut avoir l'engagement environnemental sur l'image corporative et la réputation d'un hôtel influence positivement sa démarche environnementale	Validée

Plusieurs questions se posent alors. Les avantages en termes de marketing poussent-ils les managers hôteliers à s'impliquer dans le registre environnemental²³⁰ ? Ces avantages diffèrent-ils en fonction de l'environnement contextuel de chaque hôtel ? Le comportement responsable peut-il varier selon l'appartenance de l'hôtel à un système économique et social particulier²³¹ ?

Dans un marché particulièrement concurrentiel, l'engagement environnemental semble une bonne manière de « *créer une différenciation par rapport à la concurrence* » (Jallais, 1999). Cette implication a également des effets positifs sur l'image (Callot, 2011, p. 43) et entraîne une attraction de la clientèle (Guillon, 2006a, p. 260). Ces résultats rencontrent étroitement ceux de Hergli et al. (2012, p. 166-167) selon lesquels les motivations de type marketing varient selon la gamme de l'hôtel et le degré de développement du lieu où il est situé. Dans un marché développé marqué par une forte concurrence, les établissements de luxe s'impliquent en faveur du développement durable qui est vu comme un facteur de distinction par rapport aux concurrents. Cet engagement environnemental est alors perçu comme positif et performant dans la mesure où il permet de se positionner sur le marché en générant un avantage concurrentiel. Les hôtels de milieu de gamme ou économiques, par contre, sont obligés de maintenir un prix bas avec une politique agressive de gestion des coûts, ce qui les pousse à délaisser la dimension environnementale. Investir dans ce domaine peut en effet diminuer la marge d'exploitation d'autant plus que la clientèle de ces hôtels n'y est pas nécessairement sensible. Les hôtels milieu de gamme, économiques ou très économiques d'Accor situés en Europe se trouvent dans cette situation, comme le confirme la directrice générale de Novotel et Ibis à Perpignan : « *Personnellement, je ne pense pas que l'adoption d'un comportement « éco-responsable » est nécessaire pour satisfaire notre clientèle.* » Ce constat est également présent dans les documents de référence où l'on peut lire que le programme *PLANET 21* et la certification ISO 14001 ne comprennent pas les hôtels du segment très économique (marques HôtelF1, Formule 1 et Ibis budget).

La situation est différente dans certains pays moins développés. La concurrence y est assez faible, tout comme la politique de développement durable, même pour les hôtels de quatre ou cinq étoiles,


²³⁰ François-Lecompte & Gentric (2013, p. 42) montrent que les éléments d'ordre marketing - tels que le bénéfice d'un avantage compétitif, le développement d'une image de marque, etc.- sont souvent apparus comme des résultats positifs de l'engagement environnemental plutôt que des motivations à l'origine de cet engagement.

²³¹ Présent en Suisse, aux Pays-Bas, en Allemagne, en France et en Autriche, le capitalisme européen continental, dit rhénan, est un système dans lequel les marchés des produits sont coordonnés et connaissent une très forte concurrence sur la qualité. Il repose sur les institutions financières, mais aussi sur une protection sociale développée et sur un système éducatif public. Dans le système méditerranéen, fondé sur les banques, règne une importante régulation du marché des produits et du marché du travail. Le système éducatif y est peu développé et la protection sociale est faible. Ces deux systèmes divergent, notamment, par les différences culturelles. La notion de responsabilité environnementale est donc conditionnée au contexte politique, juridique, social et économique dans lequel l'entreprise exerce son activité.

car c'est le tourisme de masse qui domine avec une politique de prix bas. C'est le cas des hôtels marocains de milieu de gamme ou luxueux, comme en témoigne le responsable du service technique de l'hôtel Sofitel de cinq étoiles à Essaouira : *« Pour nous, il n'y a pas de clients qui viennent nous dire : « On est venus parce qu'on s'est intéressés à l'image écologique de l'hôtel. » C'est-à-dire que s'ils viennent, c'est parce qu'ici il y a de la verdure, il y a le golf. À Essaouira on a des clients spéciaux, pas pour l'écologie mais pour l'air propre, c'est-à-dire, ils viennent plutôt pour l'endroit, pour Essaouira. Ils sont à l'hôtel ici parce qu'il n'y a pas d'autre hôtel cinq étoiles à Essaouira. Dans toute la ville, il n'y a que deux chaînes hôtelières : Accor et Atlas. »* Et pourtant, ce résultat ne contredit pas le cas de la Chine et du Brésil, comme nous avons vu dans l'enquête présentée quelques pages plus haut. En effet, ces deux pays sont plus développés que le Maroc.

À l'intérieur d'un même groupe, la gamme de l'hôtel et le niveau du développement local de l'endroit où il est situé constituent donc des facteurs conduisant à des pratiques environnementales diverses. Il est par conséquent difficile d'étudier séparément le poids relatif de chaque facteur (organisationnel, managérial, institutionnel ou instrumental), sauf en l'analysant en lien avec d'autres éléments susceptibles d'influencer l'engagement environnemental de l'hôtel. De la sorte, le poids relatif de chaque facteur sera lié aux impacts cumulés des autres facteurs.

Enfin, les deux études réalisées au sein du groupe Accor ainsi que les propos de nos interviewés montrent un réel lien entre la performance environnementale des hôtels et leur performance économique. L'implication de l'établissement en faveur de l'environnement a des conséquences positives sur sa rentabilité financière, mais aussi sur la satisfaction des clients, sur l'image de l'hôtel et sa réputation. Ces avantages instrumentaux sont évoqués dans le document de référence de 2015 : *« AccorHotels a publié en 2015 deux études sur l'impact d'une démarche RSE sur la satisfaction client et sur la performance financière des hôtels [...]. Les résultats de ces études convergent pour démontrer un lien tangible entre la performance développement durable des hôtels et leur performance économique. La performance RSE d'un hôtel a un impact positif sur sa rentabilité financière et sur la satisfaction client. »* (p. 28). Ceci nous permet de valider l'hypothèse H3 relative aux objectifs économiques et lucratifs pouvant motiver une démarche environnementale comme suit.

Hypothèses relatives aux variables instrumentales		
N° de l'hypothèse	Énoncé de l'hypothèse	Résultats du test
H3a	L'effet positif que peut avoir l'engagement environnemental sur les coûts et la rentabilité d'un hôtel influence positivement sa démarche environnementale	Validée
H3b	L'effet positif que peut avoir l'engagement environnemental sur l'image corporative et la réputation d'un hôtel influence positivement sa démarche environnementale	Validée
		
H3	l'effet positif que peut avoir l'engagement environnemental (sur les coûts, la rentabilité, sur l'image corporative et la réputation) d'un hôtel influence positivement sa démarche environnementale.	Validée

5.6 VARIABLES MANAGERIALES

La personnalité, les valeurs et les caractéristiques du dirigeant susceptibles d'expliquer son engagement éthique ont fait l'objet de nombreuses recherches (Gilligan, 1977 ; Lane, 1995 ; Akaah, 1989 ; Ruegger & King, 1992 ; Mason & Mudrack, 1996 ; Smith & Oakley, 1997 ; Borkowski & Ugras, 1998 ; Ekin & Tezölmez, 1999 ; Deshpande, Joseph, & Maximov, 2000 ; Elias, 2004 ; Lämsä, Vehkaperä, Puttonen, & Pesonen, 2008 ; Labelle & St-Pierre, 2015 ; Derry, 1989 ; Moncrief, Babakus, Cravens, & Johnston, 2000 ; Ergeneli & Arikan, 2002 ; Kidwell, Stevens, & Bethke, 1987), Stanga & Turpen, 1991 ; J. R. Davis & Welton, 1991 et d'autres). Les auteurs aboutissent à des conclusions diverses, et parfois contradictoires, à propos de l'impact des facteurs individuels des dirigeants sur l'engagement responsable de leurs entreprises. Les caractéristiques le plus souvent citées sont cependant le genre, l'âge, l'expérience, le niveau d'éducation et les valeurs. Telles sont donc les variables managériales à prendre en compte pour l'étude des effets des facteurs individuels sur l'implication environnementale des entreprises. Plusieurs questions se posent alors. L'engagement d'un hôtel tient-il aux caractéristiques personnelles de son dirigeant ? Celui-ci doit-il se contenter d'appliquer la politique globale de la maison-mère, ou bien participer à la définition de la stratégie environnementale de son établissement ?

Pour tenter de répondre à ces interrogations, nous procéderons à l'étude approfondie de plusieurs documents de référence d'Accor, ainsi qu'à l'analyse des propos recueillis par nos soins auprès de différents responsables d'hôtels. Plus précisément, nous nous pencherons sur les questions suivantes. Quelle place pour le dirigeant dans l'élaboration et l'application de la politique environnementale de son hôtel ? Dans un même groupe, les différences culturelles entre les dirigeants sont-elles un avantage ou un frein pour la définition d'une stratégie environnementale commune ? L'éthique personnelle du dirigeant est-elle centrale dans la politique environnementale de son établissement ? Sa motivation individuelle est-elle aussi déterminante selon que l'hôtel est indépendant ou appartient à un groupe intégré ?

En répondant à ces interrogations, nous pourrions évaluer les hypothèses suivantes :

H4 : Lorsqu'un hôtel appartient à un groupe intégré, le dirigeant définit, adapte et fait évoluer la politique environnementale de son établissement en fonction de la démarche globale du groupe.

Cette hypothèse H4 peut se décliner en sous-hypothèses comme suit.

H4a : La présence de managers expatriés dans les hôtels du groupe aide la multinationale à mieux les engager dans sa stratégie environnementale globale.

H4b : Lorsqu'un hôtel appartient à un groupe intégré, la motivation personnelle de son directeur à agir pour l'environnement joue un rôle moins important que dans les hôtels indépendants.

H4c : Les différences culturelles entre les dirigeants de l'hôtel et ceux du siège du groupe influencent positivement la démarche environnementale adoptée.

En d'autres termes, concernant H4c, on attend une influence positive de la présence des managers locaux ayant la nationalité du pays dans lequel l'hôtel est situé.

5.6.1 Le rôle des dirigeants dans la conception et la mise en œuvre des démarches environnementales de l'hôtel

La plupart des interviewés estiment que le manager peut jouer plusieurs rôles dans la définition des démarches environnementales de son hôtel. Ainsi, pour le responsable du Service Technique d'Ibis à Meknès, le rôle des dirigeants est de choisir différentes actions de la Charte 21 et de motiver les personnels à les appliquer : « *Alors s'il y a une décision en ce qui concerne le Planet 21, c'est le directeur de l'hôtel qui prend la décision. Même si on lui demande une action à faire, évidemment il nous encourage à l'appliquer.* » C'est aussi ce qu'explique le responsable du service technique d'Ibis à Ouarzazate : « *Le directeur de l'hôtel encourage les personnels et les collaborateurs à travailler ensemble sur l'application des actions pour atteindre l'objectif. Par coïncidence, aujourd'hui il a une réunion sur la charte environnementale, pour étudier l'application des actions, la clé verte. Aujourd'hui on a fixé le rendez-vous à 16 heures pour voir avec les collaborateurs comment on peut augmenter le niveau des actions appliquées et atteindre le niveau supérieur.* » Dans la même veine, la responsable commerciale de Sofitel Golf & Spa à Essaouira confirme ce constat en ajoutant que le dirigeant suit également la bonne application des actions environnementales : « *Pour le directeur, c'est l'encouragement, la motivation et le suivi journalier afin d'appliquer ces actions et aussi des rapports mensuels.* » Le responsable du service technique d'Ibis Nearshore à Casablanca abonde : « *Le rôle du directeur est d'encourager et de veiller à l'application des actions, c'est lui aussi qui décide s'il y a des nouvelles actions à appliquer.* » Le responsable du service technique d'Ibis et Ibis budget à El-Jadida confirme ce rôle de motivation et de contrôle : « *L'application des actions de Planet 21 est normalement la responsabilité du directeur. Son rôle est de contrôler, motiver les employés pour l'application des différentes actions.* »

Avec sa responsabilité vis-à-vis des sièges (global, régional ou national), le manager joue le rôle de relais entre ceux-ci et ses équipes, comme l'explique le responsable RH du Sofitel Agadir Royal Bay Resort : « *Il y a quelques jours, notre directeur est allé en formation au siège national à Accor Casablanca pour nous transférer les nouvelles procédures concernant la Charte 21.* » Le responsable du service technique de l'Hôtel Sofitel Golf & Spa 5 étoiles à Essaouira confirme : « *Grâce à lui [le directeur général de l'hôtel], on était Argent ou Or, et c'est grâce à lui qu'on est*

arrivés à atteindre le niveau Platine. Maintenant, il est en formation, mais dès qu'il rentre de sa formation, je pense qu'on va commencer avec la nouvelle stratégie globale, via l'outil GAÏA. »

Au regard des documents de référence ainsi que des propos des interviewés, il apparaît que les managers des hôtels jouent un rôle peu important dans la définition des démarches environnementales de leurs établissements. Ces acteurs n'exercent qu'une faible influence sur la responsabilité environnementale de l'hôtel qui est encadrée par la politique globale du groupe : la Charte 21.

Cependant, l'engagement environnemental de certains hôtels d'Accor constitue une démarche relativement volontaire²³² qui n'est imposée par le siège (hors niveau Bronze) ni par l'État, et n'est soumise à aucune responsabilité juridique, ce qui est le cas au Maroc. Après avoir atteint le niveau Bronze, les managers expriment ainsi leur volonté de dépasser les exigences réglementaires en matière environnementale. Comme l'explique la directrice de Novotel et d'Ibis Hôtel à Perpignan : *« Sur Planet 21, vous avez une partie de l'item obligatoire que tous les hôtels sont obligés de remplir, et après une partie facultative. Sur les obligatoires, on les développe et à l'intérieur il y a énormément d'items à remplir [...]. On met en place les points obligatoires et une fois qu'ils sont appliqués et qu'on a réussi à valider qu'ils sont bien en place, on a toute une liste de points optionnels qu'on peut mettre en place. Donc on décide avec nos chefs de service des points optionnels qu'on peut mettre en place dans leurs services. Et on fait en sorte que ce soit déjà applicable, car il y a des points qui coûtent cher, alors on ne peut pas les mettre en place. Après on définit des orientations qu'on donne à l'année. Donc on va voir avec l'équipe ce qu'elle a envie de faire. Est-ce qu'elle a envie de soutenir une association ou de s'investir dans la partie consommation locale ? Ou de s'investir dans les produits bio et de les proposer à nos clients ? Et à partir de là, on décide de ce qu'on met en priorité pour l'année. »* Notre interlocutrice ajoute : *« Je pense que chaque directeur fait en fonction de sa sensibilité et de celle de son équipe. [...] Je pense que chaque manager décide la politique environnementale de son hôtel. Il y a des managers qui sont très sensibles à un item, et qui font attention et impliquent leurs équipes dans une démarche. Au contraire, il y a des directeurs qui ne sont pas sensibilisés au même item et n'impliquent pas leurs équipes. C'est le rôle des managers. »* Plus frappant encore, cette directrice souligne que les managers peuvent aussi choisir des actions qui n'ont rien à voir avec la Charte 21 : *« Nous avons*

²³² Après l'application de toutes ou certaines actions obligatoires de la Charte 21 en fonction de la situation de chaque hôtel, ce dernier est totalement libre en ce qui concerne l'application de près de 60 actions facultatives de cette charte. *« Pour atteindre les niveaux supérieurs, Planet 21 In Action propose environ 60 actions à points, à choisir librement par l'hôtel. Ainsi, Planet 21 In Action permet à l'hôtel de progresser et d'augmenter sa performance en développement durable en continu, offre de la flexibilité aux hôtels qui choisissent les actions qu'ils souhaitent mettre en place (hors niveau Bronze) et assure de la visibilité à l'engagement de l'hôtel : le niveau de performance de l'hôtel est indiqué sur accorhotels.com (à partir du niveau Bronze). »* (DDR 2017, p. 90)

des items qui sont facultatifs ; au sein de ces items, on va décider d'une action qui nous plaît et qu'on a envie de mettre en place dans nos hôtels. C'est nous qui décidons sur quel item soutenir une action locale : action pour les handicapés, association pour les enfants ou d'insertion, etc. Si on parle des actions de la Charte 21, oui on choisit parmi elles. Après, chaque hôtel est libre de faire des actions à son niveau qui n'ont rien à voir avec les actions de la Planet 21. Personne ne peut nous inciter à développer une action environnementale ou pas. On décide déjà ce qui nous touche. C'est-à-dire que dans l'équipe, vous allez avoir une personne qui est plus sensibilisée sur l'économie d'énergie, une qui est plus sensibilisée sur le tri des déchets ou la pollution, une autre qui est sensibilisée sur des actions en faveur des personnes handicapées, etc. Et en fonction, on va voir quelle priorité on donne à nos actions. C'est-à-dire, ce n'est pas quelqu'un qui nous dit ce qu'on doit faire. [...] ». Ce qui est remarquable ici, c'est que ces deux hôtels Novotel et Ibis à Perpignan sont en franchise. Le mode d'exploitation a ainsi une incidence très importante à cet égard. En effet, dans le cas de l'hôtel en franchise, surtout si *Planet 21* n'est pas inclus dans son contrat, le dirigeant est libre de choisir les actions qu'il souhaite mener. Cela correspond au fait que ce sont essentiellement les valeurs et attitudes du dirigeant de PME²³³ qui déterminent la politique de son entreprise (Gendre-Aegerter, 2008). Ce résultat rejoint les travaux de François-Lecompte & Gentric (2013) qui minimisent l'importance de la conviction personnelle du manager lorsque son hôtel appartient à un groupe intégré, où toutes les décisions sont prises au niveau du siège. « *Le dirigeant, convaincu de l'intérêt d'agir pour l'environnement, est « moteur du changement » (Mair et Jago, 2010) au sens où il identifie les problématiques majeures et les freins à lever, recherche des solutions, et, les diffuse au sein de l'organisation et au-delà. Ce levier semble plus important au sein des hôtels indépendants ou participants à une chaîne volontaire qu'au sein des chaînes d'hôtels intégrés.* » (p. 46)

Une question se pose dès lors : comment les groupes intégrés peuvent-ils influencer la conviction personnelle de leurs encadrants ? Plus précisément, comment Accor procède-t-il pour faire vivre ses valeurs au quotidien avec près de 200 000 effectifs répartis dans plus de 100 pays ?

En fait, plusieurs dispositifs internes du groupe s'inscrivent dans le cadre d'un système de principes et de valeurs communiqué aux collaborateurs. « *Le Groupe a ainsi défini les règles de conduite et d'intégrité encadrant le comportement de ses collaborateurs, les relations avec ses clients, ses actionnaires, ses partenaires commerciaux et ses concurrents.* » (Document de référence, 2014, p. 114). À ce titre, Accor a renforcé en 2014 son Guide Éthique du Management en le remplaçant par la Charte Éthique et Responsabilité Sociétale d'Entreprise. Adossée aux six valeurs du groupe (cf.

²³³ En tenant compte du fait que les hôtels franchisés, surtout les hôtels économiques et milieu de gamme, sont souvent des petites et moyennes entreprises (PME) à but lucratif.

figure suivante N° 39), cette Charte constitue un outil de prévention en matière de respect des lois et textes fondamentaux ainsi que des grands principes internationaux²³⁴. Elle présente les valeurs de l'entreprise et constitue un cadre de référence pour les engagements du groupe en matière d'éthique. De la Charte émanent toutes les politiques « extra-financières » d'Accor. Elle encadre la démarche de responsabilité du groupe, tant en matière d'éthique du management, d'intégrité et de respect des lois qu'en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Figure 40 : Valeurs du groupe Accor

SIX VALEURS AU SERVICE D'UNE MISSION

- **Passion pour le client** : « L'hospitalité est notre métier, faire plaisir à l'autre notre source d'énergie. Le client est le moteur de nos décisions, de nos actions, et le filtre de nos réflexions. »
- **Esprit de conquête** : « Nos clients sont des globe-trotters, nous aussi. Nous explorons, nous entreprenons, nous développons. Nous sommes ambitieux pour nos clients. Nous rendons possible l'impossible. »
- **Innovation** : « On nous a dit que c'était impossible, ensemble nous l'avons fait. Nous faisons notre maximum pour que les rêves de nos clients deviennent réalité. Nous en avons rêvé, nous l'avons fait, ils ont adoré. Nous sommes curieux, nous sommes ouverts aux idées, nous nous réinventons et nous revendiquons une liberté d'expérimenter et de créer. »
- **Confiance** : « Nous sommes spontanément bienveillants. Nous aimons soutenir et valoriser chacun. Nous tenons nos engagements. Nous disons ce que nous faisons, et nous faisons ce que nous disons. »
- **Respect** : « Nous sommes attentifs au monde, aux autres. Nous aimons le mélange des cultures. Nous sommes fiers de nos différences. Nous considérons tout être humain comme une richesse. Nous prenons soin de la planète. »
- **Performance durable** : « Nous nous inscrivons dans une dynamique de création de valeur positive, pour le plus grand nombre, pour longtemps. »

(Source : Document de référence, 2015, p. 24)

Diffusée dans tous les pays où le groupe est implanté, cette Charte est consultable en interne comme à l'externe via les différents sites web de l'entreprise. Les dirigeants doivent porter auprès de leurs collaborateurs les valeurs et les engagements traduits dans la Charte. Ils sont aussi responsables du respect de leur mise en œuvre. Par ailleurs, Accor a instauré un réseau de correspondants Éthique et RSE. Au niveau du siège, le réseau mondial des correspondants est animé par trois membres du Comité Éthique et RSE qui organisent la diffusion de la Charte. Ils animent et suivent également les projets concernés (Document de référence, 2018 ; 2017 ; 2016 ; 2015 ; 2014). Afin de développer toutes ses équipes dans les différents métiers, Accor place au centre de sa politique RH la formation et l'accroissement des compétences des salariés. Cette démarche repose sur une organisation internationale puisque AccorHotels a créé, en 1985, une Académie qui est, dans le domaine du

²³⁴ « Textes de référence pour le groupe AccorHotels : les principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 ; les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales ; les 10 principes du Pacte mondial des Nations unies ; les conventions internationales fondamentales de l'Organisation internationale du travail [Convention sur l'élimination de toute forme de discrimination raciale (1966) ; la Convention sur la protection des droits des travailleurs immigrants et des membres de leurs familles (1990) ; la Convention des droits des enfants (1989) ; la Convention concernant les pires formes de travail des enfants ; la Convention internationale sur le travail forcé (1957)] ; les Conventions des Nations unies [Convention pour la répression de la traite des êtres humains et de l'exploitation de la prostitution d'autrui (1949) ; Convention sur les droits économiques, sociaux et culturels (1966) ; Convention contre la criminalité transnationale organisée] ; Groupe d'Action Financière (GAFI). » (DDR 2017, p. 78)

service, la première université d'entreprise en Europe. Avec 18 Académies²³⁵ à travers le monde, ce réseau est destiné à tous les salariés de tous les hôtels, filiales, managés ou franchisés. Il doit soutenir les transformations du groupe, structurer sa stratégie de développement des compétences, veiller à la mise en œuvre des procédures globales et favoriser le partage de la culture d'entreprise afin qu'Accor conserve son rang de leader. (Document de référence, 2018 ; 2017, 2016 ; 2015 ; 2014 ; 2013)

Par ailleurs, certaines régions ou marques proposent des formations à leurs salariés pour leur partager l'identité de la marque, ses valeurs, sa culture. C'est, par exemple, le cas du dispositif « Ambassadeurs » chez « Sofitel » et des sessions de formation chez « Méga Marque Ibis ». Le programme « Ambassadeurs » est ainsi destiné, depuis 2010, à tous les collaborateurs de la marque « Sofitel ». *« Ce programme de développement de carrière s'inscrit dans une démarche de valorisation et de fidélisation des collaborateurs, et permet de véhiculer un très fort esprit de marque. »* (Document de référence, 2011, p. 30) Plus précisément, *« la fin de l'année 2011 a été marquée par le lancement de la nouvelle stratégie des marques, et la création d'une méga-marque Ibis. Ainsi les marques All Seasons et Etap Hotel seront transformées respectivement en Ibis Styles et Ibis budget. Afin d'accompagner au mieux ce changement, des sessions de formation ont été organisées auprès des collaborateurs dans les hôtels. Ces formations ont vocation à exposer aux collaborateurs la stratégie marketing de Accor, puis à les familiariser avec la culture de leur nouvelle marque. »* (Document de référence, 2011, p. 30)

Enfin, le groupe Accor s'appuie sur l'expertise des travailleurs expatriés pour diffuser la culture de l'entreprise dans les différents lieux où il est présent. *« La présence du Groupe dans plus d'une centaine de pays ouvre de nombreuses opportunités de carrière, dans les différents métiers du Groupe. La mobilité internationale est donc aujourd'hui un axe stratégique de la politique Ressources Humaines du Groupe et c'est avec le slogan « Élargissez vos horizons » que le Pôle Mobilité Internationale et Expatriation communique au sein du Groupe. Créé en 2006, le Pôle a pour mission de répondre aux objectifs de développement du Groupe pour l'Hôtellerie et les Services et de trouver les bons profils de managers, d'accompagner les souhaits d'évolution des collaborateurs ayant un projet de mobilité à l'international et de coordonner les expertises en matière d'expatriation et de mobilité internationale. Le pôle est organisé autour de deux axes : la mobilité internationale, composée de responsables mobilité dont la mission est de fluidifier la gestion, tout en étant les garants de la politique d'expatriation du Groupe. [...] L'axe Expatriation*

²³⁵ Une stratégie de Learning & Development est conçue pour accompagner sa transformation d'Accor. *« Le plan de transformation a été élaboré en 2018. Il prévoit de passer de 18 académies actuellement à cinq académies régionales. La période 2018-2019 sera consacrée à l'élaboration détaillée des programmes de formation. »* (Document de référence, 2018, p. 151).

[...] *concentre les expertises transverses qui lui sont liées, au service de toutes les activités et zones géographiques du Groupe. [...] Organisation dédiée et politique volontariste sont donc aujourd'hui mises en œuvre. Le nombre d'employés expatriés en 2008 s'élève à 750 personnes.* » (Document de référence, 2008, p. 32 -33)

Par rapport à tous ces sujets, le groupe a connu, depuis 2014, une importante mutation afin d'affronter les enjeux importants dans son environnement : son écosystème économique et partenarial, la diversification des attentes des clients et leurs exigences croissantes, l'apparition de nouveaux concepts et métiers hôteliers, le rapprochement de certains acteurs historiques et l'apparition de nouvelles enseignes, etc. Dans ce contexte, Accor a opéré un important virage culturel. Chacune de ses actions vise la satisfaction des clients, qui jugent la performance de l'établissement. Cette mutation du groupe va de pair avec un profond changement culturel des équipes et de chaque salarié dans la mesure où la qualité du service et la satisfaction des clients sont fortement liées aux compétences des collaborateurs et à leur implication. (Document de référence, 2018 ; 2017 ; 2016). Pour mener à bien cette politique, Accor se base sur le modèle de leadership élaboré en 2015. Présenté d'emblée comme un témoin important de la transformation de la culture managériale du groupe, il donne corps aux valeurs de l'entreprise et précise les différents styles de leadership, les comportements et les compétences à déployer (Document de référence, 2018 ; 2017 ; 2016 ; 2015).

Auparavant nommée Direction des Ressources Humaines, la Direction Talent & Culture (T&C) possède nombre de relais dans les différents hôtels et régions. Les directions nationales animent les équipes à leur niveau. Chargées du changement de la culture en lien avec les politiques du groupe, elles assurent les conditions du développement des talents et de l'implication des salariés. Pour réaliser ces objectifs, les directions régionales se reposent sur l'expertise de leurs équipes locales et peuvent aussi compter sur des outils conçus au niveau global ainsi que sur des bonnes pratiques mises en œuvre dans d'autres pays, régions ou zones, et partagées par toute la communauté T&C.²³⁶

Un autre élément assure cette transformation du groupe : le lancement, en 2017, du programme *Leadership in Motion*, adressé aux 400 à 500 premiers leaders du groupe (les niveaux N-2 du Comité exécutif jusqu'au directeur de l'hôtel). Ce dispositif repose sur une grande mixité dans la composition des groupes, à propos du niveau, du genre, de la culture, du métier, de l'âge. Les participants travaillent durant six à huit mois (seuls, en duo ou en groupe) afin de développer leur leadership en cohérence avec le modèle du groupe. Tous ces efforts, formations, dispositifs internes

²³⁶ « Au cours de l'année 2015, pour accompagner la transformation du Groupe, la communauté RH a elle aussi évolué pour devenir la communauté Talent & Culture. Effective au 1^{er} janvier 2016, cette nouvelle organisation s'articule autour des filières suivantes : Talent, Learning & Développement, Reconnaissance, Culture & Engagement, Dialogue Social et Innovation Sociale. » (DDR 2015, p. 29)

et autres outils élaborés au niveau global s'inscrivent dans un système de principes et de valeurs communiqué aux collaborateurs d'Accor. Le groupe a ainsi défini les règles de conduite encadrant le comportement de ses collaborateurs, surtout pour les équipes au premier niveau : du comité exécutif jusqu'au directeur d'hôtel. (Document de référence, 2018 ; 2017)

En fonction de ce qui précède, nous pouvons valider l'hypothèse H4a liée au rôle positif des expatriés dans la transmission de la stratégie globale à l'hôtel où ils sont présents, ce que permet la politique d'expatriation d'Accor qui encourage la mobilité de ses collaborateurs à l'international. En outre, comme nous l'avons constaté plus haut, le comportement mimétique trouve sa place au sein des hôtels du groupe via le partage des bonnes pratiques grâce à la transmission des expériences dans ses réseaux du monde entier²³⁷.

N° de l'hypothèse	Énoncé de l'hypothèse	Résultats du test
H4a	La présence de managers expatriés dans les hôtels du groupe aide la multinationale à mieux les engager dans sa stratégie environnementale globale.	Validée

Cependant, l'hypothèse H4b relative au rôle du dirigeant de l'hôtel affilié à un groupe intégré n'est pas totalement validée.

Au regard des documents de référence d'Accor et des propos des interviewés, comme nous le constaterons, cette hypothèse n'est que partiellement validée ; on peut dire qu'elle est corroborée dans certaines conditions. Là encore, le mode d'exploitation a une incidence très importante.

Dans les groupes hôteliers intégrés, l'importance de la motivation personnelle des directeurs d'hôtel à agir pour l'environnement, tout comme le déploiement de la politique environnementale globale et la remontée d'informations vers la direction, dépendent du mode de gestion des hôtels concernés : filiales, managés ou franchisés.

En effet, dans le cas de certains hôtels franchisés qui sont exploités par les propriétaires, et surtout si la stratégie globale (Planet 21) n'est pas incluse dans leur contrat, le propriétaire-dirigeant est totalement libre de choisir les actions qu'il souhaite mener dans son établissement, et se trouve ainsi dans une situation très similaire à celle de l'hôtel indépendant. Les documents de référence (2014, 2015, 2016, 2017) confirment que l'influence d'Accor est faible chez ses franchisés où les employés sont salariés par le détenteur de la franchise.

²³⁷ Pour en savoir plus sur ce point, vous pouvez consulter le paragraphe s'intitule « Partager et copier les bonnes pratiques grâce à la transmission des expériences », évoqué en détail dans le présent chapitre.

Sur cette base, l'hypothèse H4b relative au rôle du dirigeant de l'hôtel affilié à un groupe intégré est partiellement validée.

N° de l'hypothèse	Énoncé de l'hypothèse	Résultats du test
H4b	Lorsqu'un hôtel appartient à un groupe intégré, la motivation personnelle de son directeur à agir pour l'environnement joue un rôle moins important que dans les hôtels indépendants.	Partiellement validée

5.6.2 Impact des différences culturelles sur la politique globale menée par l'hôtel

Comme précisé précédemment, Accor compte 4.780 hôtels présents dans plus de 100 pays. En 2015, 73 % des encadrants des hôtels filiales et managés ont la nationalité du pays dans lequel l'hôtel est situé (Document de référence, 2016, p. 105). Il est donc permis de se demander si les différences culturelles entre les dirigeants au sein d'un même groupe peuvent constituer un avantage ou, au contraire, un obstacle pour la mise en œuvre de sa démarche environnementale.

Dès 2008, Accor a structuré ses engagements concernant l'inclusion de la diversité des collaborateurs (âge, genre, origine ethnique, langue, formation, qualification, idées, etc.). Il s'agit d'ailleurs de l'un des principes fondateurs de l'éthique d'Accor. La promotion de la diversité et l'encouragement de l'inclusion sont considérés par le groupe comme un levier de performance et d'innovation (Document de référence, 2016, p. 66 ; Document de référence, 2017, p. 104). Ceci est aussi confirmé par deux de nos interviewés qui estiment que les différences nationales et la diversité culturelle des managers ont une influence positive sur la stratégie environnementale globale appliquée à l'échelle nationale. *« Je pense que les différences culturelles entre les dirigeants des hôtels constituent un avantage pour établir la stratégie environnementale globale du groupe. Je ne sais pas quel peut être exactement l'impact des différences culturelles, mais je pense qu'elles peuvent nous apporter un plus parce que chacun fait des choses différentes. On a des pays qui sont beaucoup plus impliqués dans le développement durable que nous, donc effectivement, ça peut nous apporter une autre vision et de bonnes pratiques qu'on peut appliquer dans nos hôtels »*, explique la directrice générale de Novotel et Ibis Hôtel à Perpignan. Le responsable du service technique de Sofitel Essaouira Golf & Spa confirme ce constat : *« Je ne considère pas les différences culturelles des dirigeants comme un obstacle à l'application de la stratégie environnementale de l'hôtel, bien au contraire, c'est un facteur qui enrichit nos démarches. »* Ceci nous permet de valider l'hypothèse H4c relative à l'influence des différences culturelles des dirigeants sur la démarche environnementale adoptée.

N° de l'hypothèse	Énoncé de l'hypothèse	Résultats du test
H4c	Les différences culturelles entre les dirigeants de l'hôtel et ceux du siège du groupe influencent positivement la démarche environnementale adoptée.	Validée

Enfin, il faut noter que ces résultats sont d'autant moins attendus que l'objectif de notre étude à cet égard était, au départ, de connaître l'effet de certaines caractéristiques de l'encadrant (genre, âge, années d'expérience, niveau d'éducation, etc.) sur le degré d'implication de l'hôtel dans la stratégie environnementale globale. Il faut également prendre en compte le fait que notre étude souffre de certaines limites, dont l'une concerne le non-achèvement d'une étude quantitative sous la forme d'une enquête auprès de dirigeants des hôtels d'Accor. En effet, nous n'avons pas eu suffisamment de temps pour la mener à bien en considérant que le siège global d'Accor et un bon nombre de ses hôtels ne coopéraient pas à l'enquête.

En outre, les documents de référence nous offrent assez de données, indiquées ci-dessous, concernant les caractéristiques de l'encadrant (genre, âge, années d'expérience, etc.). Selon le document de référence de 2017, les femmes représentent 44 % des effectifs qui comptent au total 192 627 personnes. On apprend par ailleurs que 43% des encadrants sont des femmes. Fin 2017, Accor avait 1 783 directeurs d'hôtels managés et filiales, dont 29 % de directrices (femmes managers).

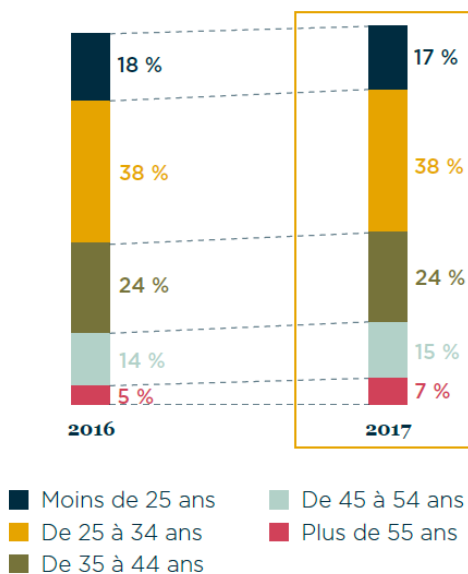
Figure 41 : Part des femmes dans les effectifs d'Accor

Répartition des femmes par type de poste	2015	2016	2017
Total femmes	46 %	46 %	44 %
Encadrantes	42 %	42 %	43 %
<i>dont Directrices d'hôtels</i>	27 %	29 %	29 %

(Source : Document de référence, 2017, p. 105)

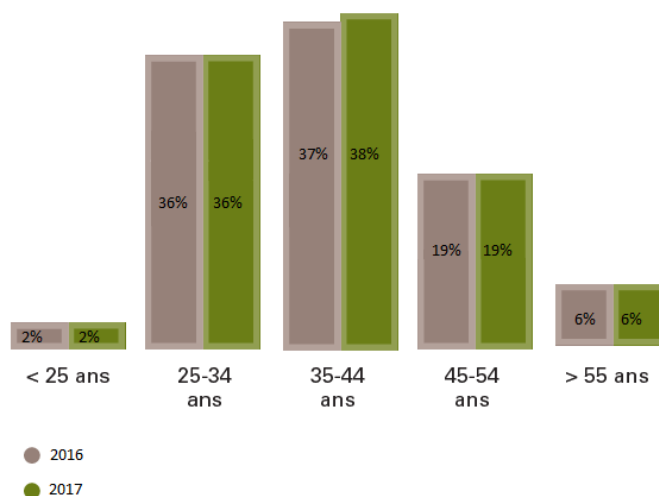
En outre, Accor se caractérise par un effectif jeune, puisque 55 % des 192 627 salariés ont moins de 35 ans. Quant aux encadrants, 75% d'eux ont moins de 45 ans.

Figure 42 : La pyramide d'âge des effectifs du groupe Accor en 2017 versus 2016



(Source : Document de référence, 2017, p. 95)


Figure 43 : La répartition des encadrants par tranche d'âge



(Source : Réalisation personnelle, d'après le document de référence, 217, p. 148-149)

Cependant, nous ne disposons pas de données concernant les effets de ces caractéristiques sur le comportement responsable de l'hôtel. Des recherches ultérieures sont donc nécessaires pour obtenir des renseignements plus précis quant aux lacunes indiquées ci-avant.

Pour conclure, les résultats présentés dans cette section et le test des sous-hypothèses (H4a, H4b, H4c) relatives aux variables managériales donnent lieu à l'évaluation de l'hypothèse H4 leur étant associée comme suit.

Hypothèses relatives aux variables managériales		
N° de l'hypothèse	Énoncé de l'hypothèse	Résultats du test
H4a	La présence de managers expatriés dans les hôtels du groupe aide la multinationale à mieux les engager dans sa stratégie environnementale globale	Validée
H4b	Lorsqu'un hôtel appartient à un groupe intégré, la motivation personnelle de son directeur à agir pour l'environnement joue un rôle moins important que dans les hôtels indépendants	Partiellement validée
H4c	Les différences culturelles entre les dirigeants de l'hôtel et ceux du siège du groupe influencent positivement la démarche environnementale adoptée	Validée
		
H4	Lorsqu'un hôtel appartient à un groupe intégré, le dirigeant définit, adapte et fait évoluer la politique environnementale de son établissement en fonction de la démarche globale du groupe	Partiellement validée

CONCLUSION DU CHAPITRE V

Dans ce chapitre, nous avons présenté en détail les différents résultats de l'étude qualitative menée auprès des hôtels d'Accor. L'outil mobilisé pour cette présentation est l'analyse de contenu des documents de référence et rapports annuels du groupe Accor mais aussi, en parallèle, des entretiens réalisés au sein de son réseau. Nous nous sommes également appuyés sur les études empiriques antérieures menées auprès des hôtels de ce groupe.

À l'issue de cette analyse, plusieurs conclusions peuvent être formulées.

Tout d'abord, les résultats obtenus révèlent que les hôtels du groupe Accor, à part les très économiques et une partie des franchisés, sont en principe soumis aux mêmes pressions du siège social (concernant l'écologie), mais aussi à celles de leur contexte local, qui forment ensemble les deux composantes de la dualité institutionnelle. Alors que la stratégie environnementale PLANET 21 a été implantée de manière identique dans le monde entier, l'analyse met en évidence une diversité de comportements environnementaux des hôtels affiliés. En effet, leur degré d'intégration

dans la politique environnementale globale de la maison-mère dépend en grande partie de leurs caractéristiques et des particularités du contexte où ils sont situés.

Concernant l'environnement local de l'hôtel, le contexte institutionnel du pays d'accueil constitue une force importante à prendre en considération par les établissements. Les pressions coercitives issues des textes légaux en vigueur, des régimes de réglementation environnementale et des dispositions gouvernementales représentent en effet la plus grande source d'influence, au niveau du contexte local, sur les politiques environnementales des hôtels d'Accor. Ce résultat rejoint entièrement les conclusions des travaux de Henriques & Sadorsky (1996). Les responsables interrogés par nos soins au Maroc soulignent que le régime de ce pays est caractérisé par des réglementations environnementales insuffisantes, au sens de de Nehrt (1998), face auxquelles les hôtels montrent une faible propension à mettre en œuvre les politiques environnementales. Autrement dit, les pressions coercitives issues de la maison-mère sont relativement dominantes par rapport aux pressions locales. Ceci confirme l'importance du rôle particulièrement coercitif qui peut être joué par l'État par rapport aux unités affiliées implantées sur son territoire. De ce fait, les différences de régimes réglementaires entre les cent pays d'accueil où sont implantés les hôtels d'Accor peuvent expliquer en partie la variété de leurs comportements environnementaux. Ce résultat rejoint les travaux de Christmann (2004).

Quant aux caractéristiques de l'hôtel (localisation, performance financière, taille, gamme, âge du bâtiment, etc.), pour la plupart de nos interviewés ce sont elles qui influencent le plus l'intensité de ses actions environnementales. Plus précisément, le comportement de l'hôtel en la matière est corrélé avec sa performance financière : un niveau plus élevé de la performance financière permet un engagement environnemental plus marqué dans la mesure où celui-ci génère des charges et des coûts importants. On peut noter, à cet égard, que la démarche environnementale des petits hôtels est souvent moins ambitieuse que celle des grands établissements qui disposent de moyens pour supporter les coûts engendrés par cette démarche. À ce propos, les responsables interrogés expliquent que les principales contraintes en matière de responsabilité environnementale proviennent du manque de latitude financière. En réalité, la taille de l'hôtel est un indicateur du niveau de ressources disponibles, mais elle ne constitue pas pour autant un déterminant décisif pour l'investissement dans les enjeux environnementaux. On ne peut pas estimer si la taille constitue effectivement un facteur positif ou négatif en soi, sauf lorsqu'on l'examine en conjonction avec d'autres facteurs internes de l'hôtel, comme l'ancienneté du bâtiment. Ainsi, plus l'hôtel est ancien, plus il sera difficile d'appliquer la politique environnementale globale de la maison-mère, quelle que soit la taille de l'établissement. Dans la même veine, la gamme de l'hôtel est un facteur conduisant à des pratiques environnementales diverses en fonction du niveau du développement

local de l'endroit où il se situe. En d'autres termes, l'influence de la gamme de l'hôtel sur son comportement environnemental ne peut être examinée qu'en conjonction avec le développement local du pays d'accueil. Plus largement, ce ne sont pas seulement ces deux facteurs qui s'influencent mutuellement. Il est par conséquent difficile d'étudier séparément le poids relatif de chaque facteur (organisationnel, managérial, institutionnel ou instrumental), sauf en l'analysant en lien avec d'autres éléments susceptibles d'influencer l'engagement environnemental de l'hôtel. De la sorte, le poids relatif de chaque facteur sera lié aux impacts cumulés des autres facteurs.

Quant aux motivations de l'engagement environnemental d'Accor, il apparaît que la satisfaction des attentes des parties prenantes permet au groupe d'obtenir sa légitimité organisationnelle. Il s'agit de donner une position stratégique aux différentes parties prenantes et de les impliquer dans les décisions environnementales globales du groupe en assurant un échange et un dialogue avec elles, ce qui est constaté par les documents de référence. En outre, nous avons remarqué que les motivations et les avantages de l'engagement environnemental concernent principalement l'image et la réputation de l'hôtel, ainsi que l'amélioration de sa rentabilité. En effet, la démarche environnementale augmente la production et la productivité de l'hôtel via une réduction des coûts, ce qui améliore la performance financière.

Puisque Accor est un groupe hôtelier intégré, les dirigeants des hôtels définissent, adaptent et font évoluer la politique environnementale de leur établissement en fonction de la démarche globale du groupe. Dès lors, notre analyse montre une faible importance des valeurs personnelles du dirigeant dans la définition de la politique environnementale de son hôtel. Cependant, la présence de dirigeants de différentes cultures au sein d'Accor, qui est implanté dans plus de cent pays, influence positivement l'adoption de la démarche environnementale par chaque hôtel.

Pour conclure, il ressort de l'analyse que le mode d'exploitation de l'hôtel constitue l'un des facteurs susceptibles de peser le plus fortement sur la prise en compte des politiques environnementales globales par les différents établissements. Ceci se traduit avant tout par leur autonomie décisionnelle concernant les actions environnementales à mener. Pour rappel, les hôtels du groupe Accor connaissent quatre types d'exploitation différents – propriété totale, location, gestion ou franchise –, dont une partie est contrôlée par le siège (les filiales : hôtels en propriété et en location). De ce fait, la démarche environnementale reste un acte volontaire de la part de certains hôtels franchisés. Il importe toutefois de souligner que l'autonomie de l'hôtel n'est ni totale ni incontrôlée. Elle est encadrée par un ensemble d'éléments et d'outils issus de la stratégie globale développée au niveau de la maison-mère : principes généraux, programmes et politiques spécifiques, procédures de contrôle et de surveillance, programmes de formation, d'éducation et d'échanges d'informations, etc.

Comme nous l'avons évoqué plus haut, le mode d'exploitation de l'établissement n'est pas le seul élément qui conditionne l'autonomie d'un hôtel affilié. L'organisation globale des multinationales (centralisées, décentralisées, firmes en réseau) affecte également cette autonomie. En fait, l'objectif d'Accor est de concilier les logiques de la réactivité locale et de l'intégration dans un réseau mondial où les pratiques locales et globales sont intégrées : « *En 2016, la Charte 21 a été remise à plat en fonction des nouveaux objectifs de Planet 21 2016-2020, pour mieux élever les standards, renforcer l'intégration au cœur de métier et adapter la démarche aux contextes locaux.* » (Document de référence, 2016, p. 54)

SYNTHESE DE LA DEUXIEME PARTIE

Au cours de cette deuxième partie, nous avons examiné de manière empirique notre modèle initial présenté dans la première partie, en nous appuyant sur la recension des écrits relatifs aux déterminants de l'engagement environnemental des FMN. Pour rappel, ce modèle regroupe quatre types de variables (institutionnelles, organisationnelles, instrumentales et managériales) combinant différents facteurs d'influence susceptibles d'expliquer l'hétérogénéité de l'intensité de l'engagement environnemental d'hôtels qui appartiennent pourtant au même groupe multinational.

Après avoir exposé les principaux résultats de ces quatre types de variables, l'objectif est de reconstruire concrètement notre modèle initial dérivé de la littérature mobilisée dans la première partie de cette thèse.

SYNTHESE DES RESULTATS RELATIFS AUX VARIABLES DE NOTRE MODELE DE RECHERCHE

Résultats relatifs aux variables institutionnelles

L'analyse des relations entre les facteurs définis pour représenter les variables institutionnelles d'une part, et les comportements environnementaux des hôtels affiliés aux multinationales d'autre part, montre que le contexte des établissements affiliés (sauf les très économiques et une partie des franchisés) s'articule autour de deux dimensions principales : l'une globale et l'autre locale.

Plus précisément, l'analyse montre que la stratégie environnementale globale d'Accor a été implantée de manière identique dans tous ses réseaux à travers le monde entier. L'objectif stratégique du groupe consiste à satisfaire les attentes des parties prenantes et à les impliquer dans les décisions environnementales globales pour assurer sa légitimité organisationnelle. De ce fait, en matière de protection de l'environnement, les hôtels affiliés, sauf les très économiques et une partie des franchisés, sont tous soumis aux pressions institutionnelles (coercitives, normatives et mimétiques) de leur maison-mère.

Au niveau local, l'étude révèle que la diversité des comportements environnementaux des hôtels est due à l'influence prégnante de leur contexte local. En effet, les hôtels se conforment strictement aux pressions coercitives issues des textes légaux en vigueur là où ils sont présents. Ils s'engagent librement à respecter les normes locales liées à leurs activités. L'étude de l'isomorphisme mimétique n'a pas révélé d'importance accordée par les managers interrogés aux pratiques environnementales de leurs concurrents locaux.

Résultats relatifs aux variables organisationnelles

L'analyse des relations entre les facteurs définis pour représenter les variables organisationnelles d'une part, et les comportements environnementaux des hôtels affiliés aux multinationales d'autre part, montre que le mode d'exploitation et la performance financière influencent fortement la manière dont la politique globale du siège est implantée au niveau local. De même, cette mise en œuvre peut aussi être influencée par le choix stratégique de l'hôtel, son âge et sa localisation.

Résultats relatifs aux variables instrumentales

Observons à présent la relation entre la mise en place des pratiques environnementales et les facteurs représentant les variables instrumentales qui concernent la rentabilité ou la capacité concurrentielle des entreprises : notre analyse montre qu'en plus de la recherche d'une légitimité organisationnelle, la mise en place par Accor d'une stratégie environnementale est motivée par des avantages d'ordre financier (réduire les coûts de consommation) et compétitif de type marketing (améliorer l'image et la réputation de l'entreprise). Dans la même veine, pour la plupart des hôtels enquêtés, l'engagement environnemental est considéré comme un facteur qui améliore leur rentabilité grâce à une réduction des coûts de consommation.

Résultats relatifs aux variables managériales

Concernant les variables managériales, notre analyse relève une influence non significative des managers sur le comportement environnemental de certains hôtels en fonction de leur mode d'exploitation. Ainsi, dans le cas de l'hôtel franchisé, surtout si la stratégie environnementale globale n'est pas incluse dans son contrat, le dirigeant est libre de choisir les actions qu'il souhaite mener, à l'inverse des hôtels filiales et managés qui sont bien contrôlés par Accor. L'engagement environnemental de ces hôtels franchisés constitue dès lors une démarche volontaire qui n'est pas imposée par le siège social. En ce sens, ces hôtels se conforment uniquement, en matière de protection de l'environnement, aux pressions institutionnelles issues de leur contexte local.



Par ailleurs, notre analyse a montré que les valeurs personnelles du dirigeant influencent peu la définition de la politique environnementale de son établissement, notamment pour les filiales et les managés.







Là encore, le mode d'exploitation de l'établissement constitue l'un des facteurs susceptibles de peser le plus fortement sur la prise en compte des politiques environnementales globales, sachant que les hôtels du groupe Accor connaissent quatre types d'exploitation différents – propriété totale, location, gestion ou franchise –, dont une partie est contrôlée par le siège (les filiales : hôtels en propriété et en location).

Pour rappel, nos résultats révèlent l'impact relatif de chaque élément sur l'engagement environnemental de l'hôtel, en négligeant les autres éléments susceptibles de l'influencer.

Sur la base de ces résultats, nous avons testé les hypothèses de recherche et leurs sous-hypothèses associées. Le tableau suivant présente une synthèse des résultats de ces tests.

Tableau 29 : Synthèse des résultats du test des hypothèses de recherche et de leurs sous-hypothèses associées

N° de l'hypothèse	Énoncé de l'hypothèse	Résultats du test
Hypothèses relatives aux variables institutionnelles		
H1a	La maison-mère impose à l'ensemble de ses unités affiliées la mise en place d'une politique environnementale universelle/uniforme, visant à renforcer les moyens de coordination à l'échelle mondiale	Validée
H1b	Alors que la politique environnementale globale est implantée de manière identique dans le monde entier, les différences de contextes locaux entre les pays d'accueil où s'implantent les hôtels affiliés peuvent expliquer en partie la variété de leurs comportements environnementaux	Validée
H1c	Quand l'entreprise multinationale opère dans un grand nombre de pays, la décentralisation opérationnelle de ses hôtels est une nécessité pour les impliquer dans le processus de l'adaptation à leur contexte local	Validée
		
H1	La politique environnementale de chaque établissement est influencée par des pressions émanant à la fois de la maison-mère et de son contexte local.	Validée
Hypothèses relatives aux variables organisationnelles		
H2a	Les différents modes d'exploitation des filiales ont une incidence sur leur autonomie dans leurs pratiques environnementales.	Validée
H2b	La taille de l'hôtel a une incidence sur son engagement environnemental, quel que soit son mode d'exploitation	Validée
H2c	Le niveau de performance financière de l'hôtel influence positivement de la mise en place de pratiques environnementales dans la mesure où ces pratiques engendrent des coûts élevés	Validée

H2d	Le type de stratégie adoptée par l'hôtel, domination par les coûts ou stratégie de différenciation, affecte sa politique environnementale	
		
H2	les caractéristiques de chaque établissement conditionnent ses pratiques environnementales, de sorte que des établissements aux caractéristiques différentes, dans un même environnement local, auront à certains égards des pratiques environnementales différentes.	Validée
Hypothèses relatives aux variables instrumentales		
	L'effet positif que peut avoir l'engagement environnemental sur les coûts et la rentabilité d'un hôtel influence positivement sa démarche environnementale	Validée
	L'effet positif que peut avoir l'engagement environnemental sur l'image corporative et la réputation d'un hôtel influence positivement sa démarche environnementale	Validée
		
H3	l'effet positif que peut avoir l'engagement environnemental (sur les coûts, la rentabilité, sur l'image corporative et la réputation) d'un hôtel influence positivement sa démarche environnementale	Validée
Hypothèses relatives aux variables managériales		
H4a	La présence de managers expatriés dans les hôtels du groupe aide la multinationale à mieux les engager dans sa stratégie environnementale globale	validée
H4b	Lorsqu'un hôtel appartient à un groupe intégré, la motivation personnelle de son directeur à agir pour l'environnement joue un rôle moins important que dans les hôtels indépendants	Partiellement Validée
H4c	Les différences culturelles entre les dirigeants de l'hôtel et ceux du siège du groupe influencent positivement la démarche environnementale adoptée	Validée
		

H4	Lorsqu'un hôtel appartient à un groupe intégré, le dirigeant définit, adapte et fait évoluer la politique environnementale de son établissement en fonction de la démarche globale du groupe	Partiellement validée
----	--	-----------------------

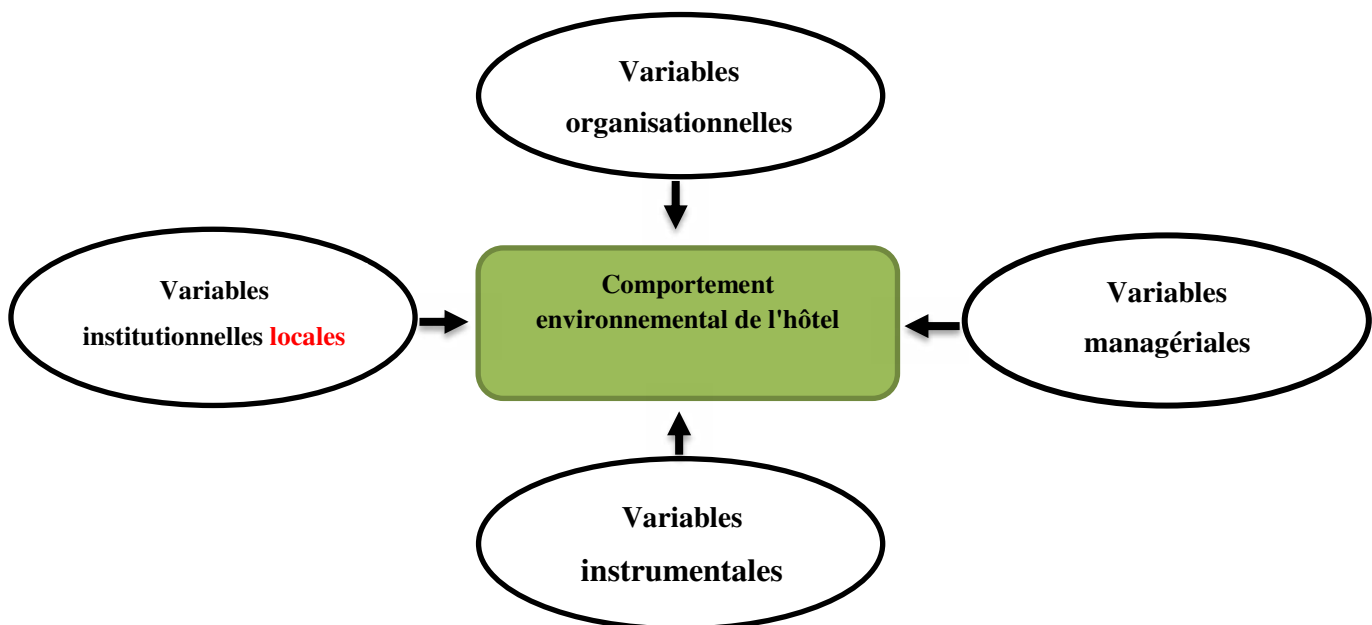
La dernière étape de cette thèse consiste à reconstruire concrètement notre modèle initial dérivé de la littérature mobilisée au cours de la première partie.

RECONSTRUCTION DE NOTRE MODELE INITIAL DERIVE DE LA LITERATURE MOBILISEE :

Après avoir vérifié si certaines variables n'exercent pas d'influence significative sur le comportement environnemental de l'hôtel, l'objectif est maintenant de reconstruire le modèle final de notre recherche.

En effet, les résultats montrent l'existence d'une influence non significative des variables managériales sur le comportement environnemental des hôtels filiales et managés. Sur la base de nos résultats, notre modèle est donc valable pour les hôtels franchisés, surtout si la stratégie environnementale globale n'est pas incluse dans leur contrat, car dans ce cas, l'influence des dirigeants sur la politique environnementale de l'hôtel est forte. En matière de protection de l'environnement, il faut noter que ces hôtels se conforment seulement aux pressions institutionnelles issues du contexte local où ils sont présents. Le schéma suivant présente le modèle structurel final de notre recherche pour les hôtels qui répondent à la condition mentionnée ci-dessus.

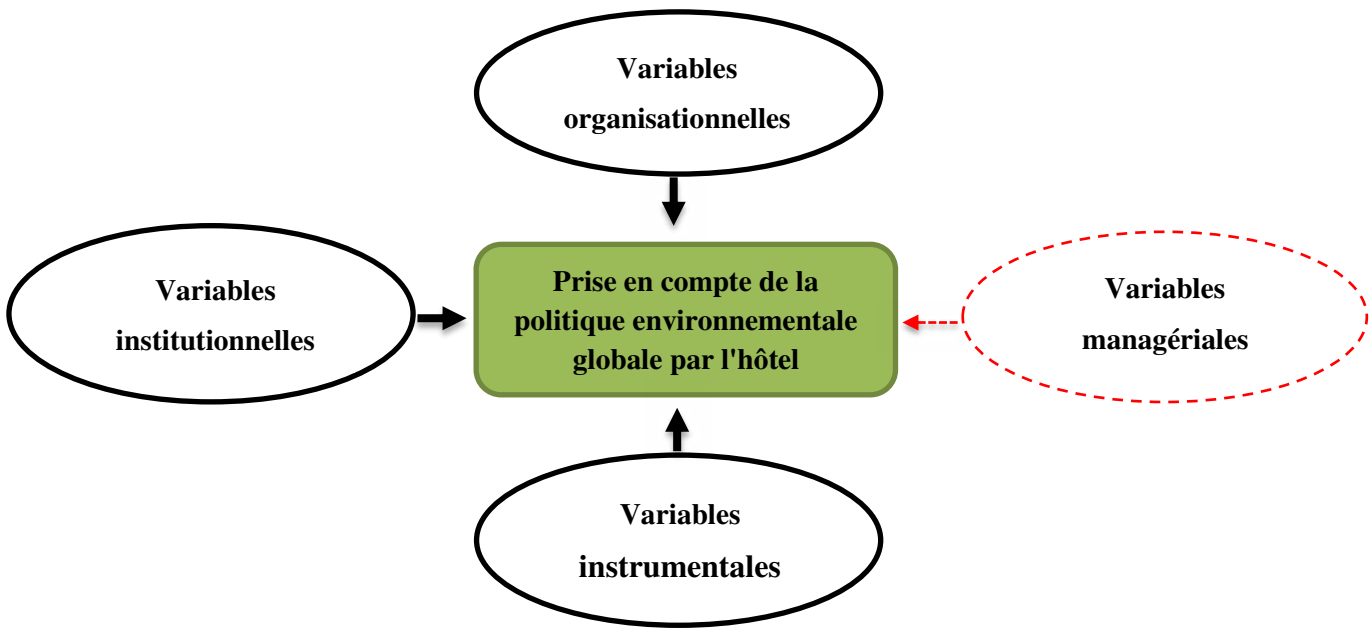
Figure 44 : Les variables déterminant le comportement environnemental des hôtels franchisés affiliés aux groupes intégrés (Idem figure n° 16)



(Source : réalisation personnelle)

En ce qui concerne les hôtels filiales et managés, notre modèle initial n'est pas tout à fait validé en raison du faible rôle des managers dans la définition de leurs démarches environnementales. Nous avons donc décidé de signaler par une flèche discontinue la faiblesse de l'influence des variables managériales dans les hôtels managés et filiales. Le schéma suivant présente le modèle final de notre recherche.

Figure 45 : Les variables déterminant le comportement environnemental des hôtels filiales et managés affiliés aux groupes intégrés (Idem figure n° 16)



(Source : réalisation personnelle)

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Nous avons, dans cette deuxième partie de la présente thèse, exposé la méthodologie de recherche choisie. Nous avons ensuite détaillé les résultats de notre étude empirique des déterminants susceptibles d'influencer l'engagement environnemental des établissements hôteliers appartenant à un groupe multinational. Ces résultats nous ont permis de valider notre modèle théorique, mais aussi de tester les hypothèses formulées en conclusion de la première partie théorique.

Plus précisément, dans le chapitre 4 de ce travail, notre choix méthodologique a été précisé et justifié. Après une présentation de la méthode de recherche retenue, en l'occurrence une méthode qualitative reposant sur l'étude de cas, nous avons exposé en détail le cas étudié, celui du groupe Accor.

Nous avons, dans le chapitre 5, confronté notre modèle de recherche aux données recueillies. Les résultats de la recherche ont été présentés et discutés afin d'en déduire tous les enseignements possibles et, plus précisément, leur apport au débat concernant l'engagement environnemental des établissements hôteliers liés à une multinationale.

En conclusion, nous avons pu préciser, grâce au concept de dualité institutionnelle, les contraintes qui pèsent sur les hôtels affiliés à une multinationale. Le présent travail vient confirmer l'importance de la perspective néo-institutionnelle en tant que cadre d'analyse permettant d'étudier l'ampleur de l'engagement environnemental des hôtels appartenant à un groupe multinational. Notre thèse montre ainsi que l'action environnementale d'un tel établissement peut être considérée comme un processus intimement lié aux pressions institutionnelles, qu'elles soient directives ou locales. Cette implication environnementale génère par ailleurs des avantages dans la mesure où elle accorde une légitimité organisationnelle aux établissements concernés tout en améliorant leur réputation et leur rentabilité. Nous pouvons donc conclure en affirmant que l'analyse corrobore nos hypothèses de recherche et valide le modèle de recherche que nous avons exposé après la partie théorique.

Précisons enfin que la dernière étape de cette thèse sera celle d'une conclusion générale qui rappellera les principaux résultats de notre recherche, les contenus théoriques et managériaux fournis par ce travail, mais aussi les limites rencontrées et les perspectives potentiellement ouvertes par la présente thèse.

CONCLUSION GENERALE

Cette thèse est consacrée à l'étude des facteurs d'influence qui conditionnent le comportement environnemental d'un hôtel lors de l'application de la stratégie environnementale globale déployée par sa maison-mère. La recherche trouve son origine dans le constat suivant : alors que le siège poursuit une politique environnementale identique dans le monde entier, les hôtels affiliés ne répondent pas tous de la même façon à ses directives, et adoptent des comportements environnementaux différents. Quels sont donc les facteurs associés à ces disparités de pratiques environnementales entre des hôtels pourtant soumis aux mêmes exigences de la part de leur maison-mère ?

Nous commençons par un rappel des objectifs et de la démarche de la présente recherche, avec une présentation des résultats de l'étude empirique. Ensuite, nous exposerons les apports théoriques et managériaux de ce travail, mais également ses limites et, enfin, les perspectives sur lesquelles il débouche.

OBJECTIFS ET DEMARCHE DE LA RECHERCHE

L'objectif de la présente recherche était d'étudier les facteurs susceptibles d'influencer la prise en compte, par les hôtels affiliés, de la politique environnementale globale de leur siège social. La question de recherche a donc été formulée de la manière suivante : quels facteurs d'influence conditionnent le comportement environnemental d'un hôtel affilié lors de l'application d'une politique globale déployée par sa maison-mère ?

Afin de répondre à cette interrogation, nous avons adopté une approche en deux parties.

La première partie a présenté les approches théoriques relatives à notre question de recherche. De la revue d'une littérature riche et variée portant sur la responsabilité environnementale des multinationales, présentée au cours de cette première partie, s'est dégagé le constat suivant : trois sources d'influence peuvent peser sur la prise en compte des politiques environnementales globales par les hôtels affiliés. Celles-ci constituent la base sur laquelle nous avons développé le cadre structurant de notre analyse. Pour ce faire, nous avons regroupé les éléments composant ces sources d'influence en quatre types de variables (variables institutionnelles, managériales, organisationnelles et instrumentales) susceptibles d'expliquer l'hétérogénéité des pratiques environnementales d'hôtels appartenant pourtant au même groupe. Plus précisément, notre grille d'analyse décompose chacune de ces quatre dimensions en sous-thèmes ou sous-questions. Cette opération se fonde directement sur l'examen de la littérature présenté en première partie de la thèse. À l'issue de cette étape, nous avons formulé les hypothèses de notre recherche.

Concernant l'étude empirique, nous avons élaboré, dans la deuxième partie, une méthodologie de recherche qualitative basée sur l'étude de cas. Cette recherche a été réalisée à l'aide d'entretiens menés au sein du réseau Accor, en parallèle avec l'analyse des documents de référence annuels du groupe et des études empiriques déjà réalisées à propos des hôtels de cette firme. Cette méthodologie nous a permis d'analyser les facteurs pouvant influencer la politique environnementale globale au sein du groupe Accor. Après cette phase, nous sommes passés au test de notre modèle structurel, dont l'objectif était aussi d'évaluer un ensemble d'hypothèses issues de la partie théorique. À ce titre, nous avons discuté les résultats portant sur l'évaluation des hypothèses. De cette étude empirique sont issues plusieurs conclusions montrant que c'est la combinaison entre les objectifs de la maison-mère et les opportunités, les contraintes locales et les caractéristiques spécifiques des hôtels affiliés qui détermine l'intensité de leur engagement environnemental. Ainsi, la thèse qui émerge de cette recherche est la suivante :

« Les hôtels affiliés aux groupes multinationaux répondent à plusieurs contraintes, notamment aux pressions institutionnelles issues à la fois du contexte local et du contexte corporatif. C'est ce que l'on peut appeler « la dualité institutionnelle ». En plus de conférer aux hôtels une légitimité organisationnelle, leur engagement environnemental est considéré comme bénéfique pour leur rentabilité et leur réputation. Cependant, même si Accor déploie une seule politique environnementale dans le monde entier, les hôtels affiliés (plus de 4.500 établissements) ne répondent pas tous de la même façon aux directives du siège social, et adoptent des comportements environnementaux différents. Ceci peut être expliqué par les différences de cadres institutionnels entre les pays d'accueil (plus de 100 pays), mais aussi par leurs caractéristiques et leurs choix stratégiques. »

Un bilan des principaux résultats de ce travail est présenté ci-après.

LES PRINCIPAUX RESULTATS DE LA RECHERCHE

Plusieurs conclusions importantes sont ressorties de l'analyse des données collectées auprès du groupe Accor. Les résultats de notre recherche empirique montrent ainsi qu'à part les établissements très économiques et certains franchisés, les hôtels du groupe sont théoriquement soumis, en matière d'écologie, aux mêmes pressions du siège social, mais qu'ils sont également influencés par leur contexte local et leurs caractéristiques propres. La combinaison de ces deux facteurs constitue la dualité institutionnelle qui explique que malgré l'implantation identique, partout dans le monde, de la stratégie PLANET 21, notre étude a révélé une diversité de comportements environnementaux entre les différents hôtels.

Concernant le niveau local, chaque établissement doit prendre en compte le contexte institutionnel du pays où il se situe. En effet, notre étude a montré que les pressions issues des textes légaux, des réglementations environnementales et des dispositions gouvernementales représentent la principale source d'influence sur les politiques environnementales des hôtels d'Accor. Ce résultat rejoint les conclusions de Henriques & Sadorsky (1996) ainsi que les travaux de Christmann (2004).

Quant aux caractéristiques de l'établissement (localisation, performance financière, taille, gamme, âge du bâtiment, etc.), notre recherche a montré qu'elles exercent une très forte influence sur son degré d'implication environnemental. Plus précisément, cette implication est liée à la performance financière de l'hôtel : plus celle-ci est élevée, plus l'hôtel peut supporter les coûts d'une politique environnementale. Les responsables que nous avons interrogés ont ainsi expliqué que les principales contraintes en matière de responsabilité environnementale proviennent du manque de latitude financière. La taille de l'hôtel, qui peut indiquer le niveau de ressources dont il dispose, ne constitue dès lors pas un déterminant décisif pour l'investissement dans les enjeux environnementaux. Nous avons vu que pour mesurer l'impact de ce paramètre, il faut le combiner avec d'autres facteurs internes de l'hôtel, comme son ancienneté ou sa localisation. Nos interviewés ont ainsi précisé qu'il existe une différence de priorité, par rapport aux actions environnementales, entre les hôtels situés en milieu urbain ou rural, quelle que soit la taille de l'établissement. Dans la même veine, la gamme de l'hôtel est un facteur conduisant à des pratiques environnementales diverses en fonction du niveau du développement local de l'endroit où il se situe. Plus largement, notre recherche a montré qu'il est difficile d'étudier séparément le poids relatif de chaque facteur d'influence, sauf en l'analysant en lien avec d'autres éléments susceptibles d'influencer l'engagement environnemental de l'hôtel.

À propos des motivations qui sous-tendent la démarche environnementale d'Accor, notre travail a montré que la satisfaction des attentes des parties prenantes confère au groupe une légitimité organisationnelle. L'enjeu consiste à donner une position stratégique aux différentes parties prenantes et à les impliquer dans les décisions environnementales globales du groupe, ce qui ressort d'ailleurs des documents de référence. En outre, nous avons remarqué que les motivations et les bénéfices de l'engagement environnemental concernent principalement l'image et la réputation de l'hôtel, ainsi que l'amélioration de sa rentabilité.

Par ailleurs, les dirigeants des différents hôtels déploient leur politique environnementale en fonction de la démarche globale du groupe. Notre analyse a ainsi montré que les valeurs personnelles du dirigeant influencent peu la définition de la politique environnementale de son établissement.

Pour conclure, soulignons que notre analyse a montré que le mode d'exploitation de l'établissement constitue l'un des facteurs susceptibles de peser le plus fortement sur la prise en compte des politiques environnementales globales. Pour rappel, les hôtels du groupe Accor connaissent quatre types d'exploitation différents – propriété totale, location, gestion ou franchise –, dont une partie est contrôlée par le siège (les filiales : hôtels en propriété et en location). De ce fait, la démarche environnementale reste un acte volontaire de la part de certains hôtels franchisés. Il importe toutefois de souligner que cette autonomie est encadrée par la stratégie globale de la maison-mère via différentes mesures et outils. L'objectif d'Accor est ainsi de concilier réactivité locale et intégration dans un réseau mondial. « *En 2016, la Charte 21 a été remise à plat en fonction des nouveaux objectifs de Planet 21 2016-2020, pour mieux élever les standards, renforcer l'intégration au cœur de métier et adapter la démarche aux contextes locaux.* » (Document de référence, 2016, p. 54)

APPORTS DE LA THESE :

Avant d'énoncer les limites de notre recherche doctorale ainsi que ses possibles prolongements, nous détaillons ici certaines de ses contributions. Les premiers apports concernent le champ théorique, les seconds le domaine managérial.

Apports théoriques de la thèse

Notre thèse ajoute plusieurs éléments par rapport à la théorie déjà élaborée et aux diverses recherches sur les facteurs qui influencent l'engagement environnemental des hôtels affiliés à un groupe multinational.

Tout d'abord, ce travail permet une meilleure compréhension de certaines questions concernant la mise en œuvre des politiques environnementales dans les firmes multinationales, plus précisément dans le secteur hôtelier. Certes, plusieurs recherches ont étudié la responsabilité sociétale, se focalisant surtout sur le contenu de la mission, la performance sociale de l'entreprise (PSE) et son impact sur les résultats financiers de la firme. Mais notre thèse est l'un des seuls travaux dédiés à l'une des trois dimensions de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans le champ hôtelier, celle de l'environnement. Très peu d'études analysent en effet les variables qui peuvent expliquer les différences d'application d'une démarche environnementale globale par les unités affiliées implantées dans divers contextes locaux. La présente thèse apporte donc un nouvel éclairage sur l'analyse des déterminants de l'engagement environnemental des hôtels affiliés aux groupes multinationaux.

En second lieu, il se dégage de notre recherche un apport théorique lié au contenu de notre cadre théorique qui fait appel à plusieurs approches afin d'éclairer un sujet complexe. S'inscrivant dans

une démarche cumulative, ce cadre théorique complète les travaux précédents consacrés aux facteurs pouvant influencer les comportements responsables des unités affiliées à une firme multinationale (FMN), particulièrement dans le domaine environnemental. Plus précisément, notre thèse met en évidence l'importance de la théorie néo-institutionnelle, au sens de DiMaggio et Powell (1983), comme cadre permettant d'analyser le degré d'implication environnementale des entités appartenant à une FMN. La notion de dualité institutionnelle, théorisée par Kostova et Roth (2002), est également nécessaire pour appréhender les recherches concernant les démarches environnementales des multinationales dans la mesure où elle éclaire sous un angle nouveau le lien entre démarche globale et démarche locale, ainsi que le rôle des acteurs locaux dans la réalisation des actions environnementales locales, toujours dans le cadre global de la FMN.

L'un des apports les plus importants de la présente thèse se trouve dans notre modèle multi-théorique qui explique la diversité des actions environnementales au sein des hôtels membres d'une même firme multinationale. Élaboré à partir de l'analyse de sources riches et variées, notre modèle comprend en effet quatre types de variables (institutionnelles, managériales, organisationnelles et instrumentales) issues de trois grandes sources d'influence : la maison-mère, le cadre institutionnel du contexte local et, enfin, les spécificités de chaque hôtel. Notre travail propose un apport nouveau grâce au recours à ces divers facteurs certes présents dans la littérature, mais rarement assemblés dans un seul modèle.

D'un autre côté, il faut tenir compte du fait que, dans l'analyse des relations entre un siège et ses filiales, l'accès au terrain n'est pas simple dans la mesure où il en existe plusieurs au sein d'un même groupe. Ainsi, dans le cas de la présente thèse, quatre terrains ont été identifiés : l'hôtel, le siège social, le niveau régional et le niveau national. Grâce aux entretiens avec des responsables d'établissements situés en Europe ou au Maroc, nous avons pu, et c'est l'une des spécificités de notre thèse, comparer deux régions d'implantation différentes du groupe Accor. Nous avons ainsi pu déterminer l'influence réelle de l'environnement local ainsi que des spécificités de chaque hôtel sur la politique globale de la maison-mère.

Ajoutons pour terminer que, du point de vue méthodologique et empirique, notre étude a la particularité de comprendre deux étapes. Pour commencer, nous avons mené une analyse reposant sur la communication du groupe Accor. Nous avons ensuite procédé à une étude de cas visant à compléter l'étude, mais aussi à tester les résultats émanant de la première phase. Les documents de référence annuels d'Accor (de 1997 à 2018) nous ont fourni une conséquente base de données, indépendamment des interrogations soulevées durant les entretiens. Nous avons ainsi pu étudier précisément la politique environnementale du groupe, et ensuite comparer ces résultats aux données de terrain issues, pour la plupart, des entretiens. Ce sont d'ailleurs ces entretiens qui nous ont

permis de corroborer l'existence d'une trajectoire unique dans l'élaboration de stratégies environnementales ou de RSE. Ils nous ont en outre aidés à comprendre le processus de la définition de ces stratégies, puis de leur déploiement avec une circulation des connaissances sur la politique environnementale du groupe entre les quatre niveaux cités plus haut. En plus de cet éclairage sur l'élaboration de la politique environnementale globale, les interviews précisent aussi le rôle de la direction générale, de l'unité affiliée, de la filiale nationale et de la zone. Précisons encore qu'en comparant les interviews réalisées au Maroc et en Europe, il nous a été possible de valider la primauté du contexte local sur les directives émanant de la maison-mère.

Comme expliqué ci-dessus, la présente thèse apporte donc un éclairage nouveau sur les divergences entre les actions locales des établissements affiliés et les demandes de leur maison-mère.

Apports managériaux

Concernant la dimension managériale, notre thèse délivre plusieurs enseignements utiles aux dirigeants, à tous les étages de la structure de leur entreprise, mais aussi aux différents acteurs concernés.

Les dirigeants, qu'ils appartiennent au secteur hôtelier ou à un autre, trouveront avec notre recherche un guide particulièrement utile puisqu'il se fonde sur la politique environnementale d'un groupe faisant figure de pionnier dans ce domaine. Notre objectif n'est cependant pas de donner des solutions ou de conseiller certaines pratiques à reproduire dans telle ou telle entreprise. De fait, la reproduction de PLANET 21 dans une autre FMN qu'Accor ne porterait sans doute aucun fruit. Nous ne voulons pas non plus, avec cette thèse, apporter une réponse simple aux managers qui souhaitent savoir directement quels facteurs influencent ou non l'action environnementale de leur entreprise. Les réponses à ces interrogations sont complexes et peu d'intervenants, qu'ils soient professionnels ou académiques, peuvent aujourd'hui distinguer des facteurs d'influence prépondérants.

En réalité, notre thèse propose aux dirigeants un éclairage sur les nouvelles interrogations de l'entreprise et leur donne plusieurs clés qui leur permettront de mener au mieux leur action environnementale. Nous avons en effet souligné dans le présent travail que la dimension écologique fait aujourd'hui partie du management de l'entreprise. Et notre étude du groupe Accor témoigne du fait qu'il est possible d'englober cette préoccupation dans un seul système managérial.

Plus largement, notre thèse pourra être utile à divers acteurs, notamment les entreprises, quelles qu'elle soient, et plus spécialement celles qui s'engagent dans une démarche de responsabilité environnementale. Celles-ci trouveront dans ces pages des ressources permettant d'affiner leur compréhension des enjeux. Quant aux multinationales, leurs dirigeants pourront grâce à la présente

recherche bénéficier d'éclairages, à différents niveaux, sur la façon de déployer une démarche environnementale globale. Nous clarifions notamment la manière d'élaborer une stratégie visant à répondre aux attentes des différentes parties prenantes et nous proposons plusieurs outils afin de consolider et de maintenir cette démarche. Notre thèse a en effet montré que les firmes multinationales sont encore aux prémices d'un engagement dans le développement durable. C'est tout particulièrement vrai pour les dirigeants d'entreprises en franchise. Il est dès lors nécessaire d'élaborer de nouveaux outils, de proposer des méthodes de contrôle interne, mais aussi de nouvelles normes organisationnelles au sein du réseau à travers toutes ses implantations multinationales.

Cette thèse rapporte par ailleurs, grâce aux entretiens que nous avons menés, divers témoignages d'opérationnels et de fonctionnels à propos des besoins de leur établissement et des difficultés qu'ils rencontrent dans la mise en pratique de la politique environnementale de la maison-mère. Ces expériences pourront aider diverses entreprises à élaborer de nouvelles actions environnementales et à les mettre en œuvre afin de contribuer, peut-être, à une meilleure prise en compte des urgences écologiques.

Quant aux entreprises qui ne sont pas encore engagées dans cette démarche, elles pourront trouver dans cette thèse une incitation à le faire, notamment parce que notre recherche met en évidence les bénéfices qui peuvent découler de l'engagement environnemental tant pour l'entreprise elle-même que pour ses différentes parties prenantes. En considérant ainsi la performance environnementale comme un atout stratégique, les dirigeants pourront s'appuyer sur cette dimension pour améliorer la légitimité organisationnelle, la réputation et l'image de leur entreprise, tout en accroissant sa rentabilité et sa performance globale.

Enfin, notre thèse peut répondre aux préoccupations de divers acteurs présents au Maroc ou dans des pays comparables. Elle peut de fait enrichir la réflexion à propos de leur organisation écologique et du perfectionnement de la normalisation professionnelle, voire de l'élaboration d'un cadre réglementaire. De la présente recherche découlent en effet diverses implications managériales pour le développement de la démarche écologique dans ces pays par les différents acteurs concernés, à savoir l'État, les réseaux professionnels ou les ONG. Pour ne citer que ces exemples, des mesures incitatives ou réglementaires peuvent favoriser l'adoption de pratiques favorables au développement durable, tout comme des dispositions fiscales publiques. De même, notre thèse peut ouvrir la réflexion sur la pertinence de l'instauration d'un soutien financier public aux ONG actives dans la protection de l'environnement.

LIMITES ET LES VOIES DE RECHERCHE FUTURES

À côté de ses apports, conceptuels comme pratiques, la présente thèse comprend plusieurs limites théoriques et méthodologiques.

La première de ces limites tient au fait que toutes les relations entre les facteurs formant notre cadre d'analyse n'ont pas été prises en compte. Il est vrai que l'objectif de la présente thèse était d'analyser les facteurs susceptibles de peser sur les choix environnementaux des hôtels appartenant à une multinationale, mais l'étude des relations entre ces différents facteurs aurait pu compléter les résultats de notre travail.

Notre thèse présente d'autres limites liées à la méthodologie choisie. En effet, nous avons mené trop peu d'entretiens pour pouvoir généraliser les résultats concernant les déterminants de l'engagement environnemental des établissements hôteliers membres d'une firme multinationale.

Ces limites ont le mérite d'ouvrir plusieurs voies de recherche potentielles afin d'améliorer le cadre de recherche existant. Ainsi, même si la méthode de l'analyse de cas est très courante dans les études en sciences de gestion, il s'est avéré intéressant d'articuler plusieurs approches, qualitatives comme quantitatives, avec l'étude de plusieurs cas. Il serait par ailleurs pertinent, pour pouvoir généraliser davantage les résultats de cette thèse, d'approfondir la problématique en procédant à une analyse comparative entre différents groupes hôteliers multinationaux.

Dans la même optique, il serait intéressant de procéder à un diagnostic de la démarche environnementale des hôtels membres d'une même multinationale et situés dans deux pays émergents ou dans deux pays où la démarche écologique est déjà présente. Il serait encore plus éclairant de comparer la stratégie environnementale globale d'une maison-mère avec la démarche des hôtels affiliés dans le contexte de zones très avancées en la matière, par exemple les pays scandinaves, ou des villes comme Zurich, Genève, etc. En effet, dans cette thèse, nous avons noté que le contexte de la plupart des hôtels analysés était moins exigeant en matière écologique que les directives du groupe Accor. Il serait donc utile de savoir comment se comporte un responsable hôtelier quand le contexte local s'avère plus strict que le siège en ce qui concerne le respect de l'environnement.

Dans un autre registre, le siège du groupe Accor ou d'autres acteurs, professionnels comme académiques, peuvent poursuivre la réflexion afin de décrire les facteurs qui exercent une influence majeure sur la démarche environnementale des hôtels. On pourrait également tester les conclusions et propositions de la présente thèse dans des hôtels de tailles différentes, membres d'autres groupes et gérés par des dirigeants ayant diverses cultures.

Enfin, comme précisé dans le chapitre V de ce travail, il reste nécessaire de mener d'autres recherches pour connaître plus précisément l'influence de certaines caractéristiques du dirigeant (genre, âge, expérience, niveau de diplôme, etc.) sur l'intensité de l'implication de son établissement dans la stratégie environnementale du groupe auquel il appartient. Nous n'avons en effet pas disposé du temps nécessaire pour procéder à cette analyse, sachant que le siège d'Accor et de nombreux hôtels n'ont pas collaboré à notre enquête.

Il reste à préciser, pour conclure, que compte tenu de la complexité de la question étudiée, nos recherches et nos résultats finaux ne reflètent pas toute la réalité. Cette thèse pose donc un premier jalon dans l'étude des facteurs qui exercent une influence sur les démarches environnementales des hôtels affiliés à un groupe multinational.

BIBLIOGRAPHIE

- Abbott, W. F., & Monsen, J. R. (1979). On the Measurement of Corporate Social Responsibility : Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement. *Academy of Management Journal*, Vol. 22(N° 3), 501–515.
- Accenture Strategy. (2015). *AccorHotels : les initiatives responsables contribuent à la satisfaction client et à la rentabilité*.
- Accor. (2011). Document de référence et rapport financier annuel.
- AccorHotels. (2016). *Client responsable cherche hôtel durable-Etude sur les attentes et comportements des clients de l'hôtellerie en matière de développement durable*.
- Acquier, A. (2007). *Les modèles de pilotage du développement durable : du contrôle externe à la conception innovante*. Thèse de doctorat de l'école des mines de Paris-Centre de Gestion Scientifique. Paris- Ecole des Mines.
- Acquier, A. (2008). Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur. *Actes Du Colloque de l'AIMS*, 27 pp.
- Acquier, A., & Aggeri, F. (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française de Gestion*, (N° 180), PP. 131-157. <https://doi.org/10.3166/RFG.180.131-157>
- Acquier, A., Gand, S., & Szpirglas, M. (2006). Stakeholder Management and Crisis Resilience. A case study in a public transportation company. In *Proceedings of the 3rd International ISCRAM Conference (B. Van de Walle and M. Turoff, eds.)*, Newark, NJ (USA), May 2006 (pp. 528–539).
- Acquier, A., & Gond, J.-P. (2005). Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise:(re) lecture et analyse d'un ouvrage séminal: Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953). In *XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers*. (pp. 1–28).
- Acquier, A., & Gond, J.-P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 10(N° 2), 5–35.
- Acquier, A., Gond, J.-P., & Igalens, J. (2005). Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion. In *Actes du XIVème congrès de l'AGRH, Paris* (Vol. 33, pp. 1–31).
- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for New Concept. *Academy of Management Review*, Vol. 27(N° 1), PP. 17-40.
- Akaah, I. P. (1989). Differences in research ethics judgments between male and female marketing professionals. *Journal of Business Ethics*, Vol. 8(n° 5), 375–381.
- Albertini, E. (2011). L'engagement environnemental des entreprises : une revue de littérature, (November), 26 P.
- Albertini, E. (2013). *Le Management et la Mesure de la Performance Environnementale*. Paris 1 - Pantheon Sorbonne.
- Alexander, G. J., & Buchholz, R. A. (1978). Corporate Social Responsibility and Stock Market

Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 21(N° 3), 479–486.

- Amann, B., Caby, J., Jaussaud, J., & Piniero, J. (2007). Activisme des actionnaires et responsabilité sociale des entreprises : une comparaison Espagne – France – États-Unis – Japon. *Revue de l'Organisation Responsable*, Vol. 2, 37–53. <https://doi.org/10.3917/or.022.0037>
- Anaba, V., Bodet, G., & Bouchet, P. (2014). L'écotourisme à l'épreuve du divertissement sensoriel : Le cas des hébergements atypiques. *RIMHE*, n° 10, 58-83.
- Andersson, U., & Johanson, J. (1997). International Business Enterprise Andersson,. In *The Nature of the International Firm* (pp. 33–49). Copenhagen : Copenhagen Business Press.
- Andriof, J., & Waddock, S. (2002). “Unfolding Stakeholder Engagement” dans Unfolding (sous la dir. de) J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S.Rahman, Sheffield, Greenleaf., 19–42.
- Ansoff, I. (1968). *Stratégie du développement de l'entreprise*. (Hommes et Techniques, Ed.).
- Argandoña, A. (1998). The Stakeholder Theory And The Common Good. *Journal of Business Ethics*, Vol. 17(N° 9-10), 1093–1102.
- Arlow, P., & Cannon, M. J. (1982). Social responsiveness, corporate structure, and economic performance. *Academy of Management Review*, 7(2), 235–241. <https://doi.org/10.5465/AMR.1982.4285580>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Principes de marketing* (Pearson Ed).
- Arthaud-Day, M. L. (2005). Transnational Corporate Social Responsibility: A Tri-Dimensional Approach to International CSR Research. *Business Ethics Quarterly*, Vol.15(n°1), 25–40.
- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, Vol.1(N° 2), 177–194.
- Attarça, M., & Jacquot, T. (2005). La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales. *XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique*, 1–26.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B. ., & Hatfield, J. D. . (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, Vol. 28(N° 2), PP. 446-463.
- Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 10(N° 2), 37–62.
- Azzone, G., & Bertelè, U. (1994). Exploiting green strategies for competitive advantage. *Long Range Planning*, Vol.1 27(N° 6), 69–81.
- Balrabel, M., & Meier, O. (2011). *La gestion internationale des ressources humaines* (Dunod).
- Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, Vol. 47(N° 1), 93–103.
- Barma, J.-L. (2004). *Marketing du tourisme et de l'hôtellerie* (Organisati).
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, Vol. 64(N° 6), PP. 87-94.

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1991). *Le management sans frontière*. (Les éditions d'Organisation, Ed.). traduit de *Managing across Border: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. Boston, 1989.
- Battisti, M., & Perry, M. (2011). Walking the talk environmental responsibility from the perspective of small-business owners. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 18(N° 3), 172–185.
- Beudet, G. (2004). De la certification normative à la position éthique : les avenues d'un tourisme responsable. *Téoros*.
- Becker, H. S. . (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, Vol. 66(N° 1), 32–40.
- Beddi, H. (2011). Quel est le rôle du siège dans les firmes multinationales ? *Revue Française de Gestion*, Vol. 3(N° 212), 77–92.
- Beddi, H. (2012). Les relations siège-filiales dans les firmes multinationales : vers une approche différenciée ? *Management International*, Vol. 17(N° 1), 89–101.
- Berger-Douce, S. (2011). Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? *Revue Française de Gestion*, VOL. 37(N° 215), 147–166.
- Berman, S. L., Wicks, a. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationships between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 42(N° 5), 488–506.
- Birkinshaw, J., & Morrison, A. J. (1995). Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, Vol. 26(N° 4), 729–753.
- Björkman, I., & Forsgren, M. (1997). Nordic Contributions to International Business Research. In *The Nature of the International Firm* (pp. 11–29). Copenhagen : Copenhagen Business Press.
- Blombäck, A., & Wigren, C. (2009). Challenging the importance of size as determinant for CSR activities. *Management of Environmental Quality An International Journal*, Vol. 20(N° 3), 255–270.
- Bocquet, A.-M. (2013). L'engagement environnemental de l'entreprise : quelle responsabilité envers quelles parties prenantes ? Les cas Migros et Coop sur le marché agroalimentaire suisse. *Management Et Avenir*, 6(N° 64), 35–55.
- Boidin, B. (2004). Développement humain, développement durable et « pays en développement » : comment articuler et mesurer les différentes dimensions ? *Revue Développement Durable et Territoires*, Dossier 3, 1–20.
- Boiral, O. (2000). Vers une gestion environnementale des entreprises ? *Revue Française de Gestion*, no. 127(janvier-février), 4–18.
- Boiral, O. (2004). Environnement et économie: une relation équivoque. *Vertigo-La Revue Électronique En Sciences De L'Environnement*, 5(2), 1–8.
- Boiral, O. (2005). Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco-efficience. *Revue Française de Gestion*, 5(158), 163–186.
- Boiral, O. (2006). La certification ISO 14001 : une perspective néo- institutionnelle. *Management International*, Vol. 10(N° 3), 67–79.

- Boiral, O., & Jolly, D. (1992). Stratégie, compétitivité et écologie. *Revue Française de Gestion*, (89), 80–85.
- Bon, V. (2009). Le développement durable : des fondements pour l'entreprise aux écueils managériaux, *Management & Avenir*, 2009/9 n° 29, p. 172-190.
- Borchani Maktouf, M. (2004). Les déterminants de la stratégie sociétale des multinationales : Etude exploratoire des entreprises étrangères en France. In *XIIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) - 2, 3, 4 juin 2004* (pp. 1–28). Normandie - Le Havre.
- Borchani Maktouf, M. (2008). *Les déterminants de la stratégie sociétale des firmes multinationales : étude empirique des filiales étrangères en France*. Université Paris Dauphine.
- Borchani Maktouf, M. (2010). Déterminants de la stratégie sociétale des multinationales en France. *Revue de l'organisation Responsable*, Vol. 5(N° 2), 39–58.
- Borkowski, S., & Ugras, Y. J. (1998). Business Students and Ethics: A Meta Analysis. *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, 1117–1127.
- Boussoura, E. (2012). *Dimension institutionnelle et finalités de la Performance Sociétale de l'Entreprise en Tunisie*. Université de Bourgogne.
- Boutaud, A. (2002a). Développement durable : Quelques vérités embarrassantes. *Economie & Humanisme*. Numéro 363, 4–6.
- Boutaud, A. (2002b). *Elaboration de Critères et Indicateurs de Développement durable (CIDD) pour les collectivités locales. Rapport ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie)*.
- Boyd, G. A., & McClelland, J. D. (1999). The impact of environmental constraints on productivity improvement in integrated paper plants. *Journal of Environmental Economics and Management*, Vol. 38(2), 121–142.
- Bradford, J., & Fraser, E. D. G. (2008). Local authorities, climate change and small and medium enterprises : identifying effective policy instruments to reduce energy use and carbone missions. *Corporation Social Reponsibility and Environmental Management*, Vol. 15(N° 3), 156–172.
- Brønn, P. S., & Vidaver-Cohen, D. (2008). Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, 91–109.
- Brown, A. D. (1994). Politics, Symbolic Action and Myth Making in Pursuit of Legitimacy. *Organization Studies*, Vol. 15(N° 6), 861–878.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19(N° 6), 533–546.
- Buisson, M.-L. (2005a). La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? *Management & Avenir*, Vol.4(N° 6), 147–164.
- Buisson, M.-L. (2005b). Réconcilier l'économique et le social : une approche par le concept de légitimité. In *16e Conférence de l'AGRH (Association francophone de Gestion des Ressources Humaines) - Paris Dauphine - 15 et 16 septembre 2005* (pp. 1–25).
- Buisson, M.-L. (2008). Légitimité et sciences de gestion : état des lieux et perspectives. *Humanisme*

et *Entreprise*, Vol. 4(N° 289), 29–57.

- Burton, B. K., & Dunn, C. P. (1996). Feminist Ethics Mopal Grounding For Stakeholder Theory. *B, Vol. 6*(N° 2), 133–147.
- Cabagnols, A., & Le Bas, C. (2006). Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête. In *Congrès RIOdd, eSA Paris XII, décembre*. (pp. 1–23). Retrieved from [http://www.aradel.asso.fr/fichier/bibliotheque/determinants du comportement de rse_2006918111847125187461533146661686.pdf](http://www.aradel.asso.fr/fichier/bibliotheque/determinants_du_comportement_de_rse_2006918111847125187461533146661686.pdf)
- Caire, G. (2004). Une évaluation critique de la politique de développement durable du Groupe Accor. In *La dynamique de l'évaluation face au développement durable, OFFREDI, C.* (L'Harmatta, pp. 249–263).
- Callot, P. (2011). Les pionniers de l'écolabellisation en hôtellerie : une vision responsable , levier d'un changement durable. *Management & Amp; Avenir, N° 41*, 32–47.
- Calvano, L. (2008). Multinational corporations and local communities: A critical analysis of conflict. *Journal of Business Ethics, Vol. 82*(N° 4), 793–805.
- Campbell, J. L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review, Vol. 32*(N° 3), 946–967.
- Camphenoudt, L. Van, Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales - 5e éd.* (Dunod, Ed.).
- Capron, M. (2007). « La responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes de l'entreprise ? Enjeux théoriques et pratiques ». In *Colloque international « Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise », Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen (Algérie), 6 décembre 2007* (p. 10).
- Capron, M., & Cartieaux, C. (2006). « Démarche d'évaluation croisée comme support d'une dynamique territoriale de développement durable : Une expérimentation sur le pays de Brocéliande ». In *Colloque « Evaluation et gouvernance des politiques territoriales et développement durable », PUCA, SRP, Tours, 16 novembre 2006*. (pp. 38–48).
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs, Enjeux, Stratégies.* (coll. « E. & S. ». La Découverte, Ed.). Paris.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise.* (la Découverte, Ed.). Paris.
- Carr, A. Z. (1968). Is Business Bluffing Ethical? *Harvard Business Review*, (N° 46), 143–153.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review, Vol. 4*, 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 39–48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibilities: Evolution of Definitional Construct. *Business and Society, Vol. 38*(N° 3), 268–295.
- Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997). Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. *Business Ethics : A European Review, Vol. 6*(N° 1), 46–51.

- Carù, A., & Cova, B. (2006, March 1). Expériences de consommation et marketing expérientiel. *Revue Française de Gestion*, pp. 99–113. <https://doi.org/10.3166/rfg.162.99-115>
- Cassells, S., & Lewis, K. (2011). SMEs and environmental responsibility: do actions reflect attitudes? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol., 18(N° 3), 186–199.
- Cazal, D., & Dietrich, A. (2005). L'entreprise est-elle soluble dans la société? Entreprises, parties prenantes et société. In *XVIe Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Paris, septembre* (pp. 1–16).
- Céspedes-Lorente, J., Burgos-Jiménez, J. de, & Álvarez-Gil, M. J. (2003). Stakeholders' environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 19(N° 3), 333–358.
- Charles-Pauvers, B., & Peyrat-Guillard, D. (2012). L'implication (ou l'engagement?) au travail: quoi de neuf? In *Communication Congrès AGRH*. Nancy, 12-14 septembre.
- Charles, G., & Hill, T. D. (2004). Towards an ISO for corporate social responsibility. In *ASQ's ... Annual Quality Congress Proceedings* (p. pp.135-145).
- Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.1(N° 2), 57–88.
- Chevrier, S. (2012). *Gérer des équipes internationales. Tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*. (Les Presses de de l'Université Lava, Ed.).
- Christmann, P. (2004). Multinational Companies and the Natural Environment: Determinants of Global Environmental Policy Standardization. *The Academy of Management Journal*, Vol. 47(N° 5), 747–760.
- Clark, J. M. (1916). The Changing Basis of Economic Responsibility. *Journal of Political Economy*, Vol. 24(N° 3), 209–229.
- Clarke, J., & Walley, E. E. (Liz). (1998). Saints and Sinners: The Environmental Stance of Multinationals in Eastern and Western Europe. *European Environment*, Vol. 8, PP. 202-209.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 20(N° 1), 92–117.
- Clegg, S. (1981). Organization and Control. *Management Learning*, Vol. 26(N° 4), PP. 545-562.
- Clemens, B. W., & Douglas, T. J. (2005). Understanding strategic responses to institutional pressures. *Journal of Business Research*, Vol. 58(9 SPEC.), 1205–1213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.04.002>
- Coase, R. H. (1960). THE PROBLEM OF SOCIAL COST. *Journal of Law and Economic*, 3, 1–44.
- Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academey of Management Journal*, Vol. 27(N° 1), 42–56.
- Combes, M. (2005). Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)? La RSE: l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel. *Management & Avenir*, Vol. 4(N° 6), 131–145. <https://doi.org/10.3917/mav.006.0131>
- Commissariat Général du Plan. (2005). *Commissariat Général du Plan, Le développement durable: affaire publique ou affaire privée?, L'Etat et la responsabilité sociale à l'horizon 2020*, 179p,

novembre 2005.

- Commission Européenne. (2001). *livre vert: Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*.
- Commission Européenne. (2002). *Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale* (Vol. N° 4).
- Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED). (1992). *Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement durable*. Rio de Janeiro du 3 au 14 juin.
- Cournac, A. (2013). *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise multinationale à l'égard de ses territoires d'implantation*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université de Pau et des Pays de l'Adour.
- Covain, B., Foucher, E., & Simon, E. (2015). *Le pilotage de l'engagement : entre mesure et action, comment l'engagement des collaborateurs est-il piloté dans nos organisations ?* Retrieved from http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Memoire_Pilotage_engagement_Promo_12_2015_sans_les_annexes.pdf
- Damak-Ayadi, S., & Pesqueux, Y. (2003). La théorie des parties prenantes en perspective. In *Journée AIMS « Développement durable et entreprise », Angers, mai*. (pp. 1–24).
- Dany, L. (2016). Analyse qualitative du contenu des représentations sociales. In *In G. Lo Monaco, S. Delouée & P. Rateau (Eds.), Les représentations sociales* (pp. 85-102). Bruxelles. (pp. 85–102).
- David, M. (2004). Les approches volontaires comme instrument de régulation environnementale. *Revue Française d'économie*, 19, 227–273. <https://doi.org/10.3406/rfec.2004.1545>
- Davis, G. F., Whitman, M. V., & Zald, M. N. (2006). The Responsibility Paradox: Multinational Firms and Global Corporate Social Responsibility. *Ross School of Business Paper*, (N°. 1031), 1–40. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=899112>
- Davis, J. R., & Welton, R. E. (1991). Professional ethics: Business students' perceptions. *Journal of Business Ethics*, Vol. 10(N°. 6), 451–463.
- Dawson, L. M. (1997). Ethical differences between men and women in the sales profession. *Journal of Business Ethics*, Vol. 16(N°. 11), 1143–1152.
- De Bodinat, H., & Mercier, V. (1979). *L'analyse stratégique moderne, Harvard Expansion, Hiver*. Havard-l'Expansion ; Hiver.
- Debruyne, M. (2015). Responsabilité sociale de l'entreprise et évolution des relations des firmes avec l'administration fiscale : du conflit d'intérêts au partenariat. *La Revue Des Sciences de Gestion*, Vol.1(N° 271), PP. 99-108.
- Decamps, M., & Vicard, F. (2010). Mesurer le développement durable : jeux d'indicateurs et enjeux locaux , *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2010/4 octobre, p. 749-771.
- Dejean, F., & Gond, J.-P. (2004). La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 7(N°. 1), 5–31.
- Delalieux, G. (2005). L ' Influence Des Ideologies Dans Le Developpement De La Rse. In *Actes du 3ème congrès de l'ADERSE, Lyon III, ISEOR* (pp. 701–711). Retrieved from

<http://ias2005.free.fr/Actes/Pdf/delalieux.pdf>

- Delchet, K. (2006). *La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation étude de la mise en oeuvre des recommandations du guide Afnor SD21000 au sein d'un échantillon de PME françaises*. l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne et de l'Université Jean Monnet de Saint-Etienne.
- Déniz, M. de la C. D., & Falcón, J. M. G. (2002). Determinants of the multinationals' social response. Empirical application to international companies operating in Spain. *Journal of Business Ethics*, Vol. 38(N° 4), 339–370.
- Derry, R. (1989). An empirical study of moral reasoning among managers. *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, 855–862.
- Deshpande, S. P., Joseph, J., & Maximov, V. V. (2000). Perceptions of proper ethical conduct of male and female Russian managers. *Journal of Business Ethics*, Vol. 24(N° 2), 179–183.
- Desreumaux, A. (2015). *Théorie des organisations*. (Éditions EMS, Ed.) (3e édition).
- Dhaouadi, I. (2008). La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : Vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisée. *Revue de l'organisation Responsable*, Vol. 3, 19–32. <https://doi.org/10.3917/ror.032.0019>
- Diemer, A. (2012). Développement durable plutôt qu'écodéveloppement : le nouveau gadget idéologique de l'occident ? In *Colloque francophone, « Les représentations Nord Sud du développement durable », les 19 et 20 décembre, Université Blaise Pascal – IUFM Auvergne* (p. 24 P.).
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields. *American Sociological Review*, Vol. 48(N° 2), 147–160.
- Dion, M. (2012). *Les enjeux du marketing expérientiel dans l'hôtellerie haut de gamme en France*. Université de Toulouse II - Le Mirail- Centre d'Etudes du Tourisme, de l'Hôtellerie et des Industries de l'Alimentation.
- Dohou-Renaud, A. (2009). Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO par Angèle Dohou-Renaud Résumé La perfo. *Management & Avenir*, pp. 344–362.
- Dohou, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *Congrès de l'association Francophone de Comptabilité - "Comptabilité et Environnement."*
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, Vol. 19(N° 2), 252–284.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence , and Implications. *Academy of Management Review*, Vol. 20(N° 1), 65–91.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review*, Vol.18(N° 1), pp.122-136.
- Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1991). Managing DMNCs : A Search for a New Paradigm Strategic. *Strategic Management Journal*, Vol. 12(Global Strategy (Summer)), PP. 145-164.
- Doz, Y., Santos, J., & Williamson, P. (2001). *From Global to Metanational: How Companies Win*

in the Knowledge Economy. (Harvard Business School Press, Ed.). Boston.

- Earth Guest Research. (2011). *L'empreinte environnementale du groupe Accor*.
- Earth Guest Research & IFOP. (2011). *Les attentes des clients de l'hôtellerie en matière de développement durable: premier grand baromètre international*.
- Egri, C. P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American Environmental Sector : Values , Leadership Styles , and Contexts of Environmental Leaders and Their Organizations. *The Academy of Management Journal*, Vol. 43(N°. 4), 571–604.
- Ekin, M. G. S., & Tezölmez, H. S. (1999). Business ethics in Turkey: An empirical investigation with special emphasis on gender. *Journal of Business Ethics*, Vol. 18(N°. 1), 17–34.
- Elias, R. Z. (2004). An examination of business students' perception of corporate social responsibilities before and after bankruptcies. *Journal of Business Ethics*, Vol. 52(N°. 3), 267–281.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The triple bottom line, does it all add up?: assessing the sustainability of business and CSR* (Earthscan, pp. 1–16). London.
- Elsbach, K. D. (1994). Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39(N°. 1), PP. 57-88.
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996). Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41(N°. 3), 442–476.
- Elsbach, K. D., & Sutton, R. I. (1992). Acquiring Organizational Legitimacy Through Illegitimate Actions: a Marriage of Institutional and Impression Management Theories. *Academy of Management Journal*, Vol. 35(N°. 4), 699–738.
- Enjolars, B. (2002). *L'économie solidaire et le Marché : modernité, société civile et démocratie*. (l'Harmattan, Ed.). Paris.
- Enright, M. J., & Subramanian, V. (2007). An organizing framework for MNC subsidiary typologies. *Management International Review*, Vol. 47(N°. 6), PP. 895-924.
- Epstein, E. M. (2002). Religion and business - The critical role of religious traditions in management education. *Journal of Business Ethics*, Vol. 38(N° 1-2), 91–96. <https://doi.org/10.1023/A:1015712827640>
- Ergeneli, A., & Arikan, S. (2002). Gender differences in ethical perceptions of salespeople: An empirical examination in Turkey. *Journal of Business Ethics*, Vol. 40, 247–260.
- Essid, M. (2009). *Les Mecanismes De Controle De La Performance Globale: Le Cas Des Indicateurs Non Financiers De La Rse*. thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Paris-Sud, 462 P.
- Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1983). A stakeholder theory of the modern corporation : Kantian capitalism. In G. D. Chryssides & J. K. Kaler (Eds.), *An Introduction to Business Ethics* (pp. 254–266). Londres : Thomson Learning, 1993.
- Fabry, N. (2009). Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires. *Revue Internationale d'intelligence Économia*, Vol. 1, 55–66.

- Férone, G., D’Arcimoles, C.-H., Bello, P., & Sassenou, N. (2001). *Le Développement Durable*. (Editions d’Organisation, Ed.). Paris.
- Filion, L. J. (1997). Le métier d’ entrepreneur. *Revue Organisation*, Vol. 6(N° 2), 29–45.
- Fisher, K., Geenen, J., Jurcevic, M., McClintock, K., & Davis, G. (2009). Applying Asset-Based Community Development as a Strategy for CSR: A Canadian Perspective on a Win-Win for Stakeholders and SMEs. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18(N° 1), 66–82.
- Flannery, B. L., & May, D. R. (1994). Prominent factors influencing environmental activities: Application of the Environmental Leadership Model (ELM). *Leadership Quarterly*, Vol. 5(N° 3-4), 201–221.
- Flipo, F. (2004). Les tensions constitutives du “développement durable.” *Développement Durable et Territoires*, Dossier n°3. pp. 1-8.
- Fraj-Andrés, E., Martínez-Salinas, E., & Matute-Vallejo, J. (2008). Factors affecting corporate environmental strategy in Spanish industrial firms. *Business Strategy and the Environment*, Vol.18(N° 8), 500–514.
- François-lecompte, A., & Gentric, M. (2013). L’engagement environnemental du secteur hôtelier : proposition d’un modèle conceptuel, N° 66, 31–50.
- Frankental, P. (2001). Corporate social responsibility – a PR invention? *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6(N° 1), 18–23. <https://doi.org/10.1108/13563280110381170>
- Franko, L. G. (1976). *The European multinationals: A renewed challenge to American and British big business*. (Greylock, Ed.). Stanford.
- Frederick, W. C. (1986). Toward CSR3 : Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs. *California Management Review*, Vol. 28(N° 2), 126–141. <https://doi.org/10.2307/41165190>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach* (Marshall,). Boston.
- Freeman, R. E. (1994). The Politics Of Stakeholder Theory : Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4(N° 4), 409–421.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazin*, 51–55. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
- Frochot, I., & Legohérel, P. (2010). *Marketing du tourisme* (Dunod, Par).
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, Vol. 24(N° 2), 191–205.
- Fukuyama, F. (1997). *The End of Order*. London, Centre for Post-collectivist-Studies, 148 Pages.
- Gadenne, D. L., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, Vol. 84(N° 1), 45–63.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories : Mapping the Territory Social. *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, 51–71. <https://doi.org/10.1787/9789264122352-de>
- Genre-Aegerter, D. (2008). *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive*. Université de Fribourg (Suisse).

- Gendron, C. (2004). *La responsabilité sociale et le développement durable témoins de nouveaux compromis sociaux, Oeconomia Humana, bulletin de la chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'École des sciences de gestion, université du Québec à Montréal.*
- Gendron, C., Lapointe, A., & Turcotte, M.-F. (2004). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. *RIIR*, 59, 73–100.
- Germain, C., & Trebucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. *Semaine Sociale Lamy*, 35–41. Retrieved from <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00765165>
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 137–147.
- Gherib, J., & M'hissen, I. (2010). Engagement environnemental et taille de l'entreprise : une lecture à travers la théorie néo-institutionnelle. In *XIXème Conférence de l'AIMS 2 -4 juin 2010 – Luxembourg* (p. 28 P.).
- Ghoshal, S., & Nohria, N. (1989). Internal Differentiation Within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 10(N° 4), 323–337.
- Ghoshal, S., & Westney, D. E. (1993). *Organization Theory and the Multinational Corporation*. (St.Martin's Press, Ed.). NEW YORK.
- Gilligan, C. (1977). In a Different Voice : Women's Conceptions of Self and of Morality. *Harvard Educational Review*, Vol. 47(N° . 4), 481–517.
- Girard, D., & Marchildon, A. (2006). Banques, éthique et RSE : vers une perte de légitimité? *Management et Sciences Sociales*, Vol. 2, PP. 9-31.
- Gladwin, T. N., & Walter, I. (1976). Multinational Enterprise , Social Responsiveness , and Pollution Control. *Journal of International Business Studies*, 7(N° 2), 57–74.
- Glynn, M. A., & Abzug, R. (2002). Isomorphism Identity : Symbolic Institutionalizing Names. *Academy of Management Journal*, Vol. 45(N° 1), 267–280.
- Godard, O., & Salles, J.-M. (1991). Entre nature et société. Les enjeux de l'irréversibilité dans la construction économique et sociale du champ de l'environnement. Edition de l'école des haute études en sciences sociale, Les figures de l'irréversibilité en économie. (pp. 233–279). Paris.
- Golli, A., & Yahiaoui, D. (2009). Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. *Management & Avenir*, Vol. 23(N° . 3), 139–152. <https://doi.org/10.3917/mav.023.0139>
- Gond, J.-P., & Igalens, J. (2010). Chapitre III. les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise -pp. 35-58. In *La Responsabilité sociale de l'entreprise* (p. 128).
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A Review of Determinant Factors of Environmental Proactivity. *Business Strategy and the Environment*, VOL. 15, PP. 87-102.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1, 53–74.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, V. 16(N° 2), 183–214.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness.

American Journal of Sociology, Vol. 91(N° 3), 481-510.

- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 8(N° 2), 47–77.
- GRI. (2006). *Lignes directrices pour le reporting développement durable, version G3*. Retrieved from <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G3-Reporting-Guidelines.pdf>
- Guillon, B. (2004). A propos de l'intégration de l'écologie dans la stratégie marketing d'une enseigne spécialisée dans le tourisme : le cas du groupe Accor. *REVUE FRANÇAISE DU MARKETING*, N° 200-5, 91–100.
- Guillon, B. (2005). Maîtrise du risque écologique et développement de la responsabilité environnementale dans le secteur de l'hôtellerie : un premier bilan de la politique « écologique » du groupe Accor. In *Troisième colloque sur le risque ORIANE Comme* (pp. 1–17).
- Guillon, B. (2006a). La généralisation de la responsabilité environnementale au niveau international : le cas d'un groupe spécialisé dans le tourisme. In *Responsabilité sociale de l'entreprise: pour un nouveau contrat social, sous la direction de Rosé, Jean-Jacques* (De Boeck, pp. 257–274).
- Guillon, B. (2006b). La protection de l'environnement comme moyen de responsabiliser le personnel du groupe Accor et consolider la place de ses enseignes dans l'hôtellerie (1994-2005). In *9e Colloque Etienne Thil, 28-29 septembre 2006 – Université de La Rochelle* (p. 16).
- Guillon, B. (2009). Politiques de qualité et de label en matière de réduction des risques environnementaux : le cas particulier de l'hôtellerie en France. In *VIIIe colloque francophone sur le risque ORIANE* (pp. 1–20).
- Gupta, A. K. ., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. *The Academy of Management Review*, Vol. 16(N° 4), 768–792.
- Hansen, M. W. (1999). *Cross border environmental management in transnational corporations. An analytical framework. Occasional paper n° 5, Report as part of UNCTAD /CBS Project*.
- Harris, J. R. (1990). Ethical values of individuals at different levels in the organizational hierarchy of a single firm. *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, 741–750.
- Heald, M. (1961). Business Thought in the Twenties : Social Responsibility. *American Quarterly*, Vol. 13(N° 2), PP. 126-139.
- Hedlund, G. (1986). The hypermodern MNC – A heterarchy? *Human Resource Management*, Vol. 25(N° 1), 9–35.
- Hedlund, G., & Rolander, D. (1990). Actions in heterarchies: New approaches to managing the MNC. In C. A. Bartlett, Y. Doz, & G. Hedlund (Eds.), *Managing the global firm* (pp. 15–46). London, Routledge.
- Heenan, D. A., & Perlmutter, H. V. (1979). *Multinational Organization Development*. (Addison-Wesley Publishing Company, Ed.).
- Heinz, D. C. (1976). Financial correlates of a social measure. *Akron Business and Economic Review*, Vol. 7(N° 1), 48–51.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1996). The Determinants of an Environmentally Responsive Firm:

- An Empirical Approach. *Journal of Environmental Economics and Management*, Vol. 30(N° 3), 381–395.
- Hergli, S., Sahut, J.-M., & Teulon, F. (2012). Politiques et stratégies de développement durable dans le secteur hôtelier : le cas d'ACCOR », *Management & Avenir*, 2012/6 n° 56, p. 154-168.
- Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder - Agency Theory. *Journal of Management Studies*, Vol. 29(N° 2), 131–154.
- Hillman, A., & Klein, G. D. (2001). Shareholder Value , Stakeholder Management, and Social Issues : What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, Vol. 22(N° 2), 125–139.
- Hu, Q., Hart, P., & Cooke, D. (2007). The role of external and internal influences on information systems security - a neo-institutional perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 16(N° 2), 153–172.
- Huault, I. (2009). Paul DIMAGGIO et Walter POWELL. Des organisations en quête de légitimité. *Les Grands Auteurs En Management*, pp.. 1-10.
- Husted, B. B. W., & Allen, D. B. (2006). Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise : Strategic and Institutional Approaches. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37(N° 6), 838–849.
- Husted, B. W. (2000). “A contingency theory of corporate social performance”, , *Business and Society*, Vol. 39(N° 1), 24–48.
- ISO. (2008). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, Traduction française de la version CD ISO 26000 du 12 décembre 2008*. Afnor, Paris.
- Ivanaj, V., & McIntyre, J. (2006). Multinational enterprises and sustainable development: A review of strategy process research. In *Multinational Enterprises and the Challenge of Sustainable Development. Strategic Tool for Competitiveness*, 19-20 Octobre, Georgia Tech Center for International Business Education and Research (CIBER), Atlanta, Georgia, USA (pp. 1–41).
- J.P., T. R. D., & Guay. (2006). Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective. *The Journal of Management Studies*, Vol 3(N°), 47–73. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00582.x>
- Jallais, J. (1999). *Design Marketing, in R. Le Duff (éd.), Encyclopédie de la gestion et du management*. (Daloz gestion, Ed.).
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, 213–231. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9572-4>
- Jarillo, C., & Martínez, J. I. . (1990). Different Roles for Subsidiaries : The Case of Multinational Corporations in Spain. *Str*, Vol. 11(N° 7), 501–512.
- Jaussaud, J., & Persais, E. (2010). CD Rom Proceedings of the 16th Euro Asia International Research Seminar, Corporate Social Responsibility: European and Asian Perspective. Hiroshima.
- Jenkins, H. (2004). A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management*, Vol. 29(N° 4), 37–57.
- Jenkins, H. (2009). A ‘business opportunity’ model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18(N° 1), 21–36.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x>

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm : Managerial Behavior , Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3(N° . 4), 305–360.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2000). *Stratégique*. (Publi-Union, Ed.).
- Johnston, S. (2005). *Headquarters and Subsidiaries in Multinational Corporations: Strategies, Tasks and Coordination*. (Palgrave & Macmillan, Eds.) (Palgrave). Basingstoke.
- Jones, M. T., & Haigh, M. (2007). The Transnational Corporation and New Corporate Citizenship Theory. *Journal of Corporate Citizenship*, (Vol. 27), 51–69.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, Vol. 20(N° . 2), 404–437.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, Vol. 24(N° . 2), 206–221.
- Joule, R.-V., & Beauvois, J.-L. (1989). Une théorie psychosociale: la théorie de l'engagement. Perspectives commerciales. *Recherche et Applications En Marketing*, Vol. IV(N° . 1), 79–90.
- K. Yin, R. (2009). *Case study research. Design and methods* (fourth Edi). Sage Publications.
- Kadri, M. (2009). Le développement durable, l'entreprise et la certification ISO 14001. *Marché et Organisations*, Vol. 1(N° . 8), 201–215. <https://doi.org/10.3917/maorg.008.0201>
- Keim, G. D. (1978). Corporate Social Responsibility : An Assessment of the Enlightened. *The Academy of Management Review*, Vol. 3(N° . 1), 32–39.
- Kidwell, J. M., Stevens, R. E., & Bethke, A. L. (1987). Differences in ethical perceptions between male and female managers: Myth or reality? *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, 489–493.
- Klassen, R. D., & Whybark, D. . C. (1999). The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance. *The Academy of Management Journal*, Vol. 42(N° . 6), 599–615.
- Kok, W. (2004). *Relever le défi-La stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi*. Office des publications officielles des Communautés européennes .eu .int. Bruxelles.
- Korten, D. C. (1995). *When Corporations Rule the World*. Kumarian Press/Berrett. Koehler Publishers, 365 pages.
- Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices : A Contextual Perspective. *Academy of Management Review*, Nol. 24(N° . 2), 308–324.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations : institutional and relational effects. *Academy of Management*, 45(1), 215–233.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity : The Case of the Multinational Enterprise. *The Academy of Management Review*, Vol. 24(N° . 1), PP. 64-81.
- Kotler, P., Keller, Kevin Lane, Manceau, D., & Dubois, B. (2009). *Marketing management* (Pearson Ed).
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Wiley, New York, NY, 320 pages.

- Kuckertz, A., & Wagner, M. (2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions - Investigating the role of business experience. *Journal of Business Venturing*, Vol. 25(N° 5), 524–539.
- Kuhndt, M., Türk, V., & Herrndorf, M. (2004). Stakeholder engagement: an opportunity for SMEs? *UNEP Industry and Environment*, October – December, Vol. 27(N° 4), 40–43.
- Labelle, F., St-Jean, É., & Dutot, V. (2012). Déterminants de l'entrepreneuriat durable : Quelques constats auprès d'étudiants universitaires. *La Revue Des Sciences de Gestion*, Vol. 3(N° 255-256), 23–30.
- Labelle, F., & St-Pierre, J. (2015). La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Revue Internationale PME*, Vol. 28(N° 1), 157–189. <https://doi.org/10.7202/1030483ar>
- Lafontaine, J.-P. (2003). Les techniques de comptabilité environnementale, entre innovations comptables et innovations managériales. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 9, 111–127.
- Lämsä, A. M., Vehkaperä, M., Puttonen, T., & Pesonen, H. L. (2008). Effect of business education on women and men students' attitudes on corporate responsibility in society. *Journal of Business Ethics*, Vol. 82(N° 1), 45–58.
- Lane, J. C. (1995). Ethics of business students: Some marketing perspectives. *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, 571–580.
- Langlois, M. G. (2003). DE LA DESTINATION PRODUIT À LA DESTINATION MÉDIUM LES CINQ ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA GESTION ET DU POSITIONNEMENT DES DESTINATIONS TOURISTIQUES. Ecole de sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, disponible en version PDF sur le site : <http://>
- Lanoie, P., & Tanguay, G. A. (1999). Dix exemples de rentabilité financière liés à une saine gestion environnementale. *Revue Gestion*, (printemps), 30–38.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1989). *Adapter les structures de l'entreprise* (Les Editio).
- Le Rapport de l'OCDE. (2003). *Les approches volontaires dans les politiques de l'environnement : Efficacité et combinaison avec d'autres instruments d'intervention*, Publication OCDE, 154p, 2003.
- Lenoir, T. (2007). *L'influence d'une politique corporative de développement durable au sein de la filiale : le cas du groupe Accor*. HEC Montréal.
- Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*, Vol. 67(N° 3), 257–273. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9183-5>
- Levitt, T. (1958). The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. 36, 41–50.
- Levratto, N., & Abbes, N. (2007). Les approches volontaires de l'environnement : outils au service de l'environnement ou instrument stratégique pour les entreprises ? Une analyse du secteur de la fourniture d'électricité . In *Communication au Séminaire de recherche "Approches critiques de la Responsabilité Sociale de l'entreprise"*, CERTOP & LIRHE, Toulouse, 15 et 16 novembre 2007 (p. 30).
- Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. (2006). Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of Management Studies*,

- Logsdon, J. M., & Wood, D. J. (2002). Business citizenship: From domestic to global level of analysis. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12(N°.2), 155–187.
- López, M. V., Garcia, A., & Rodriguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones sustainability index. *Journal of Business Ethics*, Vol. 75(N°. 3), 285–300.
- Lourdel, N. (2005). *Méthodes pédagogiques et représentation de la compréhension du développement durable : Application à la formation des élèves ingénieurs*. Thèse de l'école nationale supérieure des mines de Saint-Etienne et de l'université jean Monnet de Saint-Etienne.
- Lund, D. B. (2000). An empirical examination of marketing professional 's ethical behavior in differing situations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 24, 331–342.
- Luoma, P., & Goodstein, J. (1999). Stakeholders and corporate boards: institutional influences on board composition and structure. *Academy of Management Journal*, Vol. 42(N°. 5), 553–563.
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields : HIV / AIDS Treatment Advocacy In Canada. *Academy of Management Journal*, Vol. 47(N° 5), 657–679.
- Maréchal, J. (1996). L'écologie de marché , un mythe dangereux. *Le Monde Diplomatique*, octobre, pp 26-27.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies : Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48(N°. 2), 268–305.
- Marsden, C., & Andriof, J. (1998). Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence It. *Citizenship Studies*, Vol. 2(N° 2), 329–352.
- Martinet, A.-C., & Payaud, M. a. (2007). Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies. *Revue Française de Gestion*, Vol. 11(N°. 180), 199–214.
- Martinez, J. I., & Jarillo, J. C. (1989). The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, Vol. 20(N°. 3), 489–514.
- Masaka, D. (2008). Why Enforcing Corporate Social Responsibility (CSR) is Morally Questionable. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 13(N°.1), 13–21.
- Mason, E. S., & Mudrack, P. E. (1996). Gender and ethical orientation: A test of gender and occupational socialization theories. *Journal of Business Ethics*, Vol. 15(N°. 6), 599–604.
- Mauduit, A. (2013). *Les partenariats stratégiques ONG - Entreprises : pour co-construire les stratégies de RSE ?* Université Paris Sud - Paris XI.
- Mayrhofer, U., & Urban, S. (2011). *Management international. Des pratiques en mutation*. (Pearson, Ed.).
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, V. 31(N° 4), 854–872.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility : A Theory of the Firm

Perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 26(N° 1), 117–127.

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, I. W. W. (1972). *The Limits to Growth*. Universe Books. NEW YORK.

Mensah, I. (2006). Environmental management practices among hotels in the greater Accra region. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 25(N° 3), 414–431. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.02.003>

Merasli, S. (2004). La qualité dans l'industrie du tourisme : un impératif majeur pour un tourisme durable, Téoros [En ligne], 23-2 | 2004, mis en ligne le 01 septembre 2010, consulté le 13 janvier 2013. URL : <http://teoros.revues.org/634>.

Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. In *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001* (p. 24).

Mercier, S. (2002). Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, Vol. 43, 34–49.

Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? *Management & Avenir*, 3(n° 33), 142–156.

Mercier, S., & Gond, J.-P. (2005). La théorie des parties prenantes. *Une Version Remaniée d'une Communication Présentée Lors Du 15e Congrès de l'AGRH Qui s'est Tenu à l'UQAM (Montréal) Du 1er Au 4 Septembre 2004*, 1–14.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management*. *Human Resource Management Review*, Vol. 1(N° 1), 61–89.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, (N° 11), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83(N° 2), PP. 340-363.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms : Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, Vol. 3(N° 1), 1–25.

Miller, P., & O'Leary, T. (1989). Hierarchies and American Ideals, 1900-1940. *Academy of Management Review*, Vol. 14(N° 14), 250–265.

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*, Vol. 22(N° 4), pp 853-886.

Mitchell, W. J., Lewis, P. V., & Reinsch, N. L. (1992). Bank ethics: An exploratory study of ethical behaviors and perceptions in small, local banks. *Journal of Business Ethics*, Vol. 11(N° 3), 197–205.

Moncrief, W. C., Babakus, E., Cravens, D. W., & Johnston, M. W. (2000). Examining gender differences in field sales organizations. *Journal of Business Research*, Vol. 49, 245–257.

Mucchielli, R. (1991). *L'analyse de contenu des documents et des communications connaissance du probleme.Applications pratiques*. (ESF, Ed.), *Formation permanente en sciences humaines*.

- Nan, X., & Heo, K. (2007). Consumer Responses to Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives. *Journal of Advertising*, Vol. 36(N° 2), 63–74.
- Nehrt, C. (1998). Maintainability of First Mover Advantages When Environmental Regulations Differ between Countries. *The Academy of Management Review*, Vol. 23(N° 1), 77–97.
- Noël, F. (2003). John W. MEYER : la quête de légitimité. In *Encyclopédie des ressources humaines J. Allouche*. (pp. 1725–1733). Paris-Vuibert.
- OCDE. (2011). *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* (Édition 20).
- Ogden, S., & Watson, R. (1999). Corporate Performance and Stakeholder Management : Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry. *Academy of Management Journal*, Vol. 42(N° 5), 526–538.
- Okoye, A. (2009). Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: Is a definition necessary? *Journal of Business Ethics*, Vol. 89(N° 4), 613–627. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0021-9>
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses To Institutional Processes. *Academy of Management Review*, Vol. 16(N° 1), PP. 145-179.
- Oliver, C. (1992). The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies*, Vol. 13(N° 4), 563–588.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, Vol. 24(N° 3), 403–441.
- Ortas, E., Álvarez, I., Jaussaud, J., & Garayar, A. (2015). The impact of institutional and social context on corporate environmental, social and governance performance of companies committed to voluntary corporate social responsibility initiatives. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 108, 673–684.
- Otterbeck, L. (1981). *The management of headquarters-subsidiary relations in multinational corporations*. Aldershot: Gower.
- Palmer, K., Oates, W. E., & Portney, P. R. (1995). Tightening Environmental Standards : The Benefit-Cost or the No-Cost Paradigm ? *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 9(N° 4), 119–132.
- Pasquero, J. (1997). Business Ethics and National Identity in Quebec : Distinctiveness and Directions. *Journal of Business Ethics*, Vol. 16(N° 6), pp 621-633. <https://doi.org/10.1023/A:1005758211031>
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique. in Bouthillier-Turcotte M. F. et Salmon A. (éds.), *responsabilité sociale et environnemental de l'entreprise*, Montréal. *Presses de l'université Du Québec*, PP. 80-111.
- Pasquero, J. (2007). Commentaire: Éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale: démêler l'écheveau. *Gestion*, Vol. 32(N° 1), 112–116. <https://doi.org/10.3917/riges.321.0112>
- Pasquero, J. (2008). Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste. *Management International*, Vol. 12(n° 2), pp.27-47.
- Pelé-Bonnard, C. (2002). *Marketing et tourisme: première rencontre* (CHIRON édu).

- Peretti, J. M. (2012). Regard croisés sur l'engagement. «Comment obtenir l'engagement des salariés en 2013 ?». *Question(s) de Management*, Vol. 1(N° 2), 119–137.
- Perez-Batres, L., Miller, V. V., Pisani, M. J., Henriques, I., & Renau-Sepulveda, J. A. (2012). Why Do Firms Engage in National Sustainability Programs and Transparent Sustainability Reporting? Evidence from Mexico's clean industry program. *Management International Review*, Vol. 52(N° 1), 107–136. <https://doi.org/10.1007/s11575-011-0098-8>
- Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4(N° 1), PP. 9-18.
- Perrigot, R. (2009). Franchise et efficience : Application de la méthode DEA aux hôtels franchisés et succursalistes d'un réseau mixte. *Management & Avenir*, (N° 22), 188–205.
- Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, Vol. 74(N° 3), 285–300. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9235-x>
- Persais, E. (2007). La RSE est-elle une question de convention? *Revue Française de Gestion*, Vol. 33(N° 172), 79–97. <https://doi.org/10.3166/rfg.172.79-97>
- Pesqueux, Y. (2007a). Ethique et gouvernance : la dualité hard law – soft law et les ressources normatives de l'éthique. *Revue Française de Gouvernance d'entreprise*, N°1, 35–48.
- Pesqueux, Y. (2007b). Valeurs et notions associées, 29 P. Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00510882>
- Pesqueux, Y. (2010). Normes et principes. *HAL*, 17 P. Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00510879>
- Pestre, F. (2004). *Mise en œuvre de la politique éthique au sein de la firme multinationale : défis et enjeux*. Paris.
- Pestre, F. (2006). *Une approche processuelle de construction des stratégies de responsabilité sociale des entreprises multinationales françaises*.
- Peterson, R. T., & Jun, M. (2007). Perceptions on social responsibility: The entrepreneurial vision. *Business and Society*, Vol. 48(N° 3), 385–405.
- Pétrin, A., Gendron, C., & St-Pierre, J. (2003). Légitimité et responsabilité sociale de l'entreprise. Recueil de textes CÉHRT-II-2003. Chaire de responsabilité sociale et de développement durable. École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal., 30 PP.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations : a resource dependence perspective*. New York : Harper & Row.
- Phillips, R. A. (1997). Stakeholder Theory and A Principle of Fairness. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 7(N° 1), 51–66.
- Phillips, R. A. (2003). Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13(N° 1), 25–41.
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What Stakeholder Theory Is Not. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13(N° 4), 479–502.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. (Free Press, Ed.). NEW YORK.

- Porter, M. (1986). *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance.* (Dunod, Ed.). Paris.
- Porter, M. E. (1991). The Competitive Advantage of Nations. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, *March–April*, 71–91.
- Porter, M. E., & Van Der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship Published by. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118.
- Portugal, E., & Yukl, G. (1994). Perspectives on environmental leadership. *Leadership Quarterly*, *Vol. 5*(N° 3-4), 271–276. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90017-5)
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing The Extended Enterprise : The New Stakeholder View. *California Management Review*, *Vol. 45*(N° 1), 6–28.
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1987). *The Multinational Mission : Balancing Local Demands and Global Vision.* (The Free Press, Ed.). London.
- Proulx, I., & Gilbert, N. (2004). La qualité en tourisme : la fin justifie les moyens ! *Téoros*, 2.
- Pupion, P. C. (2010). Tourisme durable et valorisation de l'environnement du littoral aquitain : diversité et stratégies des acteurs. *Management & Avenir*, 2010/4 n° 34, p. 289-305.
- Quairel, F., & Capron, M. (2013). Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : Mise en perspective, enjeux et limites. *Revue Française de Socio-Économie*, *Vol. 1*(N° 11), PP. 125-144.
- Rapport Brundtland - Notre avenir à tous. (1987). *Rapport Brundtland - Notre avenir à tous.* Retrieved from http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf
- Rapport de la commission Coppens. (2005). *Rapport de la commission Coppens de préparation de la charte de l'environnement. Consultation Nationale pour la Charte de L'Environnement*, 54p.
- Reeve, C. L., & Smith, C. S. (2001). Refining Lodahl and Kejner's Job Involvement Scale with a Convergent Evidence Approach: Applying Multiple Methods to Multiple Samples. *Organizational Research Methods*, *Vol. 4*(N° 2), PP. 91-111. <https://doi.org/10.1177/109442810142001>
- Reverdy, T. (2005). Les normes environnementales en entreprise : la trajectoire mouvementée d'une mode managériale. *Sociologies Pratiques*, *Vol.10*(N° 1), P. 97-119. <https://doi.org/10.3917/sopr.010.0097>
- Reverte, C. (2009). Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms. *Journal of Business Ethics*, *Vol. 88*(N° 2), 351–366.
- Robins, N. (1992). *L'imperatif écologique. L'entreprise européenne parie sur l'environnement.* (: Calmann-Levy, Ed.). Paris.
- Rosenzweig, P. M., & Singh, J. V. (1991). Organizational Environments and the Multinational Enterprise. *The Academy of Management Review*, *Vol.16*(N° 2), 340–361.
- Rousseau, S. (2004). Dimensions humaine et sociale du développement durable: une problématique séparée du volet environnemental? *Développement Durable et Territoires*, *Dossier 3*, 1–14. Retrieved from <http://1214>

- Ruef, M., & Scott, W. R. (1998). A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43(N° 4), 877–904.
- Ruegger, D., & King, E. W. (1992). A study of the effect of age and gender upon student business ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 11(N° . 3), 179–186.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, Vol. 40(N° . 3), 534–559.
- Ruud, A. (2002). Environmental management of transnational corporations in India - Are TNCs creating islands of environmental excellence in a sea of dirt? *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11(N° . 2), PP. 103-118.
- Sankar, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, Vol. 38(N° . 2), PP. 225-243.
- Sarrasin, B., & Tardif, J. (2012). Écotourisme et ressources naturelles à la Dominique : la cogestion comme pratique novatrice. *Téoros*, 1.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, Vol. 5(N° . 2), PP. 61-75.
- Schaper, M. (2002). Small firms and environmental management : predictors of green purchasing in western Australian pharmacies. *International Small Business Journal*, Vol. 20(N° .3), 235–251.
- Schéou, B. (2009). *Du tourisme durable au tourisme équitable. Quelle éthique pour le tourisme de demain?* (De Boeck). Bruxelles.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a habermasian perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 32(N° . 4), 1096–1120. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26585837>
- Schmidheiny, S. (1992). *Changer de cap. Réconcilier le développement de l'entreprise et la protection de l'environnement*. (Dunod, Ed.).
- Schminke, M. (1997). Gender differences in ethical frameworks and evaluation of others' choices in ethical dilemmas. *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, 55–65.
- Sébastien, L., & Brodhag, C. (2004). A la recherche de la dimension sociale du développement durable. *Développement Durable et Territoires*, (Dossier 3), 1–21.
- Seguin, G., & Rouzet, E. (2010). *Marketing du tourisme durable* (Dunod).
- Shenkar, O. (2001). Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519–535.
- Shrivastava, P. (1994). Ecocentric leadership in the 21st century. *Leadership Quarterly*, Vol. 5(N° . 3-4), 223–226. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90013-2](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90013-2)
- Shrivastava, P. (1995). The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability. *The Academy of Management Review*, Vol. 20(N° 4), 936–960.
- Smith, P. L., & Oakley, E. F. (1997). Gender-Related Differences in Ethical and Social Values of

Business Students: Implications for Management. *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, 37–45.

- Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., & Ondoua Biwolé, V. (2007). « Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement ». *Revue Internationale P.M.E.: Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise*, Vol. 20(N° 3-4), 17–42. <https://doi.org/10.7202/1008522ar>
- Stabler, M. J., & Goodall, B. (1997). Environmental awareness, action and performance in the Guernsey hospitality sector. *Tourism Management*, Vol. 18(N° 1), 19–33.
- Stanga, K. G., & Turpen, R. A. (1991). Ethical judgments on selected accounting issues: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, 739–747.
- Stéphany, D. (2003). *Développement durable et performance de l'entreprise*. (Liaisons, Ed.). Paris.
- Stone, M. M., & Brush, C. G. (1996). Planning in ambiguous contexts: the dilemma of meeting needs for commitment and demands for legitimacy. *Strategic Management Journal*, Vol. 17(N° 8), 633–652.
- Stopford, J. M., & Wells, L. T. (1972). *Managing the multinational enterprise: Organization of the firm and ownership of subsidiaries*. (B. Book, Ed.). NEW YORK.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy : Strategic and Institutional approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 20(N° 3), 571–610.
- Surdu, G. (2011). the Internationalization Process and the Asset-Light Approach. *Romanian Economic and Business Review*, Vol. 6(N° 1), 184–188. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/1143182438?accountid=10297%5Cnhttp://sfx.cranfield.ac.uk/cranfield?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&title=THE+INTERNATIONALIZATION+PROCESS+AND+THE+ASSET-
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management*, Vol. 20(N° 1), 43–64.
- Taggart, J. H. (1997). Autonomy and Procedural Justice : A Framework for Evaluating Subsidiary Strategy. *Journal of International Business Studies*, Vol. 28(N° 1), 51–76.
- Tanguay, J. (2004). *Téoros*, 2.
- Taoukif, F. E. (2014). *Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE*. UNIVERSITE MOULAY ISMAIL-MEKNES/UNIVERSITE DU SUD TOULON-VAR Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales- Meknès/IAE-Toulon ECOLE DOCTORALE-TOULON.
- Tarondeau, J.-C. (1998). *Le management des savoirs* (PUF-Coll). Paris.
- Tilley, F. (1999). The gap between the environmental attitudes and the environmental behaviour of small firms. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 8(N° 4), 238–248.
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2012). Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector. *Journal of Business Ethics*, Vol. 109(N° 4), 483–500. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1141-1>
- Turcotte, M.-F. (2002). De la responsabilité sociale et environnementale des entreprises aux défis des nouveaux mouvements sociaux économiques 2002. In *Les cahiers de la Chaire* –

- Uhlener, L. M., Berent-Braun, M. M., Jeurissen, R. J. M., & de Wit, G. (2012). Beyond Size: Predicting Engagement in Environmental Management Practices of Dutch SMEs. *Journal of Business Ethics*, Vol. 109(N° 4), 411–429. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1137-x>
- Ullmann, A. A. (1985). Data in Search of a Theory : A Critical Examination of the Relationships among Social Performance , Social Disclosure , and Economic Performance of U . S . Firms. *Academy of Management Review*, Vol. 10(N° 3), 540–557.
- Unies, N. (2002). *Rapport du Sommet mondial pour le développement durable*. Johannesburg (Afrique du Sud).
- Van de Ven, B., & Graafland, J. (2006). Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, (22), 111-123. disponible sur le site Internet de MP.
- Van der Putten, F. P. (2005). A research agenda for international corporate social responsibility. *NRG Working Paper*, (N° 05-09). Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=896672
- Vance, S. C. (1975). Are socially responsible corporations good investment risks? *Management Review*, Vol. 64(N° 8), 18–24.
- Vernette, E. (2008). *L'essentiel du marketing*. (3e Édition, Ed.) (EYRILLES E).
- Vives, A. (2006). Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America. *The Journal of Corporate Citizenship*, (N° 21), 39–50.
- Waddock, S. (2004). Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, Vol. 109(N° 1), 5–42.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, V.18(N° 4), 303–319.
- Walley, N., & Whitehead, B. (1994). It's Not Easy Being Green. *Harvard Business Review*, mai-juin, pp.46-52.
- Walley, Noah, & Whitehead, B. (1994). It's Not Easy Being Green. *Harvard Business Review*, mai-juin, 46–52.
- Walsh, J. P. (2005). Book Review Essay: Taking Stock of Stakeholder Management. *Academy of Management Review*, Vol. 30(N° 2), 426–438.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, Vol. 10(N° 4), 758–769.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors. *Academy of Management Journal*, Vol. 42(N° 1), 41–57.
- Weber, R. P. (1990). *Basic Content Analysis. Series : Quantitative Applications in the Social Sciences*. (Sage, Ed.).
- White, R. E., & Poynter, T. (1984). Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, Vol 49(N° 2), 59–69.

- Wicks, A. C., Gilbert, D. R., & Freeman, R. E. (1994). A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4(Nº. 4), 475–497.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G., & Ramsay, J. (2006). Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, Vol. 67(Nº. 3), 317–330. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9187-1>
- Windsor, D. (2001). The future of corporate social responsibility. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 9(Nº. 3), 225–256. <https://doi.org/10.1108/eb028934>
- Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: Three key approaches. *Journal of Management Studies*, Vol. 43(Nº.1), 93–114. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00584.x>
- Wood, D. J. (1991a). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Journal*, Vol. 16(Nº. 4), 691–718.
- Wood, D. J. (1991b). Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, Vol. 17(Nº. 2), PP. 383-406. <https://doi.org/10.1177/014920639101700206>
- Zimmerman, M. a., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, Vol. 27(Nº 3), 414–431.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, Vol. 13, PP. 443-464.

RÉPERTOIRE DES FIGURES

FIGURE 1 : LES TROIS PILIERS DU DEVELOPPEMENT DURABLE	23
FIGURE 2 : APPROCHE DE DURABILITE FAIBLE	25
FIGURE 3 : APPROCHE DITE DURABILITE FORTE	26
FIGURE 4 : APPROCHE SOCIO-CENTREE DU DEVELOPPEMENT DURABLE	27
FIGURE 5 : APPROCHE SOCIO-CENTREE ECONOMISTE	28
FIGURE 6 : DIVERSITE DES POSITIONNEMENTS POSSIBLES DANS LA MANIERE D'APPREHENDER LES TROIS SPHERES DU DEVELOPPEMENT DURABLE DE FAÇON CONJOINTE.....	28
FIGURE 7 : DIVERSITE DES POSITIONNEMENTS POSSIBLES DANS LA MANIERE D'APPREHENDER LES TROIS SPHERES DU DEVELOPPEMENT DURABLE DE FAÇON CONJOINTE.....	29
FIGURE 8 : LE MANAGEMENT DURABLE COMME CROISEMENT DE TROIS AXES : ECONOMIQUE-SOCIAL-ENVIRONNEMENTAL	30
FIGURE 9 : PYRAMIDE DES RESPONSABILITES SOCIALES DE CARROLL (1979) D'APRES CAPRON & QUAIREL-LANOIZELEE (2007)	53
FIGURE 10 : SCHEMA DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE.....	88
FIGURE 11 : TYPOLOGIE DES PARTIES PRENANTES SELON LA PRESENCE D'UN, DE DEUX OU DE TROIS DES CRITERES QUE SONT LE POUVOIR, LA LEGITIMITE ET L'URGENCE.....	92
FIGURE 12 : TROIS ASPECTS DE THEORIES DES PARTIES PRENANTES.....	95
FIGURE 13 : RELATIONS SIEGE-FILIALES DANS UNE FMN GLOBALE	134
FIGURE 14 : RELATIONS SIEGE-FILIALES DANS UNE FMN MULTIDOMESTIQUE	135
FIGURE 15 : RELATIONS SIEGE-FILIALES DANS UNE FMN MULTIFOCALE	136
FIGURE 16 : LE CADRE STRUCTURANT DE NOTRE ANALYSE	153
FIGURE 17 : THEMES ABORDES POUR SUIVRE UNE DEMARCHE ENVIRONNEMENTALE.....	182
FIGURE 18 : PORTEFEUILLE DE MARQUES DU GROUPE ACCOR.....	190
FIGURE 19 : REPARTITION DU PARC HOTELIER DU GROUPE ACCOR PAR ZONE GEOGRAPHIQUE AU 31 DECEMBRE 2018 (EN POURCENTAGE DU NOMBRE DE CHAMBRES).....	191
FIGURE 20 : REPARTITION DU PARC HOTELIER DU GROUPE ACCOR PAR SEGMENT AU 31 DECEMBRE 2018 (EN POURCENTAGE DU NOMBRE DE CHAMBRES).....	191
FIGURE 21 : CHAINES INTEGREES EN FRANCE EN 2018.....	192
FIGURE 22 : PARC HOTELIER DU GROUPE ACCOR PAR MODE D'EXPLOITATION ET POURCENTAGE DU NOMBRE DES CHAMBRES AU 31 DECEMBRE 2018.....	199
FIGURE 23 : PARC HOTELIER PAR MODE D'EXPLOITATION ET SEGMENT AU 31 DECEMBRE 2018 (EN POURCENTAGE DU NOMBRE DES CHAMBRES)	199
FIGURE 24 : REPARTITION GEOGRAPHIQUE DU PARC HOTELIER PAR ZONE GEOGRAPHIQUE ET MODE D'EXPLOITATION AU 31 DECEMBRE 2018 (EN POURCENTAGE DU NOMBRE DES CHAMBRES)	200
FIGURE 25 : LA CHARTE ÉTHIQUE ET RSE DU GROUPE ACCOR.....	205
FIGURE 26 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DEVELOPPEMENT DURABLE D'ACCOR.....	211
FIGURE 27 : CLASSEMENT MONDIAL DES GROUPES HOTELIERS EN 2017 – HOSPITALITY ON	212

FIGURE 28 : LE CADRE STRUCTURANT DE NOTRE ANALYSE (IDEM FIGURE N° 16)	224
FIGURE 29 : LES ACTIONS DE DEVELOPPEMENT DURABLE QUI VIENNENT A L'ESPRIT LORSQUE LES CLIENTS PENSENT A L'HOTELLERIE.....	261
FIGURE 30 : LES ACTIONS DE DEVELOPPEMENT DURABLE LES PLUS IMPORTANTES POUR UN GROUPE HOTELIER RESPONSABLE A L'AVIS DES CLIENTS INTERROGES	262
FIGURE 31 : PANORAMA DES PARTIES PRENANTES, ENJEUX ASSOCIES ET REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES.....	267
FIGURE 32 : MATRICE DE MATERIALITE DES ENJEUX DE RSE DU GROUPE ACCOR.....	268
FIGURE 33 : APPROCHE SOCIO-CENTREE ECONOMISTE DU GROUPE ACCOR	269
FIGURE 34 : LES HOTELS FILIAUX ET MANAGES VERSUS LES FRANCHISES AYANT VALIDE LA CHARTE 21	289
FIGURE 35 : NOMBRE D'HOTELS CERTIFIES ISO 14001 SELON LE MODE D'EXPLOITATION	290
FIGURE 36 : PART D'HOTELS AU-DESSUS DU SEUIL DE RENTABILITE SELON LES NIVEAUX DE LA CHARTE 21	314
FIGURE 37 : STATISTIQUE DE LA PRISE EN COMPTE DU DEVELOPPEMENT DURABLE COMME UN CRITERE LORS DU CHOIX D'UN HOTEL	317
FIGURE 38 : ISO 14001 A UN IMPACT POSITIF SUR LA SATISFACTION DES CLIENTS	324
FIGURE 39 : LA CHARTE 21 A UN IMPACT POSITIF SUR LA SATISFACTION CLIENT	325
FIGURE 40 : VALEURS DU GROUPE ACCOR.....	333
FIGURE 41 : PART DES FEMMES DANS LES EFFECTIFS D'ACCOR	338
FIGURE 42 : LA PYRAMIDE D'AGE DES EFFECTIFS DU GROUPE ACCOR EN 2017 VERSUS 2016	339
FIGURE 43 : LA REPARTITION DES ENCADRANTS PAR TRANCHE D'AGE.....	339
FIGURE 44 : LES VARIABLES DETERMINANT LE COMPORTEMENT ENVIRONNEMENTAL DES HOTELS FRANCHISES AFFILIES AUX GROUPES INTEGRES (IDEM FIGURE N° 16)	348
FIGURE 45 : LES VARIABLES DETERMINANT LE COMPORTEMENT ENVIRONNEMENTAL DES HOTELS FILIALES ET MANAGES AFFILIES AUX GROUPES INTEGRES (IDEM FIGURE N° 16).....	349

RÉPERTOIRE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : LES DIFFERENTES APPROCHES QUI SOUS-TENDENT L'ÉVOLUTION DU CONCEPT DE RSE	47
TABLEAU 2 : LA SYNTHÈSE DES MODÈLES DE CARROLL (1979), DE WARTICK & COCHRAN (1985) ET DE WOOD (1991)	55
TABLEAU 3 : LES RÉPONSES STRATÉGIQUES AUX PRESSIONS INSTITUTIONNELLES	58
TABLEAU 4 : PRESSIONS DES PARTIES PRENANTES DÉTERMINANT L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL	112
TABLEAU 5 : LES PARTIES PRENANTES ENVIRONNEMENTALES ET LES SOURCES DE PRESSIONS INSPIRÉES DE LA THÉORIE NEO-INSTITUTIONNELLE.....	113
TABLEAU 6: TYPOLOGIE DE FILIALES PROPOSÉE PAR ENRIGHT & SUBRAMANIAN (2007, P. 899).....	144
TABLEAU 7 : LES VARIABLES INSTITUTIONNELLES, MANAGERIALES, ORGANISATIONNELLE ET INSTRUMENTALES CONSIDÉRÉES DANS L'ANALYSE	153
TABLEAU 8 : DATES CLÉES DU GROUPE ACCOR.....	192
TABLEAU 9 : PARC HOTELIER DU GROUPE ACCOR PAR MODE D'EXPLOITATION DE 2005 A 2018 (EN POURCENTAGE DU NOMBRE DE CHAMBRES).....	204
TABLEAU 10 : LES 16 ACTIONS OBLIGATOIRES DE PLANET 21 IN ACTION (2016-2020).....	210
TABLEAU 11 : LES ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX DES PRINCIPAUX CONCURRENTS DU GROUPE ACCOR	212
TABLEAU 12 : LES VARIABLES INSTITUTIONNELLES, MANAGERIALES, ORGANISATIONNELLE ET INSTRUMENTALES CONSIDÉRÉES DANS L'ANALYSE (IDEM TABLEAU 7)	225
TABLEAU 13 : STATISTIQUES SUR LES ENTRETIENS, LES PERSONNES INTERROGÉES ET LES HOTELS COMPOSANT L'ÉCHANTILLON	227
TABLEAU 14 : LA THÉORIE NEO-INSTITUTIONNELLE : UNE ILLUSTRATION CONCRÈTE DES TYPES DE PRESSIONS SUBIES PAR LES UNITÉS AFFILIÉES.....	231
TABLEAU 15 : ACCOR A UNE TENDANCE A LA STANDARDISATION DES DIRECTIVES S'ACCOMPAGNANT D'UN CONTRÔLE ACCRU ; EXTRAITS DES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE ET RAPPORTS FINANCIERS ANNUELS.....	235
TABLEAU 16 : EN TANT QUE GROUPE MULTINATIONAL, ACCOR RESPECTE TOUS LES GRANDS PRINCIPES FONDAMENTAUX INTERNATIONAUX ; EXTRAITS DES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE ET RAPPORTS FINANCIERS ANNUELS	237
TABLEAU 17 : LE RESPECT DES DIRECTIVES EUROPÉENNES : EXTRAITS DES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE ET RAPPORTS FINANCIERS ANNUELS	239
TABLEAU 18 : LE RESPECT DES NORMES ET RÉGLEMENTATIONS LOCALES LIÉES A LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, EXTRAITS DES ENTRETIENS.....	241
TABLEAU 19 : LA CONFORMITÉ AUX NORMES ET RÉGLEMENTATIONS LOCALES, EXTRAITS DES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE ET RAPPORTS FINANCIERS ANNUELS.....	242
TABLEAU 20 : VEILLE RÉGLEMENTAIRE VISANT À IDENTIFIER LES EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES ENVIRONNEMENTALES APPLICABLES AUX ACTIVITÉS HOTELIÈRES D'ACCOR, EXTRAITS DES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE ET RAPPORTS FINANCIERS ANNUELS.....	245
TABLEAU 21 : DISPOSITIF ASSURANT LA CONFORMITÉ DES ACTIVITÉS D'ACCOR AUX LEGISLATIONS EN VIGUEUR, EXTRAITS DES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE ET RAPPORTS FINANCIERS ANNUELS	246
TABLEAU 22 : LA CONFORMITÉ AUX NORMES ET VALEURS LOCALES, EXTRAITS DES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE ET RAPPORTS FINANCIERS ANNUELS	250

TABLEAU 23 : DIALOGUE FONDEE SUR LA COOPERATION EN MATIERE DE CREATION DE VALEUR PARTAGEE AVEC L'ENSEMBLE DE SES PARTIES PRENANTES, EXTRAITS DES DOCUMENTS DE REFERENCE	264
TABLEAU 24 : LES LIENS DES HOTELS VERS LE SIEGE SOCIAL PASSENT PAR LES SIEGES NATIONAUX ET/OU REGIONAUX, EXTRAITS DES ENTRETIENS.....	274
TABLEAU 25 : UNE ILLUSTRATION CONCRETE DES TYPES DE PRESSIONS SUBIES PAR LES HOTELS D'ACCOR CONCERNANT LEURS PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES (IDEM TABLEAU 14).....	281
TABLEAU 26 : INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIETAUX SELON LE MODE D'EXPLOITATION	288
TABLEAU 27 : CONSOMMATIONS D'EAU ET D'ENERGIE EN FONCTION DE LA CATEGORIE D'HOTEL EN 2002	310
TABLEAU 28 : CORRELATION ENTRE LA CONSOMMATION DE L'ENERGIE ET DE L'EAU ET LE CONFORT DES CLIENTS, EXTRAITS DES ENTRETIENS.....	311
TABLEAU 29 : SYNTHESE DES RESULTATS DU TEST DES HYPOTHESES DE RECHERCHE ET DE LEURS SOUS-HYPOTHESES ASSOCIEES	346

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ DE LA THÈSE	3
REMERCIEMENTS	6
TABLE DES MATIERES	8
INTRODUCTION GENERALE :	12
PROBLEMATIQUE D'ETUDE.....	12
OBJECTIFS DE LA THESE	14
DEMARCHE METHODOLOGIQUE	14
STRUCTURE DE LA THESE.....	14
PREMIERE PARTIE. APPROCHE THEORIQUE DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES ENTREPRISES	16
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE.....	17
CHAPITRE I. PRISE EN COMPTE DE L'ENVIRONNEMENT PAR LES ENTREPRISES : L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES ENTREPRISES	18
INTRODUCTION	19
1.1 ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL : UN PILIER DU DEVELOPPEMENT DURABLE.....	21
1.1.1 <i>Les grandes dates du développement durable</i>	21
1.1.2 <i>Différentes approches en matière de protection de l'environnement</i>	24
1.1.3 <i>Le développement durable dans la sphère de l'entreprise</i>	29
1.2 ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL : UNE DES EXPRESSIONS DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES.....	32
1.2.1 <i>L'évolution historique de la RSE</i>	32
1.2.2 <i>Définitions de la RSE</i>	45
1.2.3 <i>Assises théoriques de la RSE</i>	51
1.2.4 <i>La RSE dans le contexte international</i>	59
1.3 ENVIRONNEMENT INCITANT LES ENTREPRISES A ADOPTER UN COMPORTEMENT RESPONSABLE DANS LEUR STRATEGIE.....	64
1.3.1 <i>L'évolution législative vient à l'appui d'un comportement responsable</i>	64
1.3.2 <i>Les approches volontaires</i>	67
1.4 LES MOTIVATIONS CORPORATIVES DE LA RSE	78
CONCLUSION.....	80
2 CHAPITRE II. FONDEMENTS THEORIQUES DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES ENTREPRISES	82
INTRODUCTION	83
2.1 LES DETERMINANTS INSTITUTIONNELS DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES ENTREPRISES.....	84
2.1.1 <i>Théorie des parties prenantes</i>	84
2.1.2 <i>Théorie néo-institutionnelle : une théorie de la légitimation</i>	104
2.2 LES DETERMINANTS ECONOMIQUES DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES ENTREPRISES.....	114

2.2.1	<i>Différents courants de pensée quant à la prise en compte de l'environnement par l'entreprise</i> :.....	115
2.3	ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL ET CARACTERISTIQUES SPECIFIQUES A L'ENTREPRISE.....	117
2.3.1	<i>Impact des facteurs spécifiques à l'entreprise sur son engagement environnemental</i>	118
2.3.2	<i>Impact des facteurs individuels (caractéristiques personnelles des dirigeants) sur l'engagement environnemental des entreprises</i>	120
2.3.3	<i>Impact des choix stratégiques de l'entreprise sur son comportement environnemental</i>	123
	CONCLUSION.....	126
3	CHAPITRE III. MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DANS LE CONTEXTE INTERNATIONAL.....	128
	INTRODUCTION	129
3.1	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA FMN.....	131
3.2	DUALITE INSTITUTIONNELLE	132
3.3	DIFFERENTS MODELES DE RELATIONS SIEGE-FILIALES : UNE TYPOLOGIE	133
3.4	UNE TYPOLOGIE DU MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL « HORS FRONTIERES » SUR LA BASE DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DE LA FMN	136
3.5	ÉLÉMENTS DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL HORS FRONTIERES : OUTILS DE CONTROLE ET DE COORDINATION DU COMPORTEMENT ECOLOGIQUE DES FILIALES.	138
3.6	L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES COMPORTEMENTS DES FILIALES.....	140
3.6.1	<i>Modèle CAGET</i>	141
3.6.2	<i>Attitudes des filiales par rapport aux recommandations de la maison-mère : une typologie</i>	144
3.7	IMPACT DU MODE D'EXPLOITATION D'UNE FILIALE SUR SON AUTONOMIE	148
3.8	RAPPROCHER LA THÉORIE NEO-INSTITUTIONNELLE DES PRESSIONS DE LA MAISON-MÈRE	149
	CONCLUSION.....	149
	SYNTHÈSE DE LA PREMIÈRE PARTIE	151
	GRILLE D'ANALYSE.....	154
	HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	155
	1 ^e thème : <i>Variables institutionnelles</i>	155
	2 ^e thème : <i>Variables organisationnelles</i>	157
	3 ^e thème : <i>Variables instrumentales</i>	160
	4 ^e thème : <i>Variables managériales</i>	162
	CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE	164
	DEUXIÈME PARTIE. ÉTUDE EMPIRIQUE DES FACTEURS DETERMINANT L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES HOTELS AFFILIES AUX GROUPES HOTELIERS MULTINATIONAUX.....	165
	INTRODUCTION	166
4	CHAPITRE IV. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	167
	INTRODUCTION	168
4.1	DEMARCHÉ QUALITATIVE : L'ÉTUDE DE CAS.....	168

4.2	POURQUOI EXPLOITER L'ETUDE DE CAS POUR REpondre A NOTRE PROBLEMATIQUE ?	170
4.2.1	<i>Complexité de notre recherche</i>	170
4.2.2	<i>Le questionnement et les objectifs de notre recherche</i>	172
4.3	LA MISE EN ŒUVRE DE NOTRE METHODE	172
4.4	TERRAIN DE NOTRE ETUDE.....	174
4.4.1	<i>Tourisme respectueux de l'environnement : tourisme durable/responsable</i>	174
4.4.2	<i>Initiatives volontaires adressées aux organisations touristiques</i>	176
4.4.3	<i>Hôtellerie respectueuse de l'environnement</i>	179
4.4.4	<i>Évidente responsabilité de l'hôtellerie dans la protection de l'environnement</i>	181
4.4.5	<i>Catégories d'hôtels</i>	185
4.4.6	<i>Présentation du Groupe Accor</i>	186
4.4.7	<i>Engagements environnementaux des concurrents du groupe Accor</i>	211
	CONCLUSION.....	220
5	CHAPITRE V. ANALYSE DES DOCUMENTS DE REFERENCE D'ACCOR ET DES ENTRETIENS CONDUITS.....	222
	INTRODUCTION	223
5.1	GRILLE D'ANALYSE	225
5.2	STATISTIQUES SUR LES ENTRETIENS.....	226
5.3	VARIABLES INSTITUTIONNELLES.....	228
5.3.1	<i>La dualité institutionnelle comme grille de lecture et d'illustration des pressions subies par les hôtels</i>	229
5.3.2	<i>Les hôtels entre pressions locales et corporatives</i>	230
5.3.3	<i>Le paradoxe des groupes hôteliers multinationaux au travers du concept de dualité institutionnelle : la difficulté d'arbitrage des exigences à la fois locales et corporatives</i>	255
5.3.4	<i>La dimension locale de l'activité hôtelière</i>	259
5.3.5	<i>L'importance accordée aux parties prenantes dans la définition de la politique environnementale d'un groupe hôtelier</i>	263
5.3.6	<i>Le rôle des sièges d'Accor</i>	269
5.3.7	<i>Attitudes des hôtels d'Accor par rapport aux recommandations de la maison-mère</i>	275
5.4	VARIABLES ORGANISATIONNELLES	284
5.4.1	<i>Le mode d'exploitation</i>	285
5.4.2	<i>La taille de l'hôtel et la disponibilité des moyens financiers</i>	291
5.4.3	<i>L'ancienneté de la construction de l'hôtel</i>	297
5.4.4	<i>La localisation de l'hôtel</i>	300
5.4.5	<i>L'impact de la stratégie menée par l'hôtel sur sa démarche environnementale</i>	300
5.5	VARIABLES INSTRUMENTALES.....	305
5.5.1	<i>La réduction des coûts et l'amélioration de la performance financière / l'investissement rentable</i>	306
5.5.2	<i>Les avantages compétitifs et concurrentiels (satisfaction de la clientèle, différenciation des concurrents et l'amélioration de l'image et de la réputation de l'hôtel)</i>	316
5.6	VARIABLES MANAGERIALES	329

5.6.1	<i>Le rôle des dirigeants dans la conception et la mise en œuvre des démarches environnementales de l'hôtel</i>	330
5.6.2	<i>Impact des différences culturelles sur la politique globale menée par l'hôtel</i>	337
CONCLUSION DU CHAPITRE V		340
SYNTHESE DE LA DEUXIEME PARTIE		344
SYNTHESE DES RESULTATS RELATIFS AUX VARIABLES DE NOTRE MODELE DE RECHERCHE		344
	<i>Résultats relatifs aux variables institutionnelles</i>	344
	<i>Résultats relatifs aux variables organisationnelles</i>	345
	<i>Résultats relatifs aux variables instrumentales</i>	345
	<i>Résultats relatifs aux variables managériales</i>	345
RECONSTRUCTION DE NOTRE MODELE INITIAL DERIVE DE LA LITERATURE MOBILISEE :		348
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE		350
CONCLUSION GENERALE		351
OBJECTIFS ET DEMARCHE DE LA RECHERCHE		351
LES PRINCIPAUX RESULTATS DE LA RECHERCHE		352
APPORTS DE LA THESE :		354
	<i>Apports théoriques de la thèse</i>	354
	<i>Apports managériaux</i>	356
LIMITES ET LES VOIES DE RECHERCHE FUTURES		358
BIBLIOGRAPHIE		360
RÉPERTOIRE DES FIGURES		384
RÉPERTOIRE DES TABLEAUX		386
TABLE DES MATIÈRES		388
RÉSUMÉ DE LA THÈSE		392

RÉSUMÉ DE LA THÈSE

L'influence réelle du contexte local d'une unité affiliée sur la politique environnementale dans un groupe hôtelier aussi diversifié qu'Accor

Résumé : A partir de l'étude approfondie du cas du groupe Accor, l'objet de ce travail de recherche est de comprendre quels facteurs peuvent influencer la prise en compte, par les hôtels affiliés à un groupe multinational, de la politique environnementale globale définie par leur maison-mère.

La maison-mère déploie une politique environnementale identique dans le monde entier, mais les hôtels affiliés ne répondent pas tous de la même façon à ses directives ; les comportements environnementaux diffèrent non seulement entre les différents pays où ces établissements se situent, mais également dans le même pays. Les particularités du contexte local dans lequel s'implantent les hôtels affiliés peuvent partiellement expliquer cette hétérogénéité. En outre, parallèlement aux facteurs institutionnels – qu'ils soient corporatifs ou issus du contexte local –, les caractéristiques spécifiques à chaque hôtel sont également susceptibles d'influencer son comportement environnemental.

Mots clés : RSE, entreprise multinationale, développement durable, engagement environnemental, approche des parties prenantes, théorie néo-institutionnelle, dualité institutionnelle, politique environnementale, groupes hôteliers, hôtels affiliés.

The real influence of the local context of an affiliated unit on the global environmental policy in a diversified multinational hotel group like Accor

Abstract : On the basis of an in-depth analysis of the Accor group case, the purpose of this research is to study with focus the factors influencing the application of the global environmental policies defined by a parent company among affiliated hotels in multinational groups.

Even though the parent company deploys an identical environmental policy around the world, results show that not all affiliated hotels respond in the same way to the parent company directives. Furthermore, we have been able to observe differences in environmental behaviour not only between hotels located in different countries but also in the hotels of the same country. Such an heterogeneity can be attributed partially to particularities of the local context in which the affiliated hotels are located. In addition, to previous institutional factors - whether it was from a corporate or local based - the specific characteristics of each hotel are also likely to influence its environmental behavior.

Keywords: CSR, multinational, sustainable development, environmental commitment, stakeholder approach, neo-institutional theory, institutional duality, organizational legitimacy, environmental policy, hotel groups, affiliated hotels.

التأثير الحقيقي للسياق المحلي لمؤسسة فندقية على السياسة البيئية العامة في مجموعة فنادق دولية متنوعة مثل مجموعة أکور

تصنيف: بناءً على دراسة متعمقة لحالة مجموعة أکور، الغرض من هذا البحث هو فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على تطبيق الفنادق التابعة لمجموعة متعددة الجنسيات للسياسة البيئية العامة المحددة من قبل إدارتهم المركزية.

الإدارة المركزية للمجموعات الفندقية توجه سياسة بيئية موحدة لجميع فنادقها في جميع أنحاء العالم، لكن الفنادق التابعة لا تستجيب جميعها بنفس الطريقة لتوجيهات المركز؛ لا يختلف السلوك البيئي للفنادق التابعة فقط بسبب اختلاف البلدان التي تتواجد فيها هذه الفنادق، وإنما يختلف أيضاً بين فنادق متواجدة في نفس البلد. يمكن لخصائص السياق المحلي للبيئة الذي توجد فيها الفنادق أن تفسر جزئياً عدم التجانس فيما بينها. علاوةً على ذلك، إلى جانب العوامل المؤسسية – سواء كانت توجيهية من المركز أو سياقية من البيئة المحلية – من المرجح أن خصائص كل فندق تؤثر أيضاً على سلوكه البيئي.

كلمات مفتاحية : المسؤولية الاجتماعية للشركات، مؤسسة متعددة الجنسيات، تنمية مستدامة، التزام بيئي، نهج أصحاب المصلحة، نظرية المؤسسات الجديدة، ازدواجية مؤسسية، سياسة بيئية، مجموعات فندقية، فنادق تابعة.