



**HAL**  
open science

## **Impact des pratiques de la RSE sur la performance commerciale des entreprises touristiques : Cas des établissements hôteliers de Fès**

Aziz Hmioui, Lhoussane Alla, Badr Bentalha

### ► **To cite this version:**

Aziz Hmioui, Lhoussane Alla, Badr Bentalha. Impact des pratiques de la RSE sur la performance commerciale des entreprises touristiques : Cas des établissements hôteliers de Fès. *Le tourisme au Maghreb : Économie et Management*, Laboratoire de recherche en entrepreneuriat et management des organisations, ENCG de Fès, pp.186-210, 2017, 978-9954-99-114-5. <hal-02145415>

**HAL Id: hal-02145415**

**<https://hal.science/hal-02145415v1>**

Submitted on 2 Jun 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

# **Impact des pratiques de la RSE sur la performance commerciale des entreprises touristiques : Cas des établissements hôteliers de Fès**

## **Auteurs :**

### **Aziz HMIOUI**

Professeur d'Enseignement Supérieur  
Directeur du Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat et Management des Organisations  
LABEMO  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion  
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Fès, Maroc  
Email : [hamioui.aziz@yahoo.fr](mailto:hamioui.aziz@yahoo.fr)

### **Lhoussaine ALLA**

Professeur agrégé d'économie et gestion  
PA, ENSA Fès  
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Fès, Maroc  
Email : [bts.alla2@gmail.com](mailto:bts.alla2@gmail.com)

### **Badr BENTALHA**

Professeur agrégé d'économie et gestion  
Doctorant, LABEMO  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion  
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Fès, Maroc  
Email : [bentalhabadr@gmail.com](mailto:bentalhabadr@gmail.com)

Pour citer le document :

HMIOUI A., ALLA L., BENTALHA B., (2017), « Impact des pratiques de RSE sur la performance commerciale des entreprises touristiques : Cas des établissements hôteliers », chapitre dans un ouvrage collectif : Le tourisme au Maghreb : Économie et Management ; ouvrage collectif, chapitre 10 : pp. 186-210. Sous la direction de Pr Aziz HMIOUI ; Éditeur : Laboratoire de recherche en entrepreneuriat et management des organisations, ENCG de Fès, juillet 2017.

## **Résumé :**

L'objet de notre communication est d'analyser l'impact de l'adoption et l'ancrage des pratiques de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sur la performance commerciale des établissements touristiques, en l'occurrence les hôtels.

Etant une réponse tout à la fois aux pressions des parties prenantes, et notamment les clients, ici les touristes, dont les comportements sont davantage engagés et responsables, les pratiques de la RSE évoluent dans un continuum allant d'un simple discours marketing à un véritable management responsable et moderne.

Au Maroc, où le secteur touristique ne cesse de connaître un épanouissement marquant au niveau international ainsi qu'une forte connexion avec les bonnes pratiques de management et notamment en matière de responsabilité sociale, les établissements touristiques sont appelés à se conformer à ces nouvelles exigences en matière de tourisme durable.

Si aujourd'hui nous constatons une évolution des pratiques managériales des hôtels marocains vers plus de responsabilité sociale, il reste à s'interroger sur la contribution de telles pratiques à l'amélioration de la performance commerciale de ces entités.

Ainsi, la problématique que nous proposons d'étudier est la suivante :

**Quel est le degré d'engagement des établissements hôteliers marocains dans des marches de responsabilité sociale et quel en est l'impact sur leur performance commerciale ?**

Pour traiter cette problématique, et après une revue de littérature sur le concept et les approches de la RSE et de la performance commerciale, nous allons procéder à une étude empirique sur les pratiques de la RSE et leur impact sur la performance commerciale dans les établissements hôteliers de Fès.

**Mots clés :** RSE, tourisme durable, performance commerciale.

## Introduction

Suite aux grands scandales environnementaux (Erika, 1999) et financiers (Enron, 2001) la responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'est imposée comme une approche managériale qui met en relation un triangle : économique, social et environnemental. Cette nouvelle approche a été impulsée par les organisations non gouvernementales et la société civile.

La responsabilité sociale des entreprises exprime la volonté des dirigeants d'intégrer dans leurs variables de gestion de nouvelles considérations de valeurs universelles et des préoccupations humanistes et environnementales. La logique de la responsabilité sociale des entreprises a émergé par des démarches individuelles et volontaristes des entreprises pour devenir aujourd'hui une pratique institutionnelle et réglementée par les Etats via des Labels, guides, chartes, ... etc.

La vocation lucrative des entreprises n'est pas modifiée par ces nouveaux impératifs de la responsabilité sociale il s'agit d'une intégration des finalités sociales et sociétales avec les finalités économiques pour former une nouvelle forme d'entrepreneuriat jugé comme citoyen. Dans ce sens, cette entreprise citoyenne est un acteur actif à la vie économique et sociale de la société et également un acteur propulseur de changements positifs que ce soit dans les domaines économiques, sociaux ou environnementaux.

La conception actuelle de la responsabilité sociale des entreprises est favorisée par les nouvelles considérations de consumérisme global et multinational qui prend de plus en plus compte des variables sociales et éthiques. Aussi, le développement des moyens de télécommunication et de transport a rendu ces exigences sociales et sociétales plus répandues et plus pressantes. Enfin, les nouveaux modèles de structures flexibles et transversaux créent plus de pression sur les différentes parties prenantes et maillons des chaînes de production et de commercialisation afin de tenir compte de ces aspects relatifs à la responsabilité sociale des entreprises.

Pour laisser aux générations futures les différentes alternatives d'un développement équilibré et homogène le développement économique ne suffit pas. Aujourd'hui la prospérité économique doit être contrebalancée par des considérations sociales, éthiques et environnementales. Cette vision doit être étendue aux différents secteurs de la vie économique et spécialement pour notre économie marocaine au secteur touristique.

Le secteur touristique est considéré comme un principal levier de la croissance économique marocaine, par la contribution de 12% au PIB, par la création de 505 000 emplois directs, et par l'attraction de plus de dix millions de touristes<sup>1</sup>. L'hébergement touristique au Maroc, comme pierre angulaire de la chaîne touristique, qui compte plus de 3 000 établissements, a enregistré un total de 19 630 000 nuitées en 2014.

L'importance de ce secteur touristique et spécialement des entreprises hôtelières nous amène à nous interroger sur l'intégration des valeurs et principes de la RSE dans leurs préoccupations et pratiques managériales, afin de développer leur performance, notamment en matière commerciale.

Vu le climat concurrentiel actuel aucune entreprise contemporaine ne peut fonctionner efficacement sans prendre en considération les préoccupations sociales et sociétales et spécifiquement les entreprises hôtelières. Certains établissements hôteliers ont déjà entamé des procédures de

---

<sup>1</sup> Données de l'année 2014, publiées par le Ministère de Tourisme ; URL : [www.tourisme.gov.ma](http://www.tourisme.gov.ma)

certification et de mise à niveau de leurs stratégies et structures afin de les adapter à ces exigences. L'exemple de la chaîne hôtelière Accor Maroc est significatif puisqu'il reflète cette nouvelle exigence de la responsabilité sociale à travers deux variables de gestion importantes : la spécificité de la démarche de la responsabilité sociale des entreprises hôtelières et l'impact positif de cette responsabilité sociale sur la performance de ces entreprises.

Si aujourd'hui nous constatons une évolution des pratiques managériales des hôtels marocains vers plus de responsabilité sociale, il reste à s'interroger sur la contribution de telles pratiques sur la performance commerciale de ces entités. La problématique que nous proposons traiter est la suivante :

### **Quel est le degré d'engagement des établissements hôteliers marocains dans des marches de responsabilité sociale et quel en est l'impact sur leur performance commerciale ?**

Pour traiter cette problématique, et après la présentation du cadre théorique et conceptuel de la RSE et de la performance commerciale (i), et du cadre empirique et méthodologique d'analyse (ii), nous présentons les principaux résultats de l'enquête (iii).

## **1. Cadre théorique et conceptuel de l'impact de la RSE sur la performance commerciale des entreprises touristiques**

### **1.1. Fondements théoriques et empiriques de la RSE dans le secteur touristique**

#### **1.1.1. Conception de la responsabilité sociale des entreprises**

La RSE reste un concept équivoque. Les définitions jusqu'à présent données au concept demeurent hétérogènes. Les chercheurs sont encore loin de se consentir sur le contenu de la RSE et la manière de l'appréhender et de le théoriser. L'examen des définitions fournies permet de repérer quatre grandes approches ayant nourri de façon continue le processus de construction théorique de la RSE. La première approche est centrée sur le principe de responsabilité et conçoit la RSE comme expression de valeurs, allant au-delà de la loi (Bowen, 1953 ; Davis, 1960). La deuxième approche est centrée sur le contenu de la RSE et renvoie aux travaux ayant cherché à la modéliser à travers l'identification des dimensions qui la constituent (Carroll, 1979 ; Wood, 1991). La troisième approche conçoit la RSE comme la capacité à satisfaire les demandes des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Clarkson, 1995). La quatrième approche conçoit la RSE comme dynamique de construction de sens (Basu et Palazzo, 2008 ; Cramer et al., 2010). La multiplicité de définitions et approches a donné naissance à une variété d'indicateurs de mesure de la RSE (Boussoura et Ben Mlouka, 2008) soutenable ».

Cependant, nous pouvons retenir la conception faite par la commission européenne, faisant de la RSE : « un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales a leurs activités commerciales avec leurs parties prenantes ». Donc la responsabilité sociale des entreprises est une réponse instantanée aux attentes de la société a l'entreprise et à ses partenaires.

Cette définition souligne le caractère volontariste de la responsabilité sociale des entreprises. Ainsi, aucune contrainte (directe) n'oblige les entreprises à adhérer à cette vision de la responsabilité sociale des entreprises. La responsabilité sociale des entreprises est une approche volontariste encouragée des fois par des incitations commerciales ou financières.

Aussi, la définition met l'accent sur la partie concrète et pratique de la responsabilité sociale des entreprises. Cette notion est loin d'être un simple message publicitaire ou effet de mode c'est une démarche pratique sur le terrain par la mise en place de démarche programmée et suivie dans le temps afin d'aboutir à une finalité sociale et sociétale fixée par avance. Enfin, cette définition montre le caractère partagé de la responsabilité sociale des entreprises. Cette dernière est une démarche participative et fédératrice surtout dans le contexte actuel marqué par les structures flexibles et intégré et le développement de partenariat et alliance entre les entreprises. La définition met l'accent sur le concept de partie prenante qui est défini par la norme ISO 26 000 comme un individu ou un groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation. Donc cette approche responsable d'une entreprise doit mettre la liaison celle-ci avec l'Etat, les employés, la communauté locale et la société civile.

Il est également important de comprendre que la responsabilité sociale des entreprises est une notion dynamique par rapport à l'évolution de l'environnement économique et social. Également cette notion est comprise et appréhendée d'une manière différente selon les angles de visions et les pratiques managériales adoptées par chaque entreprise. Cette dynamique de concept crée parfois de la confusion vu le nombre de pratiques liées et rapprochées qui créent des fois des problèmes surtout au niveau de la mesurabilité et d'étude d'impact comme le montre Dalalieux (2008) qui le qualifie d'un « concept ombrelle qui abrite en son sein des revendications variées et parfois totalement contradictoires ».

### **1.1.2. Approches théoriques de la responsabilité sociale des entreprises**

Au niveau théorique la question de la responsabilité sociale des entreprises n'est pas récente. Elle remonte à 1953 et la publication de Bowen (1953). Il définit la responsabilité sociale des entreprises comme les obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques en harmonie avec les objectifs de la société.

Historiquement les premiers travaux relatifs à la responsabilité sociale des entreprises traitent la relation du gestionnaire et non de l'entreprise (Rodriguez-Garavito, 2005).

Cette vision de la responsabilité sociale des entreprises n'est pas partagée par les auteurs. Ainsi, Friedman (1970) considère que « la responsabilité sociale des entreprises est de faire le profit » et Drucker (1984) appuie cette vision en affirmant que « faire du profit est socialement incompatible avec la responsabilité sociale des entreprises ». La Shareholders theory développée par Friedman considère l'entreprise un agent économique qui opère dans un environnement instable ce qui se traduit par des relations complexes avec ses parties prenantes. Ces relations exigent par la suite une interrogation sur les impacts des décisions prises sur les différentes parties prenantes.

Ces dernières années le débat théorique autour de la responsabilité sociale se concentre sur la question de la liaison entre la performance sociale et sociétale de l'entreprise et son impact sur la performance financière comme le montre le travail de Gond (2001). Cette sensibilité de la relation entre la performance sociale et la performance financière est contestée par d'autres auteurs vu la fragilité des liens de causalité (Allouche et Laroche, 2005).

Mujih (2012) estime une synthèse des différents aspects de la responsabilité sociale des entreprises via deux axes : d'une part, l'évitement des externalités négatives et d'autre part, la recherche des bénéfices sociaux et environnementaux. L'importance des nouvelles approches théoriques de la

responsabilité sociale des entreprises est la nouvelle conception marquée par plus d'opérationnalisation du concept à travers l'intégration du concept avec les pratiques managériales ce qui rend cette démarche plus opérationnelle et pratique comme le montre le travail de Rodic (2007).

Le tableau suivant résume les sept principes de la RSE énoncés par la norme ISO 26000.

**Tableau 1 : Principes de la RSE suivant ISO 26000 :**

<b>Redevabilité</b>	Répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement.
<b>Transparence</b>	Assurer la transparence des décisions et des activités lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement.
<b>Comportement éthique</b>	Fonder le comportement sur les valeurs de l'honnêteté, de l'équité et de l'intégrité.
<b>Reconnaissance des intérêts des parties prenantes</b>	Reconnaître et prendre en considération les intérêts des parties prenantes et y répondre.
<b>Respect du principe de légalité</b>	Accepter la primauté du droit : aucun individu ou organisation n'est au-dessus des lois ; les pouvoirs publics y sont également soumis.
<b>Prise en compte des normes internationales de comportement</b>	Prendre en considération les normes internationales de comportement tout en respectant le principe de légalité. activités qui ne seraient pas en cohérence avec les normes internationales de comportement.
<b>Respect des droits de l'Homme</b>	Accepter l'importance et l'universalité des droits de l'homme.

Source : Document élaboré par nous même

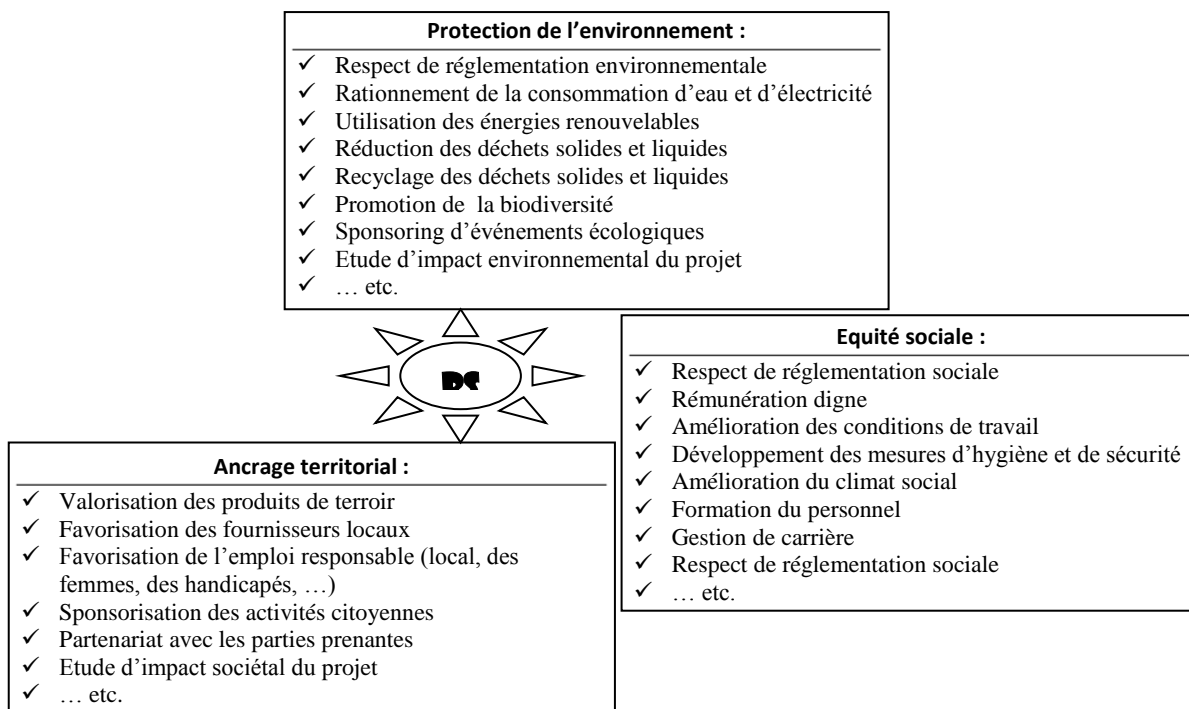
Dans la réalité des entreprises, l'adoption des valeurs et principes de la RSE est certes une question de volonté des dirigeants, mais aussi et surtout une démarche intégrée et concertée en matière de gestion des ressources, des activités et des pratiques managériales.

### **1.1.3. Les pratiques de la responsabilité sociale des entreprises**

La responsabilité sociale des entreprises comme nous l'avons déjà présenté est une démarche concrète et pratique. La mise en place de cette démarche passe par certaines pratiques et outils.

Suivant la dimension de RSE, environnementale/sociale/sociétale, nous pouvons énumérer les principales pratiques suivantes (figure 1) :

**Figure 1 : Principales pratiques de RSE dans les entreprises**



Source : Document élaboré par nous même

Plusieurs outils peuvent être mis en place pour réussir la mise en œuvre de la démarche RSE :

✓ Les codes de conduites :

Ce sont des déclarations officielles faites par les entreprises qui visent à encadrer les pratiques de gestion avec les exigences juridiques et légales. Les entreprises peuvent créer leur propre code de conduite comme elles peuvent adhérer à des codes de conduite déjà établis et rédigés par une tierce partie.

Ce document vise à encadrer les comportements des acteurs visés à travers l'information et la sensibilisation des différents acteurs des considérations éthiques, morales et environnementales. Avec ces codes la dimension sociale et environnementale intègre toutes les variables de gestion des entreprises. Par exemple au moment d'élaboration des budgets prévisionnel on peut discuter l'impact de ces budgets sur les salariés ou sur l'environnement et dédier des postes spécifiques à des considérations liées avec la responsabilité sociale des entreprises.

✓ Les labels

Ils visent à rechercher une confiance avec les acteurs à travers une certification qui s'inspire des procédures de certification qualité. Généralement ces labels coïncident avec les mêmes visions de certification. Par exemple le Label de la CGEM pour la responsabilité sociale des entreprises se réfère à la définition donnée par la norme ISO 26 000 dans ces lignes directrices :

- Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts des décisions et des activités sur la société et sur l'environnement ;
- Contribution au développement durable ;
- Prendre en compte les attentes des parties prenantes ;
- Respecter la législation en vigueur ;

- Mettre une démarche intégrée avec l'ensemble de l'organisation et avec ses partenaires ;
- Le respect des règles de la saine concurrence ;
- Le respect des intérêts des clients ;
- La promotion de la responsabilité sociale de ses fournisseurs ;
- Le développement de l'engagement sociétal de l'entreprise ;

✓ L'investissement socialement responsable.

Appelé également « fonds éthiques » c'est un investissement qui prend en considération l'impact social, éthique et environnemental de l'investissement sur la société. Les critères d'éligibilité des sociétés à cet investissement diffèrent selon la vision choisie mais les critères généralement retenus sont : la gouvernance et la transparence dans la gestion, les rapports de développement durable, le respect de la législation et du code de travail...etc.

#### **1.1.4. La RSE appliquée au tourisme**

Les principes directeurs du développement durable<sup>2</sup> du tourisme sont applicables à toutes les formes de tourisme y compris au tourisme de masse (LEROUX, 2010) et reposent sur trois piliers (environnemental, économique et social). A ce sujet un équilibre s'impose entre eux afin d'assurer une pérennité à toute destination touristique (LEROUX, 2009).

LA RSE, composante du développement durable ne remet pas en cause les principes de marchés. Dans le secteur du tourisme, la RSE s'impose et ses actions sont menées sous différentes formes (Holcomb et al, 2007). Toutefois, c'est surtout l'aspect environnemental qui est pris en charge par les entreprises touristiques. A ce sujet, précisons que les chaînes hôtelières réalisant cette démarche environnementale, considèrent cet élément comme un facteur de différenciation. La réduction de l'impact environnemental des activités hôtelières est devenue la nouvelle priorité du secteur hôtelier, et concerne à la fois les nouvelles constructions et les programmes de rénovation. Avec la mise en place de nouvelles réglementations environnementales, le secteur hôtelier vise également à la réduction des coûts d'exploitation (consommations d'énergie, d'eau...). Des chartes de développement durable ont été élaborées afin de démontrer aux stakeholders dont les clients et les employés, les actions entreprises. Afin d'assurer la mise en place d'une démarche environnementale, les chaînes hôtelières ont impliqué leur personnel en les formant à de nouvelles pratiques au regard des nouvelles normes notamment ISO 26000.

### **1.2. Fondements théoriques et empiriques de la performance commerciale**

#### **1.2.1. Notion de la performance commerciale**

L'analyse de la performance de l'organisation doit être envisagée dans ses diverses composantes<sup>3</sup>, c'est-à-dire en établissant un lien entre les résultats obtenus et les aspirations des différents acteurs. Il

---

<sup>2</sup> En 1987, le rapport BRUNDLAND présenté par la Commission mondiale du développement définit le concept de développement durable selon ces termes : « le développement soutenable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. » et « aujourd'hui, ce dont nous avons besoin, c'est d'une nouvelle ère de croissance, une croissance vigoureuse et en même temps, au niveau social et environnemental.

<sup>3</sup> La performance s'étudie au regard du ou des objectifs de l'organisation et des attentes des acteurs, en tenant compte du contexte dans lequel elle se réalise, d'où la nécessité de bien identifier ces trois aspects (objectifs, attentes et contexte) avant l'analyse de la performance. Concernant les attentes, il s'agit bien d'étudier comment la

s'agit d'envisager comment ces aspirations sont traduites en termes d'indicateurs et comment la performance de l'organisation se situe par rapport à d'autres, ou comment elle évolue dans le temps.

Une organisation est performante quand elle utilise au mieux ses ressources (matérielles, humaines et financières) afin d'atteindre ses objectifs. La performance d'une organisation revêt plusieurs aspects : commerciale, financière et sociale.

La performance commerciale nécessite une connaissance précise de l'environnement de l'organisation, qui passe par la veille commerciale sur les clients, les produits, les concurrents et les distributeurs.

### 1.2.2. Approches de la performance commerciale

**La performance commerciale** peut être approchée de deux façons : une approche organique et une autre fonctionnelle :

- Une approche organique :

Etant une composante intégrante de la performance organisationnelle (qui prend en compte la façon de s'organiser), la performance commerciale peut se décliner en deux grandes notions fondamentales (référence à P. Drucker) :

- **L'efficacité**, qui s'intéresse au degré d'atteinte des objectifs (efficacité maximale lorsque tous les objectifs visés ou impartis ont été atteints) ; on considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis.
- **L'efficience**<sup>4</sup> qui correspond au rapport entre les résultats obtenus et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour les obtenir (généralement le numérateur et le dénominateur de ce rapport sont valorisés monétairement pour permettre l'agrégation des éléments) ; une organisation gagne en efficience lorsqu'elle améliore ses résultats en utilisant des moyens identiques ou lorsqu'elle maintient ses résultats en consacrant moins de moyens (lien avec la notion de valeur). Une organisation est efficiente si elle atteint les objectifs fixés en optimisant les moyens utilisés (c'est-à-dire une meilleure utilisation des ressources pour une diminution des coûts).

Si cette définition de la performance commerciale est réaliste, nous la considérons réductrice car elle n'intègre pas la notion de temps, qui traduit la pérennisation des résultats et de la productivité.

En effet, quel est l'intérêt pour une entreprise si elle ne peut capitaliser sur les résultats et qu'elle doit les remettre en question trop souvent ; ceci engendrerait des pertes de temps et des ajustements qui entraîneraient des pertes financières (turnover de la force commerciale, formation...).

Nous proposons donc compléter la définition de la performance commerciale par l'équation suivante :

$$\text{PERFORMANCE COMMERCIALE} = \text{EFFICACITE} + \text{EFFICIENCE} + \text{DURABILITE}$$

Au-delà de l'atteinte des objectifs (EFFICACITE COMMERCIALE), et de la construction d'un environnement de travail productif (EFFICIENCE), le manager commercial doit être capable d'inscrire son management dans la gestion des incertitudes (concurrence, crise économique, précarité

---

performance de l'organisation peut permettre de satisfaire les attentes exprimées par les acteurs et la façon dont les attentes peuvent être traduites en termes de critères de performance (lien avec le thème de l'individu à l'acteur).

<sup>4</sup> L'efficience se différencie de la productivité qui correspond au rapport entre la production obtenue et les moyens mis en œuvre pour obtenir cette production.

du marché du travail...) qui peuvent remettre en question les résultats futurs et la solidité des équipes dans le temps (turnover, démotivation...). Rien ne sert en effet de construire si dans le temps les résultats ne sont pas pérennes, et qu'à la moindre survenue d'aléas, de doutes, tout s'écroule et qu'il faille reconstruire.

- Une approche fonctionnelle :

Concernant une fonction indépendante de l'entreprise, la fonction commerciale, la performance commerciale est mesurée par trois indicateurs ; un indicateur universel, le chiffre d'affaires (en valeur, en principe HT) ; deux indicateurs plus composites : la part de marché (en valeur, à défaut en volume) ce qui nécessite de connaître le marché global, la fidélité du client qui ne s'applique qu'aux cas où la relation client peut être récurrente (faire un lien avec la valeur perçue présentée dans le thème « gestion et création de valeur »).

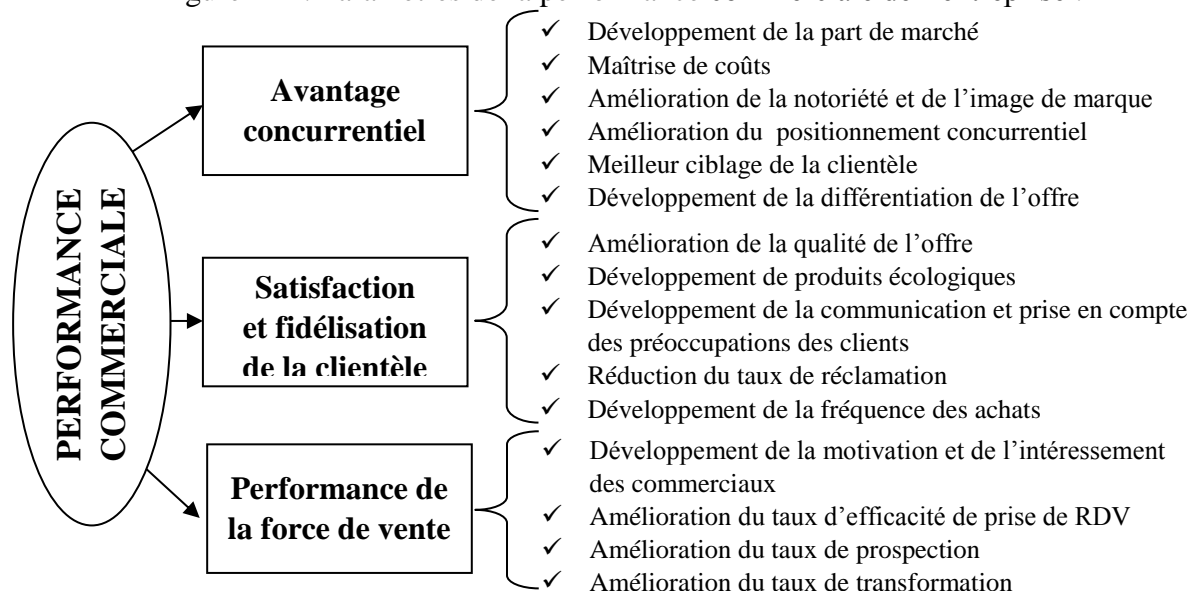
### 1.2.3. Evaluation de la performance commerciale

Lorsqu'une entreprise souhaite déterminer quelles sont ses activités les plus rentables qui participent à sa croissance interne, elle instaure des indicateurs commerciaux détaillant l'origine de son chiffre d'affaires. Les indicateurs commerciaux ont pour objet de mesurer les revenus générés par chaque ligne de production ou chaque site, l'influence des campagnes publicitaires et la part de marché réalisée par l'entreprise dans un secteur donné au travers d'une étude de la concurrence.

Pour de nombreuses organisations, la mesure de la performance commerciale est indispensable pour préparer les décisions de gestion. Elle s'effectue selon des indicateurs préalablement identifiés : la fidélité, le chiffre d'affaires et les parts de marché.

De notre part, nous proposons un classement des indicateurs de la performance commerciale, axé sur trois dimensions : ampleur et durabilité de l'avantage concurrentiel, niveau de développement de la satisfaction et de fidélisation de la clientèle et la performance des équipes commerciales (Figure n°2).

Figure n°2 : Paramètres de la performance commerciale de l'entreprise :



Source : Document élaboré par nous même

Pour maximiser sa performance commerciale, l'entreprise, en l'occurrence l'hôtel, doit concilier harmonieusement les trois principales dimensions ci-dessus.

### 1.3. Modèle conceptuel de l'impact de la RSE sur la performance commerciale

#### 1.3.1. Cadre d'analyse de l'impact des pratiques de la RSE sur la performance commerciale des établissements touristiques

L'étude de l'effet de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) sur la Performance organisationnelle de l'entreprise s'est ancrée dans la littérature depuis les années 1970. Cette problématique s'est davantage orientée vers l'analyse du seul et unique effet financier de la RSE. Plusieurs travaux empiriques ont été conduits en vue d'élucider la nature du lien de causalité entre les deux concepts (Ex. Waddock et Graves, 1997 ; Stanwick et Stanwick, 1998 ; Moore, 2001 ; Seifert et al., 2003 ; Gond, 2006 ; Zeribi et Boussoura, 2007). L'examen des résultats des études existantes traduit pour une part l'influence de la RSE sur sa performance, et pour une autre part, le sentiment d'un lien fragile voire inexistant est quelque peu contrasté (Allouche et Laroche, 2005). Ces résultats hétéroclites sont renvoyés d'une part, aux incohérences qui entourent les tentatives d'opérationnalisation de la RSE et de la performance, et d'autre part, aux méthodologies adoptées pour dresser la structure du lien de causalité (voir Gond 2006, p. 365-373 ; Boussoura et Zeribi, 2008).

Les quelques éléments de réflexion ont le mérite d'élargir l'éventail des retombées de la RSE sur le niveau de performance. Les vertus de la RSE ne se réduisent plus aux seuls et uniques aspects financiers et quantitatifs, mais s'étendent à d'autres aspects opérationnels (maîtrise des risques, réduction des coûts, innovation), concurrentiels (parts de marché, produits compétitifs) ou encore liés à la réputation (image et notoriété).

Il est vrai que le cadre théorique de l'analyse de la relation RSE/Performance pose beaucoup problème (voir Boussoura E. et Ben Slimane O.Z. 2015)<sup>5</sup>.

En se basant sur un socle théorique, notamment l'approche de triangulation<sup>6</sup> de Richard et al. (2009) et l'approche multidimensionnelle de Kaplan et Norton (1993/1996) à l'aide de la « *balanced scorecard* », nous partageons l'approche de Reynaud (1997), fondée sur une conceptualisation de la performance à la fois intégrée et rigoureuse, permettant ainsi de dépasser les conceptualisations purement financières, quantitatives ou unidimensionnelles de la performance s'avèrent réductrices des avantages que l'on peut tirer de la démarche sociétale<sup>7</sup>. Dans le sens, nous pouvons dresser l'inventaire des déterminants de l'engagement sociétal de l'entreprise, axé sur sept éléments :

1. L'amélioration de la position concurrentielle ;

---

<sup>5</sup> Les auteurs ont relevé cinq anomalies du cadre d'analyse de la relation RSE-performance, à savoir les limites liées au recours aux seuls aspects financiers, liées au recours aux seules données quantitatives, liées à l'unidimensionnalité de la mesure, liées à la fragmentation de la mesure et celles liées à la fragilité des fondements théoriques.

<sup>6</sup> Cette approche suggère l'usage de mesures de natures différentes (objectives et/ou subjectives, financières et extra-financières) pour appréhender la performance. Elle prévoit également une vision partagée de la performance qui profite à tous les SH. Cette triangulation serait plus à même à fédérer tous les aspects de la performance.

<sup>7</sup> Les résultats de l'engagement sociétal ne se limitent pas aux seuls avantages financiers, mais ils s'étendent à d'autres avantages opérationnels (efficacité/efficience interne, innovation) et concurrentiels (parts de marché) ou encore en lien avec la réputation (notoriété et visibilité à l'égard de la société). De plus, les avantages de l'engagement sociétal ne se traduisent pas uniquement par une performance chiffrée (CA, ROA, etc.), mais ils s'étendent à d'autres aspects moins tangibles. En effet, l'engagement sociétal de l'entreprise s'accompagne certes par une certaine augmentation des profits, mais peut engendrer également d'autres aspects moins quantitatifs, à savoir, la maîtrise des coûts, l'augmentation de la productivité des employés, l'exploitation des segments « responsables », la notoriété, la réputation etc.

2. L'exploitation des segments «responsables» ou «différentiation » (Beji-Bêcheur et Bensebaa, 2008) ;
3. La recherche d'une image responsable (Mathieu et Soparnot, 2006) ;
4. La gestion des incertitudes (liée aux accidents, à la concurrence, à la demande ou à la législation) (Boiral, 2003) ;
5. La réduction des coûts (Bensédrine, 2001) ;
6. La stimulation de la créativité ;
7. La création d'une culture d'entreprise (Lépineux, 2004).

Avec l'approche fonctionnelle, nous pouvons analyser dans le même cadre l'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction commerciale. Le choix d'un cadre est motivé par les controverses autour de l'instrumentalisation de la RSE à des fins purement commerciales, pour éventuellement doper les ventes en véhiculant une fausse image de marque sur les marchés et avec les partenaires. C'est aussi suite au développement de nouvelles approches de la valeur (valeur globale, valeur intégrée, valeur partagée), de l'investissement (investissement socialement responsable), de la place et rôle du client (parties prenantes, GRC, capital client, expérience client, ... etc).

### **1.3.2. Analyse de l'impact des pratiques de la RSE sur la performance commerciale des établissements touristiques**

Compte tenu de la définition de la démarche d'étude d'impact<sup>8</sup>, l'objet de notre étude est l'exploration de l'influence de l'adoption et l'ancrage des pratiques de la RSE sur les différentes dimensions de la performance commerciale des hôtels au Maroc, notamment en matière d'avantage concurrentiel, de satisfaction et fidélisation de la clientèle et de la performance de l'équipe commerciale.

#### **➤ Pratiques de la RSE et avantage concurrentiel :**

Emanant d'un choix délibéré ou édictées par l'environnement, les pratiques de RSE peuvent source de création ou développement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

En effet, avec la prise de conscience accrue des enjeux environnementaux et sociaux, la responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises, visant limiter les impacts négatifs de l'activité d'une entreprise sur l'environnement tout en permettant son développement économique, est devenue un enjeu incontournable, davantage intégré dans une démarche stratégique d'amélioration continue. Ces établissements se trouvent désormais contraints de dépasser les simples effets d'annonce marketing, pour intégrer les valeurs et principes de la RSE dans leur ADN, afin de bénéficier, en dépit des investissements et de la réorganisation qu'elle nécessite, de nombreux avantages compétitifs.

Dans le domaine hôtelier, les pratiques RSE est un atout stratégique permettant d'améliorer les différents indicateurs ci-dessus de compétitivité de l'entreprise, notamment en favorisant la qualité, l'innovation et la maîtrise des coûts (figure n°3).

Cependant, l'efficacité commerciale de la RSE suppose que l'avantage concurrentiel ainsi créé doit être durable ou difficilement remis en cause, défendable face aux menaces des concurrents et facilement reconnaissable.

#### **➤ Pratiques de la RSE et satisfaction et fidélisation de la clientèle**

---

<sup>8</sup> Le dictionnaire Larousse (2014) définit le terme d'impact de la manière suivante : « Effet produit par quelque chose, influence qui en résulte ».

L'étude menée par AccorHotels (2015) a démontré l'impact positif de la démarche RSE d'un hôtel a un impact positif sur la satisfaction client et sa fidélité. Cette corrélation peut s'expliquer par une meilleure qualité de service, due à la fois à l'influence favorable du système de management sur l'organisation de l'hôtel et à une plus grande motivation et implication des collaborateurs.

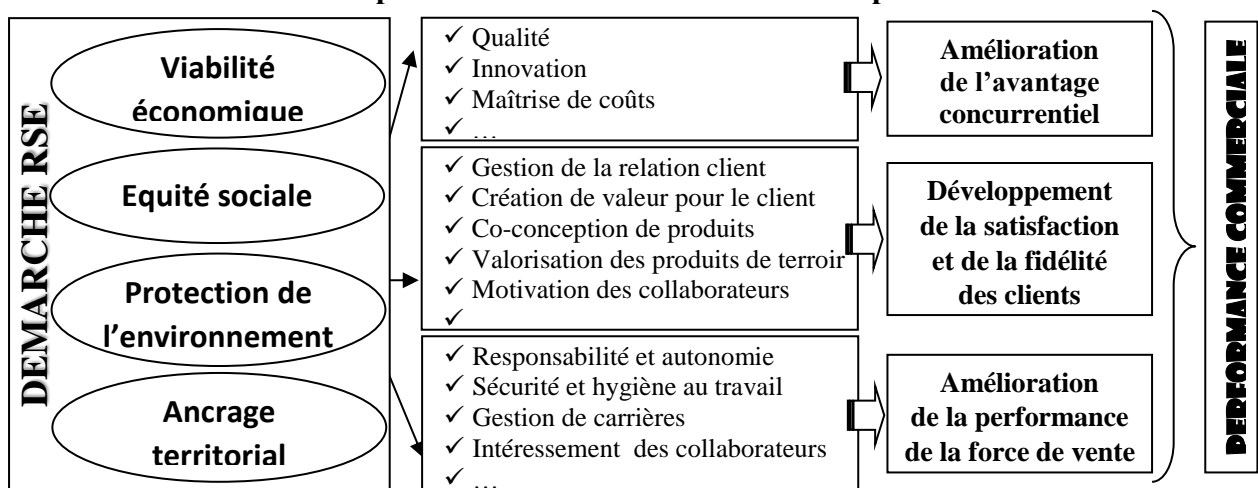
En effet, grâce à la qualité d'écoute et de communication avec le client, la capitalisation de son expérience client, la prise en compte de ses préoccupations entant que consommateur responsable, ..., les pratiques de RSE contribuent à l'amélioration de la satisfaction du client au développement de sa fidélité (Figure n°3).

➤ **Pratiques de la RSE et performance de la force de vente**

Dans le tous les secteurs, et apriori dans le tourisme, l'adoption et l'ancrage des pratiques se RSE est susceptible de favoriser la déclinaison opérationnelle des principes et valeur du développement durable, vers un tourisme durable, un écotourisme, comme meilleure solution permettant de concilier à la fois le développement économique, le bien-être des communautés et la protection des écosystèmes. C'est ainsi que l'OMT prône-t-il pour un tourisme durable et le définit comme « Un tourisme qui tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil »<sup>9</sup>.

En fait, l'amélioration de la performance commerciale est le résultat, est plus que le fruit des différentes pratiques de RSE pris séparément (au niveau économique, social, environnemental et sociétal), mais aussi et surtout des synergies (ou allergies) résultant de la conjugaison de l'ensemble de ces actions et de leur cohérence dans une véritable démarche stratégique et intégrée (Figure 3).

**Figure n°3 : Impact des différentes dimensions de la RSE sur les différents paramètres de la performance commerciale de l'entreprise :**



Source : Document élaboré par nous même

<sup>9</sup> En 2006, le programme des Nations Unies pour l'environnement et organisation mondiale de l'environnement, établit un programme de développement durable du tourisme précisant que tout programme à l'avenir doit s'en inspirer et prendre en compte les douze objectifs suivants en faveur du tourisme durable : viabilité économique, prospérité au niveau local, qualité de l'emploi, équité sociale, satisfaction des visiteurs, contrôle local, bien-être des communautés, richesse culturelle, intégrité physique, diversité biologique, utilisation rationnelle des ressources et pureté de l'environnement.

## 2. Cadre empirique et méthodologique de l'évaluation de l'impact de la RSE sur la performance commerciale au Maroc

### 2.1. Contexte empirique de la pratique de la RSE dans le secteur touristique au Maroc

#### 2.1.1. Situation de la performance commerciale des entreprises hôtelières de Fès

Le secteur de tourisme revêt une importance cruciale pour l'économie marocaine. En effet, ce secteur représente 12% du PIB et 5% de la population active occupée, et génère 57,2 milliards de dirhams de recettes, couvrant ainsi 24% la balance commerciale en 2014.

Cette tendance s'inscrit dans une courbe haussière de performance touristique. Ainsi, les arrivées touristiques enregistrées en 2014 sont de 10,283 millions de touristes. La capacité d'hébergement est passée de 164.600 lits en 2009 à 216.386 lits en 2014, ce qui correspond à un taux de croissance annuel moyen de 6,2%.

Les données touristiques la ville de Fès, comparaison aux autres destinations touristiques, peuvent être résumées par le tableau 2 suivant.

Tableau 2 : Rapprochement des performances touristiques de la ville de Fès aux autres principales destinations marocaines :

	Ville	2000	2010	2011	2012	2013	2014	Var. 14/13	Part nationale en 2014
Nombre de Nuitées	Fès	720 983	820 800	643 790	644 391	770 750	823 120	7%	4%
	Marrakech	3 786 467	6 357 486	5 754 482	5 918 055	6 513 577	6 727 532	3%	34%
	Agadir	4 292 065	4 806 728	4 487 139	4 498 648	4 956 193	5 055 424	2%	26%
Arrivé des touristes par postes de frontières	Fès	38 837	332 967	352 469	308 680	373 996	379 615	2%	4%
	Marrakech	591 142	1 703 885	1 761 100	1 704 466	1 945 749	2 127 712	9%	21%
	Agadir	414 844	706 619	673 949	620 892	672 779	677 415	1%	7%
Capacité hôtelière en nombre de lit	Fès	3 995	7 466	8 082	8 382	8 764	9 266	6%	4%
	Marrakech	18 696	55 821	61 082	63 145	64 625	65 640	2%	30%
	Agadir	21 494	29 029	29 769	31 559	32 363	34 773	7%	16%

Source : Données du Ministère de tourisme (document adapté)

Nous remarquons que les paramètres de l'activité touristique dans la ville de Fès enregistrent en général une croissance faible, voire une stagnation, durant les 15 dernières années, concernant le nombre de nuitées, le nombre d'arrivées par postes de frontières et la capacité d'hébergement en lits. Par rapport aux autres destinations touristiques nationales, la ville de Fès n'occupe qu'une faible part au niveau national de 4%, démontrant ainsi une diminution de son attractivité, au profit d'autres destinations plus convoitées, en l'occurrence Marrakech et Agadir.

Reste à savoir si l'adoption des valeurs et principes de RSE par les hôtels de la région et leur ancrage dans leurs pratiques managériales peut contribuer à améliorer leur efficacité commerciale.

### **2.1.2. Etat des lieux de la RSE dans les entreprises hôtelières au Maroc**

D'après, Fouad Benseddik<sup>10</sup>, « en 2002, l'expression même de RSE était méconnue. Depuis les choses ont évolué. Le Maroc présente un tableau contrasté. Une minorité d'entreprises leaders ont sérieusement intégré les principes du développement durable et de la responsabilité sociale à leur stratégie ».

En 2006, la CGEM a adopté le référentiel du Label RSE sous forme d'une charte de responsabilité sociale, structurée en 9 axes d'engagement définissant chacun des objectifs de stratégie et de conduite managériale précis et mesurables<sup>11</sup>. Ces objectifs sont en phase avec les orientations et les lignes directrices de la norme ISO 26000. Ils satisfont pleinement à la législation nationale et sont rigoureusement conformes aux principes et objectifs énoncés à l'attention des entreprises par les normes publiques internationales, les conventions fondamentales et les recommandations des Institutions internationales, l'ONU, OIT, OCDE.

En matière de tourisme, le Maroc dispose d'une Charte du Tourisme Responsable<sup>12</sup> qui a été créée en 2006 par le Comité Marocain du Tourisme Responsable (CMTR) afin de promouvoir le tourisme responsable auprès des professionnels du tourisme national et international. A travers cette démarche, le Maroc s'est assigné trois objectifs majeurs visant à préserver la culture, les valeurs, les traditions et l'identité marocaines, protéger l'environnement et œuvrer pour un tourisme vecteur de développement économique et social.

Certes, jusqu'à présent, aucune entreprise touristique n'a obtenue le label CGEM. Cependant, Accor Maroc s'est distinguée par ses actions innovantes en matière de RSE, obtenant ainsi en le Prix «Tourism for Tomorrow Award », comme récompense des meilleures pratiques en la matière, octroyé par le "World Travel & Tourism Council" (WTTC).

A noter qu'Accor Maroc a obtenu ce prix grâce à la contribution de 3 hôtels : l'Ibis Meknès, l'Ibis Palmeraie et le Sofitel Palais Jamaï.

### **2.2. Approche méthodologique de l'évaluation de l'impact de la RSE sur la performance commerciale au Maroc**

Délimiter le champ de la recherche à l'étude de l'impact des pratiques de la RSE sur la performance commerciale des entreprises au secteur touristique, en l'occurrence l'hôtellerie, et la ville Fès comme territoire d'étude, doit nous permettre dans une certaine mesure de réduire la diversité des logiques et motivations de l'adoption des pratiques de RSE, de mieux évaluer leur efficacité commerciale, conformément à nos propositions de recherche.

Nous allons présenter le champ de la recherche, justifier le choix d'une analyse quantitative et préciser le contenu du questionnaire de l'enquête.

---

<sup>10</sup> Fouad Benseddik, directeur des méthodes et des relations institutionnelles chez Vigeo au Maroc, lors d'un entretien réalisé par la Revue Usine Nouvelle, publié le 17 janvier 2014 à [www.usinenouvelle.com](http://www.usinenouvelle.com).

<sup>11</sup> Les axes d'engagements de la Charte du Label CGEM pour la RSE concernent le respect des droits humains, l'amélioration en continu des conditions d'emploi et de travail et des relations professionnelles, la protection de l'environnement, la prévention de la corruption, le respect des règles de la saine concurrence, le renforcement de la transparence du gouvernement d'entreprise, le respect des intérêts des clients et des consommateurs, la promotion de la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants et le développement de l'engagement sociétal.

<sup>12</sup> [www.visitmorocco.com/index.php/fre/Je-m-informe/Tourisme-responsable/Responsable-equitable-etdurable](http://www.visitmorocco.com/index.php/fre/Je-m-informe/Tourisme-responsable/Responsable-equitable-etdurable).

### **2.2.1. Le champ de la recherche**

Nous nous concentrons sur l'impact des pratiques de RSE dans le domaine hôtelier sur la performance commerciale. Avant d'aborder les considérations pratiques, plusieurs éléments justifient le choix de ce secteur et du territoire.

La recherche doit être portée dans un champ cohérent et exploitable. A ce titre, la définition de la RSE et de la performance commerciale sont suffisamment précises en termes de codification statistique d'activités partout dans le monde et particulièrement au Maroc. Les deux concepts sont largement repris dans les travaux de recherche, ce qui nous permet de mieux positionner notre analyse dans l'actualité académique et scientifique. La recherche est ensuite d'autant plus pertinente qu'elle se porte sur des activités intensives en connaissance. Enfin, les activités du secteur de tourisme tendent à être plus concentrées spatialement que d'autres types d'activités plus traditionnelles (CHESNAIS, 1994).

Le choix de Fès comme champ d'analyse se justifie à la fois par la notoriété de la ville, comme destination touristique de référence, et par les défis environnementaux et sociaux inhérents à cette activité dans la ville.

La problématique de la recherche trouve également un certain écho avec la stratégie de développement touristique et les challenges de la vision 2020, faisant du tourisme durable et du développement des bonnes pratiques managériales des entreprises du secteur des leviers pour concrétiser et réussir une telle stratégie.

L'étude empirique est réalisée sous forme d'un sondage auprès des 20 entreprises hôtelières de la ville de Fès. Le choix d'une telle démarche nous permettra d'appréhender le niveau d'engagement citoyen des hôtels de Fès dans la démarche de RSE et d'en évaluer l'impact sur la performance commerciale.

### **2.2.2. Les hypothèses de recherche**

Compte tenu de l'objet et de la problématique de recherche adoptés, nous admettons les deux principales hypothèses suivantes :

**H 1 :** Les valeurs et principes de RSE, plus qu'un simple discours, sont davantage ancrés dans les pratiques managériales par les entreprises hôtelières.

**H 2 :** L'ancrage des pratiques de RSE dans est source d'amélioration de la performance des entreprises hôtelières, en l'occurrence au niveau commercial.

Ce sont ces hypothèses que les résultats notre étude empirique tenteront confirmer ou d'infirmer.

### **2.2.3. La construction du questionnaire de l'enquête**

Pour mesurer l'impact de la démarche de RSE sur la performance commerciale des hôtels de Fès, nous adoptons une approche quantitative au moyen d'une enquête par questionnaire.

L'enquête permet de procéder à une collecte de données auprès d'une vingtaine d'hôtels opérant dans la ville de Fès.

Conformément à nos propositions de recherche, la première partie du questionnaire, et après identification des hôtels ciblés, cherche à recenser les pratiques de RSE au niveau économique, environnemental et sociétal. Une seconde partie est consacrée à l'évaluation de l'impact de la démarche de RSE sur la performance commerciale.

Pour mieux mesurer le niveau d'ancrage des pratiques de RSE et l'importance de l'impact de telles pratiques sur la performance commerciale, nous avons opté pour l'échelle de Likert. En se plaçant sur un continuum de trois degrés, il est ainsi demandé au répondant de confirmer ou d'infirmer l'existence de tel impact (Tout à fait d'accord, D'accord, Pas du tout d'accord) et d'en mesurer l'intensité (Très important, Important, Pas du tout important). L'avantage de ces échelles est qu'elles réduisent considérablement la confusion dans les réponses et se prêtent davantage à l'analyse quantitative. Leurs réponses peuvent être considérées comme des variables quantitatives ou métriques et donner lieu à des traitements statistiques.

### **3. Résultats et discussions**

Compte tenu des hypothèses de recherche ci-dessus, la lecture des résultats de l'étude empirique, opérée par administration d'un questionnaire aux dirigeants d'établissements hôteliers dans la ville de Fès, va porter tout d'abord sur l'appréciation du niveau d'ancrage des principes et valeurs de la RSE dans leurs pratiques managériales, avant d'évaluer l'efficacité de l'impact de telles pratiques sur leur performance commerciale, et finalement définir les perspectives d'évolution de la RSE dans ces établissements.

#### **3.1. Niveau d'ancrage des principes et valeurs de la RSE dans les pratiques managériales**

- ✓ En matière de maîtrise de la notion de RSE, seuls 17% des dirigeants hôteliers ont donné une définition complète, 40% d'en eux se sont focalisés sur la seule dimension environnementale, alors que 23% en ont donné une mauvaise réponse.
- ✓ Quant l'existence de structure (département ou service) dédiée à la conception et la mise en œuvre de la démarche RSE, seuls 23% des hôtels en disposent, alors que le 1/3 n'en possède pas encore.
- ✓ En ce qui concerne le classement des sources d'inspiration de la démarche RSE, nous constatons que :
  - La Direction de la chaîne touristique occupe les trois premiers rangs respectivement pour 30%, 37% et 26% ;
  - En 4<sup>ème</sup> rang, viennent les préoccupations personnelles des dirigeants, avec 33% ;
  - En 5<sup>ème</sup> rang, se placent les tendances sectorielles, avec 33%.
- ✓ S'agissant des principales pratiques de RSE développées par les hôteliers, nous remarquons que :
  - En matière de protection de l'environnement, c'est le respect de la réglementation qui est le plus recherché par les hôtels, avec 23% ;
  - En matière d'équité sociale, c'est également le respect de la réglementation qui est le plus recherché par les hôtels, avec 31% ;
  - En matière d'ancrage territorial, c'est le développement de partenariats avec les parties prenantes qui est le plus pratiqué par les hôtels, avec 28%.
- ✓ En matière d'efficacité des pratiques de RSE, les dirigeants estiment que la démarche RES est :
  - Très efficace et efficace, en matière de viabilité économique, pour 60% des enquêtés ;

- Très efficace et efficace, en matière de protection de l'environnement, pour 87% des enquêtés ;
- Peu ou pas efficace, en matière d'équité sociale, pour 67% des enquêtés ;
- Peu ou pas efficace, en matière d'ancrage territorial, pour 67% des enquêtés.

Globalement, nous estimons que la première hypothèse de recherche n'est valide que partiellement, en raison de la vision limitée de la RSE, de l'absence de véritable démarche RSE, et de la focalisation des pratiques sur le respect des réglementations en vigueur.

### **3.2. Impact des pratiques de la RSE sur la performance commerciale**

- ✓ S'agissant des objectifs commerciaux assignés à la démarche RSE par les hôtels enquêtés, nous observons que :
  - En matière de développement de l'avantage concurrentiel, c'est le développement de la part de marché qui est le plus recherché, avec 36,7%, suivi de la maîtrise de coûts avec 23,3%.
  - En matière d'amélioration de la satisfaction et de la fidélité de la clientèle, c'est le développement de la fréquence des achats qui est le plus visé par les dirigeants (26,7%), suivi par le développement de la communication et prise en compte des préoccupations des clients (23,3%) et la réduction du taux de réclamation (20%).
  - En matière de développement de la performance de la force de vente, nous constatons que les dirigeants visent avant tout le développement de la motivation et de l'intéressement des commerciaux (30%), puis l'amélioration du taux de transformation (23,3%) et l'amélioration du taux de prospection (20%).
- ✓ En ce qui concerne l'appréciation de l'efficacité commerciale des pratiques de RSE, nous remarquons les résultats suivants :
  - En matière de développement de l'avantage concurrentiel, les dirigeants hôteliers jugent l'impact de la RSE :
    - peu ou pas important, en ce qui concerne le développement de la part de marché, l'amélioration du positionnement concurrentiel et le meilleur ciblage de la clientèle, respectivement pour 53%, 46,7% et 50% ;
    - très important à important, en ce qui concerne la maîtrise de coûts, l'amélioration de la notoriété et de l'image de marque, et le développement de la différenciation de l'offre, respectivement pour 66,7%, 76,7% et 63,3%.
  - En matière d'amélioration de la satisfaction et de fidélité de la clientèle, les dirigeants hôteliers jugent l'impact de la RSE comme étant très important à important, concernant l'ensemble des paramètres, pour des proportions allant de 63,3% à 76,7% des réponses.
  - En matière de développement de la performance de la force de vente, les dirigeants hôteliers jugent l'impact de la RSE comme étant très important à important, concernant l'ensemble des paramètres, pour des proportions allant de 83,3% à 96,3% des réponses.
- ✓ Pour l'impact global des pratiques de RSE sur la performance commerciale, 70% des dirigeants hôteliers se déclarent pleinement satisfaits.

Globalement, nous considérons que les résultats de l'enquête permettent de valider notre deuxième hypothèse de recherche, en raison de l'effet positif des pratiques de RSE sur les différentes dimensions de la performance commerciale, malgré certaines insuffisances en matière de développement de l'avantage concurrentiel.

### **3.3. Perspectives d'évolution de la RSE**

Malgré qu'ils soient globalement satisfaits de l'impact des pratiques de RSE sur la performance commerciale de leurs établissements, les dirigeants hôteliers restent majoritairement perplexes et préfèrent maintenir leur stratégie RSE à son niveau actuel pour 56,7%. Seul 20% d'entre eux envisage étendre le programme actuel de RSE, contre une bonne minorité qui souhaite le réduire ou l'abandonner, respectivement pour 10% et 6,7% des réponses exprimées.

### **Conclusion**

La performance globale peut être définie comme une recherche pour équilibrer le poids des différentes performances et prendre en compte les intérêts de chaque partie prenante. La performance sociale se distingue de la performance commerciale ou financière car elle ne relève pas directement de l'activité économique. La performance commerciale consiste à s'imposer dans un environnement concurrentiel afin d'enregistrer une progression du niveau des ventes (chiffre d'affaires) pour conquérir des parts de marché. La performance financière est mesurée par la capacité de l'organisation à réaliser des bénéfices et à être rentable. Seulement, il semble que la performance financière et la performance sociale, bien que contradictoires à première vue, soient liées. En effet, de mauvaises conditions de travail ou des salaires insuffisants contribuent à une dégradation du climat social dont les conséquences (démissions, turnover élevé) ont un coût financier pour l'entreprise. Inversement, une entreprise performante financièrement pourra plus facilement satisfaire les revendications salariales ou liées aux conditions de travail des collaborateurs.

Dans plusieurs domaines et notamment en hôtellerie, les consommateurs sont de plus en plus concernés par l'impact social et environnemental des produits qu'ils affectionnent. Afin de prendre en compte cette évolution, les entreprises cherchent à créer des indicateurs de responsabilité sociétale, appelés couramment indicateurs RSE. Ces derniers valorisent d'une part les entreprises ayant des modes de production respectueux de l'environnement et de leurs salariés, et permettent d'autre part de réaliser des économies de long terme en matière de consommation d'eau, d'énergie et de matières premières.

## Références bibliographiques :

- AccorHotels (2015), Quels sont les liens entre la performance économique et la performance RSE : pour les comptes BtoB clés & stratégiques de AccorHotels ?. URL : <http://www.accorhotels-group.com>.
- AccorHotels (2015), Document de référence et rapport financier annuel 2014.
- Allouche J., et Laroche P. (2005), Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature. Colloque "Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ? ", Université de Nancy 2, 17 et 18 mars, France.
- Barmaki L. et Aitcheikh D. (2014), La responsabilité sociétales des entreprises en Afrique : approche comparative, Dossier de Recherche en Economie et Gestion n°3.
- Beji-Becheur A. et Bensebaa F. (2008), Pragmatisme et Responsabilité sociale de l'entreprise, Revue Française de Gestion, 34 :180, 177-198.
- Benali D. (2003), L'entreprise marocaine face à ses responsivités sociales, Actes de la journée du 22 mai sur la responsabilité sociale de l'entreprise, organisée par l'institut OCP, pp 27-34.
- Benali D. (2003), L'entreprise marocaine face à ses responsivités sociales, Actes de la journée du 22 mai sur la responsabilité sociale de l'entreprise, organisée par l'institut OCP, pp 27-34.
- Bouakline F. (2013), La responsabilité sociale de l'entreprise et la performance globale : cas des entreprises marocaines, Thèse de doctorat en sciences économiques, ...
- Boussoura E. et Ben Slimane O.Z. (2015), Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et Performance Organisationnelle, quelle convergence ?, Communication proposée à la XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Paris, 3-5 juin.
- Bowen H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman, New York : Harper & Row.
- Brundtland G.H. (1987), Our Commun Future , Report of the world commission on Environment and Development, United Nations.
- Bruno Boidin B. (2008), « Introduction. Les enjeux de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises dans les pays en développement », Mondes en développement 2008/4 (n° 144), p. 7-12.
- Capon, N., Farley, J. U., et Hoenig, S. (1990), Determinants of financial performance : a
- Capron M. et Quairel-Lanoizelee F. (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Paris, La Découverte, 251 p.
- CGEM (2009), La responsabilité sociale des entreprises : les aspects relatifs au travail, guide de la commission label.
- Champion, E. et Gendron, C. (2006). « L'émergence de la RSE en Amérique du Nord» in Commenne, V. (coord.), Responsabilité sociale et environnementale. l'engagement des acteurs conomiques, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, pp. 56-58.
- Champion, E., Gendron, C. et Lapointe, A. (2005). « Les représentations de la responsabilité sociale des entreprises: un éclairage sociologique », Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal, École des sciences de la gestion, UQAM, no 05-2005, 24 p.
- Clos C. (2015), Les démarches de DD/RSE dans le secteur hôtelier français : renouvellement et renforcement de la pertinence des stratégies de profit, Communication présentée au Colloque international recherche et régulation, sous le thème : la théorie de la régulation à l'épreuve des crises, Paris, France, 10-12 juin.
- Commission des Communautés Européennes (2001), Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles.
- De Menthon S. (2011), La Responsabilité Sociétale des Entreprises, Rapport de Mission, Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, France, pp 87.

- Delalieux G. (2008). « Influence des ONG dans la construction des pratiques de RSE et développement durable. Une étude de cas ». *Mondes en développement*, n° 144, p. 45-62.
- DRUCKER P., 1984, “The new meaning of corporate social responsibility”, *California Management Review*, vol. XXVI, n°2, Winter, p. 53-63.
- Freeman R-E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- FRIEDMAN M., 1970, “The social responsibility of business is to increase its profits”, *New York Times Magazine*, September, 13, p. 32-33, 122, 124, 126.
- Frimousse S. et Peretti J.M. (2015), « Regards croisés sur Engagement RSE & performance », *Question(s) de management* n° 9, p. 65-89.
- GOND J.P., 2001, “L'éthique est-elle profitable ?”, *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, p. 77-85.
- Gond J-P. (2006), *Contribution à l'étude de concept de performance sociétale de l'entreprise Fondements théoriques, construction sociale, impact financier*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales Toulouse1.
- Holcomb, J. L., Upchurch R. S. et Okumus F. (2007) *Corporate social responsibility :What are the top hotel companies reporting?* *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19 (6): 461–475.
- Hôtellerie, SBA & Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, Maroc.
- Jeanne F. (2010), *Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et efficacité économique ? Mémoire de recherche*, Sciences po Toulouse, Institut d'études juridique, pp 178.
- Lecolle L. (2008), *Ecotourisme : outils et bonnes pratiques*, Pôle relais lagunes méditerranéennes – Conservatoire des Espaces Naturels du Languedoc-Roussillon.
- Lépineux, F. (2004), *Dimension stratégique de la RSE et cohérence inter fonctionnelle* », *Revue des Sciences de Gestion*, n°205 - Question d'actualité, Premier Congrès de l'ADERSE, 2003, p.75-92.
- Leroux E. (2010), « Vers un Tourisme Durable ou un écotourisme », *Management & Avenir* n° 34, p. 234-238.
- Leroux E. (2015), « Management du tourisme responsable, vecteur d'innovation environnementale, sociale, économique et territoriale », *Management & Avenir* n° 76, p. 111-119.
- Leroux E. (2015), « Management du tourisme responsable, vecteur d'innovation environnementale, sociale, économique et territoriale », *Management & Avenir* n° 76, p. 111-119.
- M'hamdi M. et Trid S. (2009), *La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc : une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région Fès-Boulemane*, Actes des 11è Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, Trois-Rivières, Canada, 27-29 mai.
- Mujih E-C. (2012), *Regulating Multinationals in Developing Countries*. Surrey, Gower, 287, 287 p.
- Prahalad C-K. et Hamel G. (1990), *The core competence of the corporation*, *Harvard Business Review*, 3, 79-91.
- Rodhain L. (2012), *Représentation de la RSE par le consommateur : quels sont les jeux de pouvoirs et les marges de manœuvre des acteurs concernés?*, Communication proposée au colloque : *International Marketing Trends Conference*, Venice, 19-21 janvier.
- Rodic I. (2007), «Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen» *Mémoire de DEA en études européennes à Institut Européen de l'Université de Genève*.
- Rodriguez-Garavito, C., (2005), “Global governance and labor rights: codes of conduct and anti-sweatshop struggles in global apparel factories in Mexico and Guatemala”, *Politics & Society*, 33(2), 203-233.
- Sustainable Business Associates (2008), *Guide de Bonne Gestion Environnementale en*

Sustainable Business Associates (2008), Guide de bonne gestion environnementale en hôtellerie, Edition Impressum, Ministère de Tourisme du Maroc.

Sustainable Business Associates (2012), Guide métier de la Durabilité : responsabilité sociétale dans l'hôtellerie, Edition Ministère de Tourisme, Maroc.

Sustainable Business Associates (2012), Guide métier de la Durabilité : responsabilité sociétale dans l'hôtellerie, Edition Ministère de Tourisme, Maroc.

The Center for Environmental Leadership in Business & Tour Operators' Initiative for Sustainable Tourism Development (2012), Guide de bonnes pratiques pour une bonne gestion des questions environnementales et sociales dans le secteur de l'hébergement touristique.

Tour Operators' Initiative for Sustainable Tourism Development (TOI) & the center for Environmental Leadership in Business (CELB) (2012), Guide de bonnes pratiques pour une bonne gestion environnementale et sociale dans le secteur de l'hébergement touristique, TOI & UNEP.

VYT D. & CLIQUET G. (2010), Vers une mesure plus juste de la performance commerciale : une approche par la méthode DEA, Proposition de communication 9th International Conference Marketing Trends , Venice, January 21-23, p.27.

Zeribi, O. et Boussoura E. (2007), Responsabilité Sociétale des Entreprises et Performance Financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées, Communication proposée à la XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Montréal, 6-9 Juin.

Zeribi, O. et Boussoura E. (2015), Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et Performance

Zirari M, Février (2013), La responsabilité sociale au Maroc, Transparency News, N° 15.