



**HAL**  
open science

# La responsabilité sociétale des entreprises à l'épreuve de la question "qui compte?" Entre Parties prenantes et Acteur-Réseau: cas du réseau touristique d'Essaouira (Maroc)

Nabil Ouarsafi

## ► To cite this version:

Nabil Ouarsafi. La responsabilité sociétale des entreprises à l'épreuve de la question "qui compte?" Entre Parties prenantes et Acteur-Réseau: cas du réseau touristique d'Essaouira (Maroc). Science politique. Université Grenoble Alpes; Université Hassan Ier (Settat, Maroc), 2016. Français. NNT : 2016GREAH012 . tel-01451405

**HAL Id: tel-01451405**

**<https://theses.hal.science/tel-01451405>**

Submitted on 1 Feb 2017

**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.



## **THÈSE**

Pour obtenir les grades de :

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES**

Spécialité : **Sciences du Territoire**

Arrêté ministériel : le 6 janvier 2005 - 7 août 2006

**Et**

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ HASSAN 1<sup>er</sup>**

Spécialité : **Sciences de Gestion**

**Date de Soutenance : 12 Mars 2016**

Présentée par

**Nabil OUARSAFI**

**La responsabilité sociétale des entreprises  
à l'épreuve de la question "qui compte?"  
Entre Parties prenantes et Acteur-Réseau.  
Cas du réseau touristique d'Essaouira  
(Maroc).**

Jury composé de :

**Said Boujrout**

Professeur, Université Cadi Ayyad, Président

**Jean-Michel Decroly**

Professeur, Université Libre de Bruxelles, Rapporteur

**Mohamed Benmoussa**

Directeur, ENCG de Marrakech, Rapporteur

**Zouhair Lakhyar**

Maître de Conférences HDR, Université Hassan 1<sup>er</sup>, Rapporteur

**Jean-Pierre Mounet**

Maître de Conférences HDR, Université Grenoble Alpes, Directeur de thèse

**Hicham El Bayed**

Maître de Conférences HDR, Université Hassan 1<sup>er</sup>, Directeur de thèse







## **THÈSE**

Pour obtenir les grades de :

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES**

Spécialité : **Sciences du Territoire**

Arrêté ministériel : le 6 janvier 2005 - 7 août 2006

**Et**

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ HASSAN 1<sup>er</sup>**

Spécialité : **Sciences de Gestion**

**Date de Soutenance : 12 Mars 2016**

Présentée par

**Nabil OUARSAFI**

**La responsabilité sociétale des entreprises  
à l'épreuve de la question "qui compte?"  
Entre Parties prenantes et Acteur-Réseau.  
Cas du réseau touristique d'Essaouira  
(Maroc).**

Jury composé de :

**Said Boujrout**

Professeur, Université Cadi Ayyad, Président

**Jean-Michel Decroly**

Professeur, Université Libre de Bruxelles, Rapporteur

**Mohamed Benmoussa**

Directeur, ENCG de Marrakech, Rapporteur

**Zouhair Lakhyar**

Maître de Conférences HDR, Université Hassan 1<sup>er</sup>, Rapporteur

**Jean-Pierre Mounet**

Maître de Conférences HDR, Université Grenoble Alpes, Directeur de thèse

**Hicham El Bayed**

Maître de Conférences HDR, Université Hassan 1<sup>er</sup>, Directeur de thèse



*A mon père et ma mère*

*A ma femme et ma fille*

*A ma sœur et mes frères*

*A tous mes amis*

## Remerciements

Entreprendre une thèse, c'est avant tout parcourir un long chemin parsemé d'embûches. Je suis entièrement redevable envers toutes les personnes qui m'ont aidé à croire en ma capacité à la mener à terme.

Ma première pensée va à Jean-Pierre Mounet. Je ne pouvais pas imaginer qu'un e-mail envoyé lors d'un soir monotone à un destinataire inconnu, allait être le premier pas d'une aventure chargée d'émotions fortes. Aucun mot ne peut suffire pour décrire l'encadrement hors du commun que Jean-Pierre Mounet m'a consacré. En outre, Jean-Pierre Mounet m'a donné la chance de découvrir sa famille. Les échanges avec son épouse Hélène Mounet ont énormément contribué à l'enrichissement de mon esprit d'analyse. Je garderai une dette immense envers toute la famille Mounet.

Outre le projet scientifique et académique qu'il déclenche, un travail doctoral est fait aussi de rencontres marquantes. Le présent manuscrit n'aurait pas vu le jour sans Hicham El Bayed, co-directeur de cette recherche. J'ai eu l'immense plaisir de connaître une personne très ouverte qui m'a toujours redonné espoir lorsque le chemin semblait interminable. L'encadrement d'Hicham El Bayed était situé dans le juste milieu entre la rigueur de la démarche scientifique et la liberté nécessaire pour le développement d'une réflexion autonome. Ta sympathie Hicham restera gravée dans ma mémoire.

Je remercie chaleureusement ma femme Sanaa et ma petite fille Israa qui m'ont aidé à surmonter toutes les péripéties affrontées. J'ai manqué très souvent à mon devoir envers ma petite famille sans jamais recevoir de signe d'insatisfaction.

Mes remerciements vont aussi à Catalina Esparza, secrétaire de direction du Laboratoire Pacte-territoires pour m'avoir facilité toutes les démarches administratives même les plus compliquées.

Mes remerciements s'adressent également à Rachid Zenoual le directeur de mon institut. Il a usé de tous les moyens pour me permettre de concilier mon devoir professionnel et mon engagement dans la recherche scientifique.

Je tiens aussi à remercier toutes les personnes qui m'ont fait l'honneur d'évaluer mon travail et de siéger dans le jury de ma soutenance.

Une mention spéciale va à tous mes amis surtout Khalid et Larbi auxquels je me suis adressé plusieurs fois pour raconter mes désespoirs et mes réussites.

Les acteurs rencontrés pendant cette longue entreprise m'ont marqué à bien d'égards. Ils m'ont permis de relativiser mes perceptions « tranchées » et mes idées « stéréotypées ». J'ai découvert pendant nos rencontres une compétence à la hauteur des difficultés affrontées. Un très grand merci à tous les acteurs qui m'ont ouvert leur porte.

Pour finir, je remercie toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail. Elles ont été très nombreuses dans mes deux universités, à me fournir une aide précieuse. Je cite sans être exhaustif Mr Hassan Khattabi, Mr Driss Bensrigh, Mr Mohamed Merzaq, Mr Nicolas Buclet et Mr Romain Lajarge. J'exprime tous mes sentiments de gratitude envers toutes les personnes qui m'ont été d'un grand soutien.

## Résumé

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est actuellement associée à la satisfaction des intérêts des parties prenantes. Toutefois, cette notion de partie prenante suscite plusieurs difficultés : Qui sont-elles ? Comment prendre en considération leurs intérêts quand il s'agit de parties prenantes « muettes » ? Telles que les actants non humains.

La théorie des parties prenantes est omniprésente dans les travaux portant sur ce sujet. Néanmoins, cette théorie représente quelques handicaps quant à l'identification des parties prenantes de l'entreprise. Pour y remédier, la théorie de l'Acteur-Réseau offre une analyse plus féconde aux actions qui se déploient dans l'environnement des entreprises. En ce sens, le cadre théorique hybride convoqué, permet de suivre les cheminements des acteurs et de décrire les innovations sociales qui en découlent. En outre, nous proposons, une articulation entre plusieurs concepts, principalement la RSE et le concept de la coopération que nous avons esquissé et qui se fonde sur les jeux de « traduction » tels qu'ils ont été décrits par Michel Callon (1986) dans son analyse des controverses sociotechniques. De fait, cette recherche a pour objectif de retracer les frontières des réseaux des entreprises touristiques de la ville d'Essaouira à l'aune de la question « qui compte ? » restée largement sans réponses. Le cadre théorique mobilisé et qui se situe entre la théorie des Parties Prenantes et la théorie de l'Acteur-réseau nous a permis de contourner les limites qui ont débouché auparavant sur des réseaux réduits. Suivre les traces des acteurs sans avoir à censurer les arguments et les actions nous a permis de retracer des réseaux panoptiques des entreprises étudiées. Ces entreprises sont situées à la ville d'Essaouira qui a connu une dynamique touristique remarquable depuis le début des années 2000. Les différents opérateurs se sont employés de valoriser les différentes potentialités dont jouit la ville. D'où l'intérêt de suivre cette mouvance qui mêle des acteurs hétérogènes.

De plus, ce travail a l'intérêt de mettre l'accent sur la capacité des actants-parties prenantes à surmonter les conflits qui résultent des usages concurrents des ressources du territoire pour concevoir une stratégie collective de RSE qui se fonde sur l'agrégation des différents intérêts. Ce faisant, nous avons fait le compte-rendu d'une controverse qui aurait pu éclater entre le dirigeant d'une maison d'hôte implantée dans un village marginalisé et « une foule » d'acteurs impactés par ce projet. Nous avons suivi le cheminement pour donner à voir les jeux d'intéressement et d'enrôlement qui ont abouti à la création d'un réseau coopérant faisant des ressources de ce territoire le moteur de cette innovation sociale.

**Mots-clés** : Acteur- Réseau, Parties Prenantes, RSE, tourisme, réseau coopérant, Essaouira.



## Abstract

The Corporate Social Responsibility (CSR) is actually related to the satisfaction of the interests of the stakeholders. However, this notion of the stakeholders creates many difficulties: who are these stakeholders? How to take into consideration their interests when it the stakeholders can't express their requests, like non-human actors?

The Stakeholders theory (SHT) is always used in works dealing with CSR. However, the SHT didn't resolve some important questions just like how to identify the members of a firm's environments. The Actor-Network theory (ANT) is an interesting framework in understanding the actions displayed in the social environment of firms. In this work, we tried to use both theories in order to follow the processes of the environment's actors and describe the social innovations that were developed. Moreover, we suggest an articulation between various concepts, especially the CSR and the cooperation concept which we have hinted to and which is based on "translation" games exactly as they were described by Michel Callon (1986) in his controversial socio-techniques analysis. Besides, the objective of this research is to redraw the touristic company network borders of Essaouira city, in terms of the question "who counts?" that is still without answers. The mobilized theoretical framework, which is set between the theory of the stakeholders and the theory of the network-actors, allows us to bypass the limits that previously unblocked on some cut networks.

Following the actor's footprints without censoring arguments and actions allowed us to retrace some panoptic networks of some firms. These firms are set in Essaouira city which has known a remarkable touristic dynamism since the beginning of 2000. The different operators were in charge of valuing the different potentials of the city. Namely, the interest of following this movement which scrummed the heterogeneous actors.

In addition, this work will emphasize the capacity of the stakeholders' actors to surmount the conflicts resulting in the concurrent uses of territory resources, and conceive a collective strategy of SRE based on the aggregation of different interests. In this regard, we have reported an argument between the managers of a guest house located in a marginalized village and a "crowd" of agents impacted by this project. We followed the progress in order to see the profit-sharing and the enlistment games that resulted into the creation of a cooperation network making resources of this territory the engine of this social innovation.

**Key words:** Network-Actors, Stakeholders, CRE, tourism, co-operant network, Essaouira.

## Sommaire

Sommaire .....	9
Chapitre introductif : .....	10
<b>Partie 1:Le tourisme : un phénomène mondial controversé ? .....</b>	<b>27</b>
Introduction à la 1ère partie : .....	28
Chapitre 1 : Les stratégies marocaines de développement touristique : enjeux, réalités, préoccupations et perspectives : .....	30
Chapitre 2 : Le développement durable : effet de mode ou prise de conscience ?.....	73
Conclusion de la 1 <sup>ère</sup> Partie : .....	109
<b>Partie 2 : La responsabilité sociale des entreprises comme objet de recherche des sciences de la gestion et de la sociologie .....</b>	<b>111</b>
Introduction à la 2 <sup>e</sup> partie : .....	112
Chapitre 1 : La problématique de la responsabilité sociétale au sein du réseau touristique	114
Chapitre 2 : La Responsabilité sociétale : d'un management de la firme à un management du réseau : gisement de controverses et de coopération .....	125
Chapitre 3 : La RSE vu du réseau coopérant des actants-parties prenantes .....	218
Conclusion de la 2 <sup>e</sup> partie : .....	231
<b>Partie 3 : L'interpellation de la RSE par les parties prenantes et l'acteur-réseau : réseaux, flux social, associations, perceptions et compromis. ....</b>	<b>233</b>
Introduction à la 3e partie : .....	234
Chapitre 1 : Méthodologie de recherche : .....	235
Chapitre 2 : La redéfinition des frontières des entreprises touristiques d'Essaouira à l'aune de la RSE.....	244
Conclusion de la 3e partie : .....	340
Conclusion générale .....	346
BIBLIOGRAPHIE .....	355
TABLE DES MATIERES .....	376
TABLE DES FIGURES.....	383
TABLE DES TABLEAUX.....	383
ABREVIATIONS .....	384
ANNEXES .....	386

## Chapitre introductif :

Pour commencer ce travail, il y a lieu d'apporter une précision nécessaire. Ce travail trouve sa genèse dans un ensemble de faits qui ont nourris l'idée de mener une recherche sur un sujet récurrent mais traité selon des cadres de lecture différents. Ce chapitre introductif a pour objectif de mettre le lecteur dans le contexte général qui a permis de déclencher cette réflexion.

### **I- De la curiosité simpliste du praticien... :**

Décembre 2008 a marqué le début de mon expérience de formateur dans un institut public à Meknès, relevant des établissements de l'Office de Formation Professionnelle et de Promotion de Travail (OFPPT), premier opérateur de la formation professionnelle au Maroc. J'étais chargé d'assurer des modules de gestion pour étudiants de bac+2, en filière de tourisme. Pendant cette expérience, j'ai fait preuve d'un esprit ouvert qui a encouragé la directrice du centre de me demander de prendre en charge une cellule qui s'occupe des relations avec les dirigeants d'entreprises.

Négocier des possibilités de recrutement, prospecter des postes de stages, mettre en place un dispositif de formation continue en faveur des salariés, créer un dialogue permanent pour faire concorder les dispositifs de formations avec les besoins des entreprises ont été les principales opérations à entreprendre. En clair, il fallait créer une zone de dialogue avec les acteurs institutionnels du tourisme dans la région de Meknès, ainsi que les porte-parole des opérateurs privés du domaine.

Cette expérience a été enrichissante par le nombre d'interactions avec les acteurs du terrain. Toutefois, la période pendant laquelle nous avons assuré cette tâche (2008-2009) ne peut être dissociée du contexte mondial marqué par une grande récession économique dans les principaux lieux émetteurs du tourisme en lien avec le Maroc. Le gouvernement marocain d'alors, s'est employé à convaincre l'opinion publique et les investisseurs que l'économie nationale était suffisamment solide pour faire face aux séquelles de cette crise.

Malgré les différentes déclarations tentant d'apaiser les craintes, l'Etat finit par reconnaître la difficulté de la conjoncture et la fragilité de certains secteurs face au repli de la demande. Le tourisme est-il parmi les secteurs menacés ? Officiellement, un plan anticrise baptisé CAP<sup>1</sup> 2009 a été lancé par le ministère du tourisme. Ce plan prévoit de faire une promotion massive dans les pays moins touchés par la crise pour contrebalancer la baisse des

---

<sup>1</sup> [www.leconomiste.com](http://www.leconomiste.com)

flux provenant des marchés classiques (France, Espagne, Italie, Allemagne). Les nouveaux marchés considérés comme prometteurs par les responsables publics sont les pays du Golfe, les pays de l'Europe de l'Est et aussi le marché interne. De plus, cette stratégie vise à créer un partenariat public/privé à travers une cellule de crise, dotée d'une enveloppe de 100 millions de dirhams pour venir à la rescousse des professionnels souffrant d'une baisse remarquable de l'activité.

Ce climat d'incertitude ambiant a été très perceptible dans mes rencontres fréquentes avec les professionnels. Les intervenants étaient divergents sur qui devait prendre ses responsabilités. Alors que les responsables publics sont préoccupés par le manque de réactivité chez les dirigeants d'entreprises, ces derniers accusent les responsables de manque de soutien. Les actions lancées par l'Etat sont jugées comme peu concluantes.

Dans cette situation, des questions ont commencé à surgir sur la capacité des entreprises touristiques de générer un niveau élevé de compétitivité à même d'améliorer l'attractivité des destinations dans ce contexte difficile. Le manque de dialogue entre les différents acteurs et les idées stéréotypées qui en découlaient m'ont paru des obstacles incontournables.

Cette curiosité n'a pas trouvé le milieu favorable pour se développer. La ville de Meknès, malgré ses potentialités touristiques importantes, ne jouit pas d'une grande attention dans les plans de développement touristique. Ce constat n'est pas fortuit. Il trouve son fondement dans le manque des projets d'amélioration de l'infrastructure, la ville ne disposant pas d'un aéroport malgré sa renommée historique et culturelle. Les projets touristiques vont de pair avec le constat précédent. Le nombre de lits est très faible, les autres types d'unités touristiques sont presque inexistantes. Les stagiaires du centre étaient parfois astreints à se déplacer à Fès pour trouver des postes de stage !

En 2010, une possibilité apparaît d'occuper le même poste à Essaouira. La ville fut un chantier ouvert de par le nombre de projets lancés. La voie express vers Marrakech, l'achèvement des travaux dans le nouveau terminal de l'aéroport<sup>2</sup> et l'aménagement d'une station balnéaire témoignent du grand dynamisme qui marquait la ville. L'objectif déclaré par les responsables est de hisser cette petite ville de 100.000 habitants au niveau des destinations touristiques importantes.

---

<sup>2</sup> Dans une interview au journal de « la Vie économique » du 24/5/2010, le PDG de l'Office National Des Aéroports (ONDA), estime que ce projet vise l'accompagnement du développement de l'activité touristique.

Par ailleurs, le contexte général ne fut pas meilleur que celui de Meknès. Loin s'en faut. Au 16 mai 2011 un attentat à la bombe retentit dans un des quartiers touristiques les plus célèbres de Marrakech, première destination touristique du pays et située à 170 km d'Essaouira. Cet événement aux conséquences très lourdes s'est ajouté aux manifestations éclatées au lendemain « du printemps arabe ». La stabilité politique toujours présentée par les différents intervenants comme la plus grande caractéristique du royaume a été menacée. Essaouira ne fut pas en reste ! Une section appartenant à un mouvement national baptisé « 20 Février », organisa des contestations pour demander des réformes sociales. Quoique ces actes n'aient jamais enregistré de dérapages, les professionnels les perçoivent comme étant à l'origine d'un climat hostile dans une ville qualifiée ordinairement « de havre de paix ».

Par ailleurs, les multiples interactions avec les différents acteurs dans le cadre de la cellule des relations aux entreprises m'ont permis de relever quelques constats. Pendant nos réunions, l'échange d'accusations entre les intervenants a été le mot d'ordre. L'agencement des actions des différents intervenants était marqué de confusion. Les opérateurs privés accusaient la délégation du tourisme et les autres opérateurs publics du manque de réalisations et d'installations destinées à augmenter l'attractivité de la destination ce qui se traduisait par une forte saisonnalité. En contrepartie, le délégué s'en défendait en précisant que c'étaient aux investisseurs privés d'opter pour des projets peu investis et qui constituent le maillon faible de la destination, tels que l'animation thématique, les sports, la mise en valeur de l'arrière-pays, les activités récréatives... En ce sens, le délégué a rappelé à juste titre que l'hébergement est le seul domaine qui attire les capitaux. Dans cette situation, l'augmentation du nombre des lits accroît plus rapidement que le nombre d'arrivées ce qui entraîne une baisse du taux d'occupation de la destination. Dans les mêmes réunions, les acteurs associatifs présents n'ont pas oublié de rappeler l'importance économique du tourisme tout en soulignant de tenir compte des préoccupations sociales et environnementales.

L'hôtel situé dans la station balnéaire reflète les difficultés du contexte économique. En effet, le plus grand employeur de la ville a entamé une vaste opération de suppression de postes. Dans le même esprit, d'autres professionnels déclinent même les demandes de stages. Cette situation m'a interpellé à bien des égards. La proximité avec les acteurs m'a permis de diversifier les angles de vision sur ce champ. Néanmoins, les expériences des acteurs ne peuvent être suffisantes pour déclencher une réflexion plus approfondie. Paget (2010) décrit ce genre de situation en précisant que les acteurs du terrain sont dotés d'une connaissance parfaite de leur vécu, mais qu'ils ne peuvent pas donner des explications objectives à leurs problèmes et

donc les résoudre. Dans cette optique, j'ai décidé d'incarner le statut de « praticien-chercheur » (De Lavergne, 2007) pour tenter de comprendre et d'analyser les possibilités des entreprises d'articuler compétitivité et respect du cadre local. Dans cet objectif, j'ai décidé de mener une recherche nourrie des constats révélés à travers mon activité professionnelle. Être issu d'un domaine permet d'accéder à des compréhensions du monde professionnel que le statut de chercheur permet d'interpréter selon des référents théoriques et de méthodes pour les regarder (De Lavergne, 2007, p. 30). Dans cet esprit, j'ai décidé de passer à une autre étape.

## **II- ...aux questionnements du chercheur :**

Ce travail trouve son origine dans ce mélange de faits et de motifs. L'objectif principal a été d'apporter des réponses aux quelques carences relevés pendant mes interactions avec le secteur. Ce faisant, j'entame une thèse en sciences de gestion en 2011. Le choix de cette discipline a bien des raisons. Il y a lieu de dire que le tourisme souffre « d'un déni d'existence » de la part des chercheurs marocains de vocation économique et gestionnaire. Quoique ce constat soit très visible en se référant au nombre très faible des travaux, il a été relevé par Abdellaoui (2010). Il assure que le tourisme au Maroc est un domaine de recherche qui attire surtout les géographes, les anthropologues et les historiens. En général, les travaux consacrés au tourisme au Maroc, montrent que la dimension de l'espace et les relations locaux/visiteurs continuent à être les domaines les plus investis. De ce fait, j'ai été tenté de contribuer à l'enrichissement des travaux portant sur le tourisme en adoptant une posture moins fréquente. Il s'agissait d'une approche qui se fonde sur la gestion. Le défi n'a pas été facile. Le tourisme est connu par ses nombreuses connexions. Il s'agit d'un secteur qui crée des interactions entre un nombre remarquable d'acteurs hétérogènes (J. P. Mounet, 2008). Se baser sur une seule discipline pour appréhender un domaine hétéroclite m'est apparu un peu réducteur. En outre, les dynamiques socio-spatiales apparaissent comme l'un des principaux enjeux du tourisme. Appréhender mon sujet en diversifiant les clefs d'entrée me semblait plus pertinent. Paget (2007) a souligné que le croisement de plusieurs disciplines donne à voir une lecture plus complète des recherches sur le tourisme.

Ce faisant, mes premières lectures consacrées à la gestion et aux sciences du territoire m'ont permis d'alimenter mes interrogations initiales tout en croisant le rôle des entreprises du secteur et les actions des acteurs du territoire. De ce fait, des questions épineuses ont surgi : quel est le rôle des entreprises touristiques dans le développement touristique à Essaouira? Quelle place occupent ces entreprises au sein du collectif composé de l'ensemble des intervenants ? Comment une entreprise touristique peut-elle créer des retombées positives sur

son territoire ? Quelle place occupe le développement durable dans la gouvernance de ces entreprises ?

Pour y répondre, j'ai profité de mes responsabilités au sein de la cellule des relations aux entreprises pour organiser un séminaire avec le soutien de plusieurs partenaires. L'idée était de créer un espace de réflexion autour de ces questions, ce qui devait me permettre d'alimenter davantage mes questionnements. Le Conseil Provincial du Tourisme d'Essaouira (CPTÉ) a été parmi les principaux partenaires de cet événement. Les interactions avec son président qui a montré un grand intérêt envers mes questionnements et envers les sujets débattus a débouché sur une collaboration. J'ai manifesté mon intérêt de faire participer cette personne qui a une grande visibilité sur mon champ de recherche dans la coconstruction de ma question de départ. L'objectif était de concevoir une question de départ qui soit très ancrée dans le contexte étudié. Mes lectures sur la recherche participative qui prône le métissage des savoirs ont fortement influencé ce choix : des interrogations soulevées par un chercheur croisées avec le savoir d'un acteur du terrain pour donner lieu à une question de départ qui reflète les particularités du contexte étudié et qui peut préconiser des solutions aux problèmes qui freinent les acteurs.

### **III- Coconstruction de la question de départ :**

Les savoirs praticiens ont été très ancrés dans ma réflexion. Pour relativiser le poids de ces prénotions, j'ai opté pour une recherche participative. La recherche participative prône la coconstruction de la question de départ à travers une collaboration entre un chercheur et un praticien. Les enjeux sont mutuels. Le chercheur ayant une connaissance générale sur un domaine fait appel aux connaissances situées d'un praticien pour mener une recherche capable de donner une nouvelle interprétation à un problème vécu par des (Sebillote, 2007). En somme, le chercheur produit des nouvelles connaissances sur son sujet et le praticien tente de résoudre un problème (Anadon & Savoie-Zajc, 2007). En somme, la recherche participative plaide pour le métissage des savoirs praticiens et des savoirs scientifiques. De fait, elle appelle à la participation « des chercheurs de plein air » (Callon, Lascoumes, & Barthe, 2001). En effet, les acteurs du terrain ne peuvent être exclus dans des sujets qui impactent leurs actions. Cette posture qui jouit d'une multitude d'appellations, telles que; recherche participative, recherche partenariale, encore recherche action participative, recherche formation, apprentissage collaboratif..., est en train de faire une incursion grandissante dans les travaux de recherche sur des faits sociaux (J. P. Mounet, Cosson, & Bézannier, 2014). Toutefois, il est nécessaire de signaler que les communautés scientifiques nord-américaines ont enregistré des avancées remarquables dans cette posture par rapport à l'Europe (Audoux & Gillet, 2011).

Les travaux de Lewin (1940) sont considérés par certains auteurs comme le point de départ de la recherche participative. Il a plaidé pour le renforcement des liens entre la recherche et le changement social (Anadon & Savoie-Zajc, 2007; Sebillote, 2007). En outre, la collaboration entre le chercheur et le praticien s'inscrit dans un processus évolutif et interactif. Autrement dit, le praticien apporte sa compétence et sa connaissance de l'objet d'étude pour accompagner le chercheur à coconstruire les grandes lignes d'une question de recherche reflétant le plus fidèlement un problème vécu par des acteurs sociaux. En parallèle, le chercheur doit mobiliser un cadre théorique pour tenter de trouver des explications aux problèmes rencontrés (J. P. Mounet et al., 2014). La réussite de ce partenariat demande « une double vraisemblance » qui se traduit par une double validité pratique et académique des résultats (Desgagné, 2007).

Toutefois, Sébillote (2007) a souligné que ce partenariat n'est pas le fruit d'une contribution symétrique de la part des participants. La contribution du chercheur peut être plus importante eu égard au nombre de tâches qu'il doit assurer pour réussir ce processus. Il est organisateur, participant et garant du partenariat tout en assurant la fonction d'interface entre les savoirs scientifiques et praticiens (J. P. Mounet et al., 2014). Néanmoins, l'apport du praticien ne doit pas être considéré comme secondaire. Mounet et ses co-auteurs (2014) rappellent à juste titre que la recherche participative a pour objectif de réaliser des recherches « pour » et « avec » plutôt que « sur ».

La collaboration avec le président du CPTTE s'est inscrite dans cet esprit. Cette institution sur laquelle nous reviendrons plus en détail dans la partie suivante regroupe les porte-parole des différentes filières touristiques et des intervenants publics.

De ce fait, la gestion de cette structure confère au président une large visibilité sur la chaîne touristique de la ville d'Essaouira et de sa province, ainsi que sur ses caractéristiques, ses atouts et ses contraintes. D'où, l'intérêt que nous avons accordé à la collaboration avec le Président du CPT. Il ressort des nombreuses interactions, avec le président et pendant les réunions du comité, des questions qui tentent de résumer les contraintes remarquées. Nous nous sommes employés dans un premier temps à trouver des croisements possibles entre nos différentes interrogations. Ces questionnements ont été transposés sur schéma qui tente de retracer sous d'une toile les différentes liaisons entre les questions évoquées. Pour Sébillote (2007), la partie de ce schéma qui contient plus de liaisons constitue sans aucun doute la zone la plus féconde pour formuler une question de départ.



Bien que ma vision sur le domaine du tourisme se soit progressivement élargie, j'étais toujours persuadé que les entreprises sont placées au cœur de cette chaîne. Avec le temps j'ai abandonné cette vision *a priori* au profit d'une perception plus large. En fait, le développement touristique implique l'intervention d'acteurs plus nombreux. Une recherche qui ne tient pas compte de cette réalité peut être considérée comme réductionniste. Autrement dit, je passe d'un regard fixé sur l'action des entreprises à un regard porté sur le réseau. En clair, l'idée d'étudier l'action des entreprises au sein d'un réseau d'acteurs a peu à peu focalisé mon attention.

Ce réseau paraît au début à la fois mystérieux et délicat pour une éventuelle approche. Des questions surgissent : quels sont les acteurs de ce réseau ? Siègent-ils tous au CPT ? Y a-t-il d'autres acteurs influents en dehors de la profession ? Quelle est la place de l'entreprise ? Comment peut-elle s'en sortir ? Bon nombre de questions qui rendent impératif un premier contact concret avec le terrain.

Dans cet objectif, j'ai proposé de faire une pré-enquête pour débroussailler le terrain et relever d'autres constats sur les acteurs du réseau. Avec le président du CPTE, nous avons établi une liste composée d'une dizaine d'acteurs des plus connus et appartenant à divers champs. Bien que la liste soit très courte, l'objectif était d'accroître les dimensions de notre vision en se basant sur des constats empiriques.

#### **IV-Démarche inductive et pré-enquête :**

Le terrain révèle souvent des constats inattendus. Le caractère hétérogène des acteurs est un facteur qui influencé le choix de la posture scientifique adoptée. En effet, la démarche inductive paraît plus compatible avec les caractéristiques de l'objet et du champ étudiés. La démarche inductive est soucieuse de passer des faits aux lois contingentes qui les expliquent (Péllissier-Tanon, 2001) et permet de la sorte d'ouvrir « les portes d'entrée » de la réalité empirique (Glaser, Strauss, & Strutzel, 1968). La démarche inductive veut partir des acteurs pour saisir les phénomènes étudiés (Haye, 2012b). De plus, l'induction est une condition de base de la recherche participative. Ceci étant dit, le chercheur placé à côté des acteurs, construit sa problématique et relèvent les hypothèses parallèlement aux découvertes de terrain (Rech, 2010b).

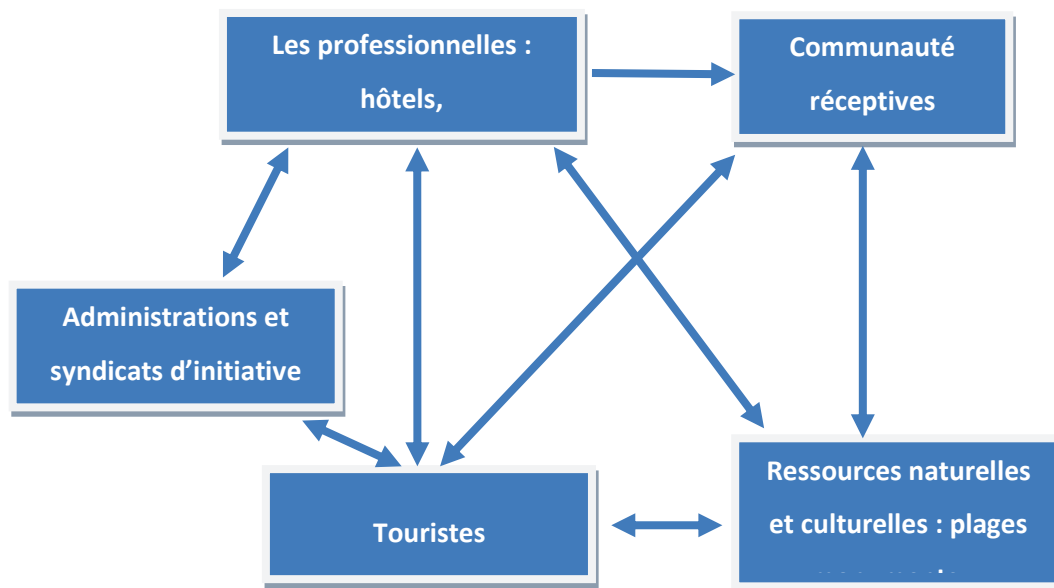
Pour cet objectif, nous avons mené une pré-enquête qui a concerné des personnes appartenant à plusieurs domaines ayant des connexions avec le tourisme. Pendant les entretiens, le sujet principal a été le réseau touristique en mettant l'accent sur les relations, les contraintes,

l'action des entreprises, les controverses et les sources de conflits. Les personnes suivantes ont été approchées :

- ✓ Le Président du Conseil de la Ville
- ✓ L'ancien Président de la fédération des hôteliers de la ville
- ✓ Le Président de l'association des transporteurs touristiques
- ✓ Un guide informel
- ✓ Le responsable d'une coopérative de développement durable
- ✓ Le président de la chambre de commerce
- ✓ Le directeur de l'Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences
- ✓ Un membre associatif
- ✓ Le délégué du tourisme de la province d'Essaouira

De plus, j'ai profité de la participation du ministre du tourisme dans un meeting politique réservé aux responsables locaux de son parti pour engager une discussion informelle autour de nos questions. Il ressort de cette première approche avec le terrain un nombre remarquable de connexions entre des acteurs hétérogènes qui subissent parfois contre leur gré des effets produits par l'activité touristique. La figure suivante résume partiellement les connexions enregistrées.

**Figure n° 1 : Réseau et quelques interactions**



Les constats préliminaires ci-après ont permis de renforcer notre vision initiale :

- ✓ Les entreprises touristiques souffrent de la baisse importante de l'activité enregistrée depuis l'éclatement de la crise économique dans les pays émetteurs. Les dirigeants usent de tous les moyens pour pérenniser leurs unités. Le développement durable est considéré comme une exigence « immédiate » mais qui doit être intégrée plus tard lorsque la situation commerciale et financière sera plus satisfaisante.
- ✓ Les acteurs publics sont confrontés à plusieurs obstacles comme le manque de moyens et la bureaucratie qui limitent considérablement leurs interventions. Les administrations sont pour l'essentiel dépendantes du centre. Les décisions prises localement ont une faible prise. Le développement durable constitue pour eux une priorité nationale.
- ✓ Les relations entre les dirigeants et les communautés d'accueil sont marquées de tension dans certains cas. La même situation est enregistrée entre les professionnels et les opérateurs publics.

Quoique la portée de cette pré-enquête soit limitée, elle a permis d'orienter notre réflexion vers des pistes plus fécondes. En outre, elle a confirmé que les savoirs praticiens ne sont pas toujours confortés sur le terrain. Les premières découvertes empiriques très révélatrices m'ont convaincu que ma réflexion devait être à même d'intégrer les différents faits constatés pendant toute la durée de la recherche. En d'autres termes, l'évolution de la réflexion représente déjà une source d'apprentissage remarquable.

#### **V- Réflexion évolutive :**

Ce travail de recherche est passé par un chemin sinueux. La réflexion s'est enrichie progressivement par les approches théoriques consultées et les constats empiriques relevés. L'idée de faire des entreprises le centre névralgique du travail a cédé la place à une réflexion portant sur l'action collective. Outre les constats empiriques, les premières interactions avec la sociologie de la traduction ont été déterminantes. Les réflexions des tenants de ce courant tels que Michel Callon, Bruno Latour, Madeleine Akrich attirent l'attention sur le fait que l'action d'un acteur est toujours influencé par d'autres acteurs parfois peu visibles *a priori* d'où l'intérêt de mettre en lumière les différents protagonistes de ce collectif et de dévoiler « ce qui les tient ensemble ».

Le développement durable est apparu peu à peu comme un sujet fédérateur. Il prône l'articulation des différents objectifs managériaux : économiques, sociaux et environnementaux. Cela dit, les entreprises sont astreintes d'augmenter leur compétitivité et de garantir leur pérennité tout en ayant un regard très étroit sur les interactions avec l'environnement social et naturel. La transposition de la durabilité dans la gouvernance des entreprises s'est traduite par l'émergence du concept de la responsabilité sociale ou sociétale des entreprises (RSE). Ce concept se veut plus concret et plus tourné vers le pilotage des entreprises contrairement au développement durable considéré comme global et transversal.

L'intégration de la RSE au sein des entreprises serait-elle suffisante pour créer des territoires touristiques durables ? Au début, j'étais persuadé que la réponse serait favorable. Néanmoins, la réalité du terrain a semblé plus complexe d'où l'importance d'adopter une approche consacrée aux groupes d'acteurs impliqués dans le domaine touristique. La pré-enquête a été décisive. Les connexions des entreprises avec un nombre remarquable d'acteurs hétérogènes donnent à voir un panorama complexe. Les actions sont réciproquement influencées parfois à l'insu de certains participants au jeu. En synthèse, l'entreprise appartient à un collectif hybride d'où l'intérêt de tenir compte de ses interactions à l'aune de la RSE.

Au final, il est nécessaire de reconnaître que les savoirs praticiens du départ ne permettaient qu'une connaissance partielle du domaine d'étude. Les connaissances pratiques du partenaire et les savoirs profanes des acteurs ont permis de déclencher une réflexion qui se fonde sur des constats réels. Par conséquent, les résultats générés sont susceptibles de fournir aux acteurs une nouvelle lecture des problèmes rencontrés.

## **VI-Contexte et question de départ:**

De ce qui précède, il est facile de remarquer que la problématique se situe dans le champ du tourisme en général, et celui d'Essaouira en particulier. Plus haut, je me suis appliqué à mettre en lumière quelques aspects qui font du tourisme, un domaine prioritaire pour le Maroc et pour Essaouira comme destination émergente. Le peu d'intérêt manifesté par les chercheurs marocains spécialistes de la gestion reste en quelque sorte inexplicable. Eu égard à son importance et l'effet d'entraînement (tant positif que négatif) qu'il peut générer, le tourisme mérite d'être analysé avec grand intérêt.

L'importance du tourisme pour le Maroc n'est pas à démontrer. Avant de se focaliser sur le Maroc, quelques données mondiales sur ce phénomène s'imposent.

La place du tourisme dans l'économie mondiale a fait ses preuves depuis longtemps. On compte une contribution de 12% au PIB et 8% à l'emploi mondial<sup>3</sup>. Il s'est hissé depuis le début du nouveau millénaire, au rang de première source d'exportations, largement devant l'automobile, la chimie, l'alimentation ou encore l'informatique (Arib, 2004). Le Maroc n'est pas en reste : depuis l'aube de l'indépendance le tourisme a été considéré comme un secteur prioritaire pour enrayer les déséquilibres macroéconomiques et pour contribuer fortement à la dynamique de développement socioéconomique (Hillali, 2007b). En ce sens, Abdellaoui (2010) souligne que le tourisme est susceptible d'exercer un ensemble d'effets positifs sur l'ensemble des secteurs économiques marocains. Le tourisme réalise une contribution importante dans le PIB qui s'élève à 7% sans oublier le nombre d'emplois créés qui atteint plus que 500.000 postes (Hillali, 2007b).

Le Maroc est favorisé par une richesse remarquable en atouts historiques et naturels. En effet, le pays jouit d'une mosaïque de destinations, dont chacune recèle ses propres potentialités. Essaouira fait partie des destinations qui sont appelées à contribuer à la réalisation des objectifs fixés. En fait, l'année 2001 a été marquée par la signature d'un partenariat public/privé baptisé l'Accord Cadre qui s'est focalisé sur l'augmentation de l'attractivité touristique du Maroc notamment en construisant de nouvelles stations balnéaires. Essaouira a été parmi les villes ciblées par ces réalisations.

L'aménagement d'une station balnéaire de nouvelle génération, la modernisation de la plateforme de l'aéroport, la construction d'une voie express reliant la ville à Marrakech, la signature de nouvelles conventions avec les compagnies *low cost* et l'augmentation de la capacité d'hébergement sont les principaux chantiers lancés pour renforcer le positionnement d'Essaouira.

De plus, Essaouira est classée parmi les villes ayant le mieux résisté aux séquelles de la crise des marchés émetteurs. Le rapport statistique de la délégation provinciale confirme une hausse de nuitées de l'ordre de 18% entre 2012 et 2013, ainsi que l'augmentation de 11% du nombre des arrivées pour la même période. Le rapport affirme que l'activité touristique a compensé la perte de fréquentation des grandes destinations du Maroc, telles que Marrakech et Agadir qui ont enregistré des baisses remarquables.

En revanche, l'évolution considérable du tourisme à Essaouira ne doit occulter les éventuelles externalités qui peuvent surgir. En effet, la ville accueille annuellement plus que le

---

<sup>3</sup> [www.omt.org](http://www.omt.org)

nombre de ces habitants. Essaouira reçoit annuellement 140.000 visiteurs contre une population de 100.000 habitants. Des externalités sociales comme l'acculturation, la disparition de certaines pratiques traditionnelles, les conflits culturels et d'autres externalités écologiques telles que la pression sur les ressources, la congestion, la concurrence sur l'accès aux ressources peuvent s'amplifier. Pour y remédier, les concepteurs des plans de développement touristiques à l'horizon de 2010 et 2020 ont érigé la durabilité en objectif incontournable. Les moyens d'opérationnalisation n'ont jamais fait l'objet de développements spécifiques. Pendant la durée de la pré-enquête, une pétition signée par « les amis d'Essaouira partout dans le monde » tire la sonnette d'alarme. Les nombreux signataires dénoncent la destruction du patrimoine historique et naturel d'une ville classée patrimoine mondiale par l'UNESCO depuis 2001. La lettre largement diffusée signale également la congestion pendant certaines périodes et la négligence enregistrée chez les dirigeants d'entreprises envers les externalités produites par leurs activités.

Cette situation controversée appelle quelques questionnements. Le tourisme est-il vraiment un phénomène nuisible? Le manque de dialogue ne permet-il pas d'accentuer les idées stéréotypées sur le tourisme et ses acteurs? Les entreprises sont-elles les uniques responsables ? N'y a-t-il pas d'autres intervenants ? La durabilité peut-elle être une nouvelle solution pour articuler les différentes préoccupations ? Les entreprises sont-elles capables d'articuler pérennité économique et relations paisibles avec l'environnement social et naturel ? Les ressources du territoire sont-elles des sources de conflits ou de coopération ? Ces interrogations ont permis concevoir une question de départ qui tente d'intégrer ces différents axes, en l'occurrence :

**L'intégration des préceptes du développement durable, permettrait-elle d'accroître le niveau d'attractivité des entreprises touristiques de la ville d'Essaouira harmonieusement avec les acteurs hétérogènes du réseau ?**

Pour approcher ce domaine, il a fallu choisir « les portes d'entrées » convenables. En effet, les enjeux contenus dans cette question mettent en évidence le souci de fédérer des acteurs motivés par des intérêts divergents autour d'un intérêt commun. Le caractère réciproque des enjeux et l'hétérogénéité des protagonistes nécessitent la mobilisation de concepts particuliers. Après une longue période d'expérimentation, j'ai jugé pertinent d'adopter une posture qui s'emploie à faire un rapprochement entre le concept de la RSE comme mode de gestion des entreprises et la coopération qui ressort à mon avis des jeux de traduction et d'enrôlement décrits par Callon (1986). Ce choix trouve ses origines dans bien d'éléments.

La RSE construit son modèle managérial en adoptant les 3 principes fondamentaux du développement durable, en l'occurrence ; efficacité économique, équité sociale et durabilité écologique (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004). Elle tente de contrebalancer l'avidité économique en intégrant les préoccupations sociales et environnementales (Lauriol, 2004).

Néanmoins, il y a lieu de souligner que la RSE ne vise pas la remise en cause des objectifs économiques des entreprises. Il s'agit d'articuler les objectifs de l'entreprise avec ceux de la société (Carroll, 1979). En outre, quoique les objectifs prônés fassent l'unanimité, les moyens d'opérationnalisation suscitent de vives controverses entre les chercheurs (Pasquero, 2005b).

Les approches portant sur la RSE sont abondantes. Elle est de plus en plus considérée comme un outil managérial et politique permettant d'ouvrir la voie à la gestion de la constellation d'acteurs liés à l'entreprise. L'intégration de la RSE serait susceptible de transformer l'environnement naturel et social, de sources d'incertitude et de tensions en un gisement d'innovations et d'avantages concurrentiels (Dupuis, 2007).

Toutefois, la RSE peut être manipulée pour satisfaire des besoins précis. L'environnement naturel et social de l'entreprise peut être réduit aux quelques acteurs pouvant exercer une influence directe sur la performance économique, tels que les clients, les fournisseurs, les salariés et l'Etat. La pré-enquête réalisée a donné à voir que d'autres acteurs sont influencés contre leur gré et peuvent aussi influencer, parfois sans en être conscients, les activités des entreprises.

Les risques de manipulation de la RSE ne peuvent être passés sous silence. En fait, Carroll (1979) souligne que la RSE se fonde sur l'articulation des intérêts entreprise-Société. De fait, les différents intérêts doivent être agrégés pour déboucher sur un accord commun. Les conditions dans lesquelles ce compromis sera trouvé sont un champ rarement investigué par les promoteurs de la RSE. Bon nombre de ces chercheurs sont des gestionnaires de vocation et qui ont préféré aborder seulement la RSE comme une nouvelle gouvernance des entreprises. Le flux social qui mêle dirigeants et composants de l'environnement social et naturel à l'aune de la RSE n'a jamais constitué un véritable objet de recherche. La coopération que je définis comme le résultat du long processus de « traductions » décrit par Callon (1986) dans son travail sur la controverse autour des coquilles de St Jacques m'a semblé capable d'apporter un nouveau cadre de lecture pour les compromis recherchés par la RSE. Autrement dit, j'ai tenté de déployer le vocabulaire employé par Callon (1986) pour analyser une controverse

sociotechnique entre un groupe d'acteurs hétérogènes pour mettre en lumière les actions qui ont lieu dans l'environnement des entreprises touristiques.

Callon (1986) décrit dans son analyse de la controverse autour des coquilles de Saint-Jacques comment un groupe d'acteurs appartenant à plusieurs catégories ont été enrôlés faisant en sorte de créer un réseau plus au moins coopérant quoique chaque acteur s'applique à satisfaire ses propres intérêts ou les intérêts de la catégorie dont il est porte-parole. En d'autres expressions, des acteurs antagoniques ont accepté de collaborer pour atteindre leurs objectifs. L'acteur qui fait office de médiateur-traducteur s'applique à créer des alliances qui certes œuvrent pour son intérêt mais qui permettent à chaque acteur de tirer un avantage.

Pour dévoiler les acteurs impliqués et les intérêts intrinsèques, il est impératif de suivre les traces des acteurs révélés sans censurer ni les actions déployées ni les arguments développés par les acteurs. Finalement ce processus de création du réseau coopérant peut-elle fournir une nouvelle clef d'entrée à la problématique de la RSE ? Et quels sont les cadres théoriques à convoquer ?

L'articulation entre deux concepts appartenant à deux disciplines différentes, en l'occurrence la gestion et la sociologie, ne peut être mécanique. Les cadres théoriques très abondants ont compliqué le choix. *In fine*, le croisement de la théorie des parties prenantes et de la théorie de l'acteur-réseau a semblé plus fécond pour appréhender mon sujet.

La théorie des parties prenantes a été initiée par Freeman (1984). Depuis l'apparition de son célèbre ouvrage baptisé *Strategic Management: A stakeholder approach*, le débat sur l'engagement de l'entreprise au profit de la Société est devenu houleux. L'approche défendue par Freeman (1984) a tenté de marquer la rupture avec les approches capitalistiques qui stipulent que l'entreprise doit s'efforcer de satisfaire ses actionnaires. Autrement dit, l'entreprise est redevable uniquement à ses actionnaires (Friedman, 1962). La création de dividendes doit rester la seule préoccupation des dirigeants. Les débats émergents à partir des années 70 insistant sur la contribution des entreprises dans le bien-être collectif ont été toujours réfutés par les promoteurs de l'approche des *shareholders/stockholders* (actionnaires). Le livre de Freeman (1984) a marqué le tournant. Il ouvre la voie à la construction d'un nouveau paradigme qui milite pour l'élargissement de l'engagement des entreprises en incluant toutes les personnes impactées par leurs activités. Ce paradigme a été baptisé *The Stakeholder's Theory (SHT)*, terme traduit en Français, après une longue controverse, en Théorie des parties prenantes.



Dès lors, la RSE a été intégrée à ce paradigme. Actuellement, la théorie des parties prenantes est le cadre théorique le plus convoqué dans les études portant sur la RSE. Les contributions de la théorie des parties prenantes aux réponses des problématiques de la RSE sont nombreuses. La détermination de l'environnement social de l'entreprise baptisé « parties prenantes » est l'apport le plus fondamental. Celles-ci ont été classées en plusieurs catégories selon le degré d'influence sur la performance économique (Mercier, 2001).

Toutefois, la théorie des parties prenantes n'est pas exempte de reproches. Réduire l'environnement social et naturel de l'entreprise aux segments pertinents et généraliser ce modèle semble un peu réducteur. Les promoteurs de ce paradigme n'ont considéré comme parties prenantes que les personnes qui ont une relation économique avec l'entreprise, abstraction faite des discours proclamant l'élargissement de la responsabilité (Pesqueux, 2006b). En outre, les relations entre les parties prenantes n'ont pas été jugées suffisamment intéressantes pour les inclure dans les études. Cette partie du flux social est donc restée dans l'ombre.

Quoique la pertinence de la théorie des parties prenantes comme cadre d'analyse des sujets portant sur la RSE ne puisse être remise en cause, les limites présentées ci-dessus devaient être complétées par une autre approche. La théorie de l'acteur-réseau a semblé capable d'offrir des possibilités d'articulation intéressantes.

L'émergence de la théorie de l'acteur-réseau a été marquée par de vives controverses. Avant qu'elle ne soit développée dans la seconde partie, il y a lieu de préciser que l'acteur-réseau est un cadre théorique exploré depuis les années quatre-vingt. Cependant, il doit sa notoriété aux travaux de Michel Callon (1986) et Bruno Latour (2006). L'acronyme *ANT*, pour *Actor Network Theory*, est le terme anglais pour cette théorie. Elle trouve son origine dans la sociologie des sciences d'où son intérêt au début pour l'étude des réseaux sociotechniques. Actuellement, les tenants de cette théorie la considère comme un cadre analytique pour analyser les actions collectives et pour comprendre « qu'est ce qui tient ensemble » un réseau d'acteurs hétérogènes (Latour, 2006).

La théorie de l'acteur-réseau se fixe comme objectif majeur de retracer le flux social produit par des acteurs d'une action collective (Latour, 2006). De fait, le chercheur suit les acteurs dans leurs cheminements, rend compte des différentes connexions et des actions déployées par les acteurs. Ce cadre théorique n'exclut pas les objets du cours d'action. Ils sont

considérés comme des protagonistes à part entière susceptible de bouillir des actions, de connecter une foule d'acteurs et/ou d'amplifier des controverses (Callon, 1986; Latour, 2006).

Bien que les divergences soient importantes, la SHT et l'ANT offrent aussi des possibilités d'articulation. Il ressort de ce qui précède que l'étude des actions collectives est le point commun entre les deux théories. Si la SHT s'intéresse aux actions collectives impliquant des entreprises et leurs parties prenantes, l'ANT a une portée plus large. L'articulation de deux théories appartenant à deux disciplines différentes pour appréhender la RSE comme objet de recherche est la principale contribution de ce travail. En fait, ce cadre hybride permet d'apporter un nouveau cadre de lecture à la RSE, en mettant l'accent sur la formation d'un compromis collectif.

L'ensemble des faits exposés dans cette partie, explique l'approche un peu particulière adoptée dans le cadre de ce travail doctoral.

#### **VII-Annonce du plan :**

Ce manuscrit de thèse se structure en 3 grandes parties.

La première partie vise à situer l'objet de la recherche. Il s'agit de passer en revue la littérature scientifique abordant les thèmes situés dans le champ d'étude investi. Le tourisme, sa contribution économique, ses nouvelles déclinaisons ainsi que les craintes qu'il suscite seront abordés dans un premier temps. Ensuite, le développement durable sera traité selon plusieurs angles de vision. Le caractère polysémique de ce terme nécessite de mettre en exergue les principales approches qui lui ont été consacrées. Le mariage du tourisme avec le développement durable a débouché sur le néologisme du tourisme durable qui est un objet de débat depuis quelques temps. Il est nécessaire dès lors de présenter les différents aspects controversés de cette notion. Les stratégies du développement touristique au Maroc sont très ancrées dans cette partie. Les acteurs, les possibilités de croissance, les freins et autres sujets féconds concernant la situation du Maroc seront traités à la fin de cette partie.

La deuxième partie ouvre la voie pour produire un cadre conceptuel permettant d'appréhender le réseau des entreprises touristiques à l'aune des politiques de RSE et dans une perspective de coopération. Elle s'attachera à montrer que le réseau des entreprises touristiques constitue un objet de recherche fécond. En ce sens, plusieurs concepts issus de la théorie des parties prenantes et de la théorie de l'acteur-réseau seront articulés pour concevoir un cadre théorique hybride permettant d'aborder avec un nouveau regard une problématique fondée sur

la RSE. Cette partie se termine par une synthèse des différentes étapes parcourues pour aboutir à la problématique et aux hypothèses qui sous-tendent ce travail.

La troisième partie met en lumière la posture méthodologique adoptée pour opérationnaliser la problématique en vue du recueil des données. Ensuite, les différents résultats relevés seront présentés. Quelques caractéristiques communes des entreprises étudiées seront présentées en premier lieu. Ensuite, le réseau des entreprises sera décrit en présentant deux cas de réseaux déployés. Le premier a trait à un hôtel connu. Tandis que le deuxième va s'intéresser au réseau d'un prestataire d'hébergement dit informel. Les perceptions de la RSE ainsi que les actions d'opérationnalisation notamment la création des compromis autour des ressources territoriales vont clore cette partie<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Au terme de cette introduction, l'emploi du « je » utilisé pour rendre compte de certains faits et événements personnels sera abandonné au profit du « nous » qui me paraît plus conforme avec une démarche scientifique et sa tradition.

# **Partie 1:Le tourisme : un phénomène mondial controversé ?**

## Introduction à la 1ère partie :

---

Le tourisme est un phénomène qui a fait ses preuves en occupant une place prépondérante sur l'échiquier mondial. Ceci n'est pas un jugement de valeur fortuite, mais il se réfère à bien des constats qui seront présentés par la suite. On peut citer de façon succincte les chiffres remarquables qui résument les grandeurs socio-économiques du tourisme à l'échelle mondiale et nationale. De ce fait, le tourisme a suscité depuis longtemps l'intérêt des chercheurs de différents horizons et de toutes disciplines, dans l'objectif d'expliquer le développement fulgurant qui ne cesse de marquer ainsi que les externalités qui en découlent. Le Maroc est lui aussi concerné, dans la mesure où le nombre de chercheurs qui en ont fait leur objet de recherche est remarquable.

Toutefois, le Maroc présente une situation un peu paradoxale. Si le tourisme est devenu le sujet de prédilection de nombreux géographes, anthropologues et historiens, pour ne citer que ces disciplines, il n'a en revanche intéressé que quelques chercheurs économistes et gestionnaires (Abdellaoui, 2010). Ce manque d'intérêt se traduit par une rareté des travaux ayant trait à l'analyse économique et à la gestion du fait touristique dans le royaume. Le travail que nous avons mené trouve son originalité dans la tentative de contribuer à combler cette lacune. Nous devons faire une clarification importante sur ce point. Les quelques travaux en gestion consacrés au tourisme du Maroc ont eu tendance à vouloir imposer aux acteurs des solutions tranchées aux problèmes affrontés. Nous ne partageons pas cette idée, dans la mesure où nous n'érigions pas les outils fournis par la discipline de gestion en dogme et unique conviction. En effet, nous voulons mener ce travail à travers un cadre de lecture qui convoque la gestion mais sans vouloir censurer l'action des acteurs du terrain. Nous estimons que leurs interactions avec toute la contingence qui les accompagne, sont aussi une source remarquable d'innovations et de remèdes originaux pour les contraintes vécues. Dès lors, cette recherche veut étudier la capacité qu'ont les acteurs de trouver des solutions aux problèmes auxquels ils sont confrontés. Notre rôle consiste à analyser les expériences des acteurs sans censure et sans vouloir leur inculquer des actions pour résoudre les problèmes. Nous nous limitons à retracer les cheminements des acteurs et à proposer quelques préconisations susceptibles d'aider à interpréter des situations problématiques.

Avant d'attaquer les différents aspects du sujet traité, nous avons jugé pertinent de faire une présentation sur le tourisme eu égard à sa place fondamentale dans ce travail. Sans prétendre l'exhaustivité, cette partie vise à rendre compte des travaux antérieurs écrits sur des

sujets similaires. Pour y parvenir, nous avons eu recours aux références bibliographiques ayant trait au tourisme, au développement durable ainsi qu'à la littérature ayant traité l'articulation des deux sujets. En outre, nous avons également utilisé certaines données qui relèvent de la documentation « grise » (Van Campenhoudt & Quivy, 2011) sous forme de rapports, notes et enquêtes menées par des acteurs institutionnels.

Cette partie se présentera en deux temps. Premièrement, nous nous efforcerons de faire l'état de l'art du tourisme, son poids actuel dans l'économie, les risques sociétaux y afférent et les nouvelles formes de voyages qui sont apparues. Deuxièmement, nous focaliserons notre attention sur les concepts polysémiques du développement durable et du tourisme durable. Ces deux concepts sont marqués d'un foisonnement de réflexions qui ne sont que très rarement unanimes. Pour guider le lecteur, ce chapitre est présenté par une démarche en entonnoir. Chacune des deux parties traite dans un premier temps le contexte mondial, puis dans un second temps la situation du Maroc, pour terminer par le cas précis sur lequel porte la recherche, en l'occurrence, la ville d'Essaouira et ses régions.

# Chapitre 1 : Les stratégies marocaines de développement touristique : enjeux, réalités, préoccupations et perspectives :

## I. Tourisme : évolution rapide et nouvelles déclinaisons

### I.1. Le tourisme mondial : historique, chiffres et tendances :

Il n'y a pas de tâche plus difficile pour un chercheur en tourisme que celle de revenir sur l'histoire de ce phénomène et son évolution avec des données qui font l'unanimité. Les chercheurs confirmés dans le domaine se croisent paradoxalement sur un seul point, qui est de reconnaître à juste titre que le tourisme est un phénomène difficile à appréhender sur tous les fronts (Py, 1992).

Hoerner (2008) estime que si le mot « tourisme » est apparu au XIX<sup>ème</sup> siècle, l'exercice de l'activité remonte à la nuit des temps, notamment chez les civilisations les plus anciennes. Il prend pour référence, les voyages d'agrément des romains de la Grèce en Égypte, leurs séjours tant ludiques que sanitaires dans les villégiatures climatiques. Dans la même lignée, les pèlerinages chez toutes les religions célestes ne peuvent être omis, faisant partie du « tourisme sacré » (Amirou, 1995). Il reconnaît également que le moyen âge en Europe a connu une augmentation de la fréquence des voyages surtout chez la population des jeunes écoliers qui organisèrent des visites aux universités des grandes villes, telles que Paris, Oxford, Bologne et aussi Coimbre.

Quoique les pratiques de voyages existent depuis l'avènement de l'Homme, le terme « tourisme » en revanche est beaucoup plus récent (Hoerner, 2008; Lozato-Giotart & Balfet, 2007; Py, 1992). Dans ce sens, bon nombre d'auteurs s'accordent à dire que l'origine du mot est anglo-saxon. Ils soulignent que les anglais furent les premiers à utiliser les termes de *tourist* et *tourism* pour désigner l'action de visiter une région ou la personne qui la pratique. L'expression *to tour around* fut très courante dans le registre anglophone pour signifier des voyages limités dans le temps et dans l'espace (Hoerner, 2008). Ces expressions ont été traduites dans le registre francophone par « touriste » et « tourisme » apparus également à la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle et qui désignaient à leurs tours « un déplacement circulaire » ou encore « un voyage de petite distance » (Boyer, 2002).

Il n'est pas nécessaire de souligner que la révolution industrielle en Europe a joué un rôle prépondérant dans le développement du tourisme. Les chemins de fers, l'intégration de la

technologie dans les moyens de transport et surtout les congés payés furent des leviers considérables pour la démocratisation des voyages qui ne sont plus seulement propres à la bourgeoisie (Viard, 2006). Dès lors, les premiers voyages organisés ont fait leur apparition. Thomas Cook menuisier et prédicateur baptiste, organisa en Juillet 1841 un court voyage en chemin de fer entre Leicester et Loughborough, pour sensibiliser ses concitoyens des dangers de l'alcoolisme. Cinq cent personnes ont répondu présentes pour faire un voyage vendu à la symbolique somme d'un shilling. Cet événement est toujours assimilé au premier essai de voyage forfaitaire à l'échelle planétaire (Hoerner, 2008). Néanmoins, Hoerner (2008) insiste sur le fait que des jeunes anglais ont réalisé un grand tour d'Europe avant même la création des chemins de fer. De plus, il souligne que le terme touriste s'est introduit dans le dictionnaire Littré pour désigner « la personne qui ne parcourt les pays que par curiosité et désœuvrement ».

L'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) a élaboré une définition qui se veut communément admise. Selon l'OMT<sup>5</sup>, le tourisme regroupe « l'ensemble des activités déployées par les personnes aux cours de leurs voyages et de leurs séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel, à des fins de loisirs, pour affaires et pour autres motifs ». L'objectif d'aboutir à une définition consensuelle n'a pas été atteint dans la mesure où plusieurs reproches ont été adressés à l'approche de l'OMT (Lozato-Giotart & Balfet, 2007).

En effet, cette définition a approché le tourisme seulement par la dimension de la demande. Les autres cadres de lecture tels que le binôme espace/temps ont été passés sous silence (Knafou, 1991). Selon cet auteur, le tourisme est un changement provisoire d'habiter. Ainsi, les touristes mettent en cause les relations générales des hommes et des sociétés à l'espace et au temps.

Auparavant, en 1989, une approche plus globale évoque pour la toute première fois « la filière du tourisme ». Elle comprend « les différents maillons de l'activité », en l'occurrence : le transport spécifiquement touristique, la production et la distribution des voyages, l'hébergement, les branches annexes et la production de matériel pour la pratique des loisirs » (Cazes & Poitier 1996). La tendance de cette approche est clairement orientée vers l'offre touristique qui contient toutes les prestations mises à la disposition des visiteurs d'un site touristique. L'offre touristique est encore plus confuse eu égard à l'hétérogénéité des prestations qu'elle englobe (Py, 1992). Néanmoins, les besoins d'un touriste peuvent l'amener

---

<sup>5</sup> OMT, Capitan Haya, 28020 Madrid, Espagne, [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)



à certains prestations qui ne sont pas directement associées au tourisme. Le cas du touriste qui fait ses achats dans une surface de grande de distribution ou qui utilise un guichet de banque illustre bien les connexions interminables que le tourisme établit avec d'autres secteurs. *A contrario*, un résident peut manger dans un restaurant réputé touristique. Ces exemples non exhaustifs montrent quelques difficultés d'une part de créer une liste exhaustive des entreprises de vocation touristique et d'autre part d'appréhender les recettes générées par cette activité. Cet enchevêtrement entre les touristes et les populations d'accueil notamment dans les prestations consommées fait que les statistiques du tourisme sont toujours contestées.

Bien que notre objectif n'est pas de remettre à plat ni tous les faits géo-historiques ni les différentes acceptions sémantiques et les déclinaisons qui vont avec, nous essayons en revanche de mettre en exergue quelques faits et définitions marquant du tourisme.

Toutefois, avant d'attaquer de front le poids actuel du tourisme sur l'échiquier socio-économique mondial, nous souhaitons revenir rapidement sur les faits historiques qui ont encouragé son essor fulgurant. Viard (2006) les résume dans certains événements datant des années suivant 1940. Il souligne avant tout la corrélation entre la réduction du temps de travail (presque du tiers en pays occidentaux) et l'allongement du temps de vie suite aux progrès réalisés dans la médecine. Les individus ont ainsi gagné plus de 400.000 heures de temps libres supplémentaires au cours d'un seul siècle. Legoherel et Frochot (2007) vont dans le même sens et évoquent l'ampleur d'une vie quotidienne de plus en plus stressante surtout dans les pays occidentaux. Le désir de s'évader est un besoin pressant pour bon nombre de personnes dont le rythme du quotidien est devenu insoutenable (Frochot&Legoherel, 2007). Le nombre croissant des touristes malgré la récession économique enregistrée dans plusieurs pays et les conflits politiques illustrent la place qu'occupe le besoin de voyager dans la vie contemporaine.

Dans le même ordre d'idée, Rech (2010) a mis en exergue les mutations profondes réalisées chez les sociétés contemporaines. Il défend l'idée selon laquelle le temps libre, sans cesse croissant chez l'Homme, a encouragé la pratique d'activités récréatives. La réflexion de Rech (2010) trouve son fondement dans les travaux de Karl Marx qui a proclamé que l'exercice des loisirs développe les facultés créatrices de la société. Les loisirs ont fait l'objet d'un nombre important de travaux. Les travaux de Dumazedier ont été en la matière les plus courants. Il définit les loisirs comme « un ensemble d'occupations auxquelles l'individu peut s'adonner de plein gré, soit pour se reposer, soit pour se divertir, soit pour développer son information ou sa formation désintéressée, sa participation sociale volontaire ou sa libre

capacité créatrice après s'être dégagé de ses obligations professionnelles, sociales ou familiales » (Dumazedier, 1962, p. 29). Les loisirs ont connu une évolution fulgurante. Bien qu'ils soient réservés au début aux classes sociales les plus aisées, les loisirs ont connu une large démocratisation (Hoerner, 2008; Rech, 2010a). L'introduction des activités récréatives dans les sociétés occidentales ainsi que la stabilité politique post 2<sup>e</sup> guerre mondiale ont débouché sur une explosion du nombre de voyageurs. La période allant de 1950 à 1980 a été communément baptisée les trente glorieuses. Hoerner (2008) parle des trente glorieuses du tourisme.

L'ampleur économique du tourisme n'est plus à prouver. Malgré des chiffres parfois contestés, les contributions du tourisme sont importantes. Quelques exemples peuvent être avancés. Le tourisme est le premier secteur économique présent sur le web<sup>6</sup>. Il apporte contribution de 12% au PNB mondiale. En effet, 6.5% des exportations mondiales dépassant des secteurs classiques tels que l'automobile, l'alimentation et l'informatique (Arib, 2004; Dehoorne, Saffache, & Tatar, 2008). Plus encore, selon *World Travel and Tourism Council*, plus de 231 millions de personnes travaillent dans le secteur ou dans des métiers qui y sont directement influencés. Bergery (2000) va plus loin en considérant le tourisme comme le premier secteur économique de la planète, avec ses 13% des dépenses de consommation, sans oublier les 5 milliards de personnes qui se déplacent à l'intérieur de leurs frontières.

Toutefois, la grandeur du phénomène fait émerger des questions épineuses. Malgré les discours enthousiastes, la pratique du tourisme demeure jusqu'à présent entre les mains des couches sociales les plus favorisées. A l'échelle mondiale, les populations des pays du nord, sont plus à même de s'offrir des déplacements touristiques. A cela vient s'ajouter un prétexte souvent mis en avant pour « sacraliser » le tourisme, à savoir, son rôle de levier en matière de distribution équitable des richesses. En effet, le mythe du nord vs le sud est présent dans le tourisme aussi. Les déplacements des touristes des pays du nord, visiblement plus favorisés, vers les pays du sud, entraînent des dépenses qui sont présentés comme un moyen efficace pour enrayer les déséquilibres socioéconomiques (Hilali, 2004). Or, il convient de se poser quelques questions. N'existe-t-il pas un risque, celui de voir émerger des effets secondaires provoqués par le contact entre cultures différentes ? Les avantages économiques peuvent-ils passer sous silence les dégâts écologiques que le tourisme peut produire ? Ces questions bien qu'elles ne soient pas exhaustives remettent en question l'enthousiasme des chiffres présentés en haut.

---

<sup>6</sup> [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)

## I.2. Le coût sociétal du tourisme :

Les impacts négatifs que le tourisme est susceptible d'engendrer ont fait l'objet de plusieurs travaux. Py (1992) dans une représentation atypique associe le tourisme à « un feu qui peut faire bouillir une marmite ou incendier une maison ». Quoique la citation soit caricaturale, l'idée est chargée de sens. L'auteur attire l'attention sur les dangers d'une activité touristique non contrôlée.

Depuis son avènement et son développement impressionnant, le tourisme suscite de plus en plus des débats houleux. Il opère une division remarquable au sein de la communauté des chercheurs. Si les avantages du tourisme ont été largement diffusés, la littérature scientifique consacrée au sujet et certains détracteurs mettent en lumière ses éventuelles externalités négatives. Ces dernières ont été rangées dans 3 catégories : économiques, sociales et environnementales. Sans viser l'exhaustivité, nous allons résumer les arguments les plus récurrents dans les travaux des détracteurs.

### ➤ Économique :

Au départ, le tourisme devait incarner le rôle de levier de développement à l'échelle mondial et surtout au sein des pays en mal de développement. Les rapports réalisés par les entités institutionnelles, tels que l'OMT ont toujours conclu que le déplacement des touristes « nantis » des pays du nord vers les destinations du tiers monde et les dépenses « ostentatoires » y afférent, serait une aubaine pour une redistribution des richesses (Py, 1992).

Outre les effets directs, le tourisme est susceptible d'exercer des effets induits sur toute la chaîne économique, notamment en matière de développement de l'infrastructure (Kaspar, 1995). Les flux touristiques encouragent l'implantation de plusieurs projets ce qui peut aboutir par voie de conséquence à la création de plus de richesse au profit des populations d'accueil (Vellas, 2011). *In fine*, le tourisme s'apparente à un moteur de développement socioéconomique.

Pourtant, l'excès d'optimisme manifesté par ces visions a été contredit par certaines réalités :

1) les touristes du nord qui devaient massivement prendre le chemin du sud, préfèrent opter pour des destinations de proximité offrant beaucoup de similitudes avec leurs environnements habituels. A titre d'exemple, la France enregistre un taux de départ en voyage de 75% de la population totale, or 71% de ces voyageurs restent en France. Les voyageurs

partant à l'étranger envisagent des destinations voisines telles que la Grande-Bretagne, l'Italie et l'Espagne. La destination lointaine sollicitée par les français reste l'Amérique<sup>7</sup> !

2) dans la même lignée, Hoerner (2008) introduit le terme du tourisme captif, pour faire allusion aux groupes transnationaux dominant la plupart des projets touristiques installés dans les pays du sud. Les gains réalisés sont rapatriés. Les pays d'accueil ne gardent que des parts minimales (Hillali, 2007b)

3) la capacité du tourisme a créé des postes de travail est souvent accompagnée de réalités décevantes. Pour le cas du Maroc, une grande partie des unités touristiques sont connues pour leurs conditions de travail pénibles, leurs rémunérations dérisoires et l'absence de stratégies de motivation (Abdallaoui, 2005)

➤ Social :

Les externalités sociales du tourisme évoquées par les chercheurs sont aussi très nombreuses. Les risques liés au métissage de cultures différentes ont souvent été évoqués. Hoerner (2008) s'est intéressé aux conséquences d'une rivalité entre une culture occidentale affichant parfois un sentiment de supériorité et une culture locale plus vulnérable. Selon lui « les valeurs occidentales » se placent comme supérieures, mais sont aussi méprisantes sans être dominantes (Hoerner, 2008, p. 42). En clair, les visiteurs occidentaux peuvent avoir tendance à afficher une fierté qui trouve son origine dans leur histoire, leurs certitudes économiques et leur mode de vie. Cette fierté peut être perçue par certains locaux comme un sentiment de supériorité. L'amalgame peut donner lieu à des réactions hostiles (Hillali, 2005).

Dans un esprit similaire, les clichés historiques liés à l'image du touriste surtout dans les pays du sud ont favorisé l'émergence de plusieurs phénomènes négatifs. En réalité, le touriste est souvent assimilé à une personne nantie dont l'unique intérêt est de faire des dépenses ostentatoires. Ces idées stéréotypées ont accentué l'ampleur de certains actes tels que l'escroquerie, la prostitution et l'exploitation des enfants. En 2013, une chaîne de télévision hollandaise a diffusé un reportage sur les dérapages de quelques touristes pendant leurs séjours au Maroc. Interrogés sur les motifs de leurs choix pour cette destination, ces personnes ont tenu des propos choquants, tels que la possibilité de tout acheter en contrepartie de quelques pièces de monnaie. Bien que ces cas soient limités, ils font penser que le tourisme peut servir de moyen pour exploiter la pauvreté et les lacunes juridiques de certains pays du sud.

---

<sup>7</sup>Direction Générale de la Compétitivité de l'Industrie et des Services (DGIS), Rapport annuel, 2013

➤ Environnemental :

Le volet environnemental n'est pas en reste. Le tourisme est accusé d'exercer une grande pression sur les ressources naturelles (Clarimont & Vlès, 2008). Quoique les effets du tourisme ne soient pas rangés avec ceux des industries lourdes, quelques externalités négatives sont alarmantes. Les chercheurs ont mis en exergue quelques phénomènes tels que la congestion, la pollution des milieux naturels et la surconsommation des ressources (Bouin, 2007). La consommation des ressources hydriques constitue un nœud gordien pour le tourisme. Arib (2004) a présenté des chiffres éloquentes. Un touriste consommerait par jour, 7 à 10 fois plus d'eau pour son bien être qu'un paysan pour arroser ses cultures et nourrir sa famille. Dans un même esprit, le développement fulgurant du transport aérien pour satisfaire les besoins croissants des touristes serait la principale cause de la pollution de l'air.

En somme, les chercheurs s'accordent à dire que le tourisme est un secteur susceptible de contribuer au développement et/ou de menacer les Hommes et les milieux. Dans cette situation, les chercheurs ont esquissé les définitions de nouvelles formes qui se veulent des formes alternatives aux pratiques touristiques dangereuses (Boyer, 2002; Perret, 2002; Viard, 2006).

### **I.3. L'émergence de nouvelles formes du tourisme :**

Les impacts négatifs du tourisme non contrôlé ont incité la communauté scientifique à penser de nouveaux modes de voyage (Cazes & Poitier, 1996). Dès lors, un nombre important de néologismes ont vu le jour. Même si les appellations sont très variées, ces formes convergent sur la volonté de faire émerger un tourisme qui soit respectueux des Hommes et de la nature. Sans viser l'exhaustivité au vu du nombre important d'approches, nous allons passer en revue les concepts les plus en vogue.

#### **I.3.1. Le tourisme écologique :**

La vitesse enregistrée dans la dégradation des milieux naturels a encouragé l'émergence d'un nouveau mode de voyage, baptisé le tourisme écologique. Ce dernier est considéré parmi les premières déclinaisons qui ont vu le jour pour sensibiliser les voyageurs à la possibilité de pratiquer le tourisme sans nuire à l'environnement (Clarimont & Vlès, 2008).

La naissance de ce concept remonte aux années 70, et prend son essor dans la littérature anglo-saxonne (Tardif, 2003). Tantôt tourisme écologique, tantôt écotourisme, l'idée est de sensibiliser les touristes à pratiquer un tourisme n'exerçant aucun danger sur les milieux

naturels. Plus encore, il plaide pour la contribution des touristes dans la préservation des ressources naturelles (Tardif, 2003). Les préoccupations environnementales, sans cesse croissantes, ont amplifié l'intérêt porté à l'écotourisme. En 2002, un sommet mondial de l'écotourisme fut organisé au Québec pour attirer l'attention vers l'importance de faire face au tourisme de masse en favorisant progressivement de nouvelles formes de voyages permettant d'opérationnaliser l'objectif de la durabilité (Clarimont & Vlès, 2008). De ce fait, les chercheurs se sont penchés sur la question de l'écotourisme. Les approches sont très nombreuses d'où le risque de créer un amalgame. Dans cette situation, l'OMT et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) ont esquissé en 2002 les principes fondateurs de l'écotourisme :

- ✓ L'écotourisme contribue activement à la protection du patrimoine naturel et culturel.
- ✓ L'écotourisme inclut les communautés locales et indigènes dans sa planification, son développement et son exploitation contribue à leur bien-être.
- ✓ L'écotourisme propose aux visiteurs une interprétation du patrimoine naturel et culturel.
- ✓ L'écotourisme se prête mieux à la pratique du voyage individuel ainsi qu'aux voyages organisés pour de petits groupes.

En synthèse, l'écotourisme met l'accent sur la proximité recherchée avec la nature par le tourisme (Tardif, 2003). Ces liens ont été souvent qualifiés de conflictuels eu égard aux impacts dangereux qui résultent de certaines activités. La fermeture de certaines zones naturelles témoigne d'une cohabitation parfois très difficile voire impossible. Néanmoins, la fermeture de sites a suscité un grand débat. Bon nombre de chercheurs la considère comme une « trahison » faite à l'esprit du développement durable (Hoerner, 2004) qui prône la contribution de tous les acteurs dans la satisfaction des besoins actuels et présents. Les travaux de Mougenot (2003) ont illustré la capacité des acteurs de concevoir des compromis permettant d'articuler des pratiques différentes tout en contribuant à la préservation du territoire. Quoi qu'il en soit, l'écotourisme a pu s'imposer comme une forme de voyage susceptible de concilier les intérêts des visiteurs et des populations d'accueil en tenant compte des particularités d'une nature de plus en plus fragilisée.

### **I.3.2. Le tourisme créatif :**

Pour certains, le tourisme créatif serait une autre déclinaison du volet social du développement durable (Safaa, 2013). Il est assimilé à un tourisme motivé par le brassage respectueux des cultures étrangères et locales (Hoerner, 2004). Autrement dit, le tourisme créatif veut marquer la rupture avec le tourisme de masse tourné vers l'acculturation (Zaoual & Daghri, 2007).

De ce fait, les touristes de masse doivent basculer vers des expériences faisant de l'authenticité, de l'émotion et de l'immersion au cœur des particularités du site d'accueil, les mots clés du voyage (Richards & Raymond, 2000). Le pari n'est pas si simple, surtout lorsque les cultures locales fragiles se sentent concurrencées dans leur sphère par des valeurs différentes (Hillali, 2004).

Ce faisant, Hoerner (2004) souligne l'importance de la pédagogie et de la sensibilisation. Il pense que la culture des touristes occidentaux, souvent perçue comme supérieure et de nature coloniale, doit être juxtaposée à la culture d'accueil qui doit être expliquée et valorisée. Il ambitionne la création d'un cadre culturel commun, composé des deux cultures.

Urbain (1991) a plaidé contre les préjugés négatifs souvent associés aux touristes. Bien que les pratiques touristiques ne soient pas exemptes de quelques dérapages, la sensibilisation peut porter ses fruits. Hoerner (2004) estime que la capacité d'assimilation et d'engagement des touristes peut s'avérer surprenante.

En résumé, le tourisme créatif se veut respectueux des valeurs et responsable envers le patrimoine vernaculaire des espaces d'accueil. La richesse patrimoniale des sites touristiques doit favoriser l'émergence de « destinations culturelles » au sein desquelles touristes et population locale cohabitent (Cazes & Poitier, 1996). De fait, tourisme et patrimoine sont appelés à se nourrir mutuellement (Lazzarotti, 2011) pour créer des destinations au sein desquelles le patrimoine culturel occupe une place prépondérante.

### **I.3.3. Le tourisme éthique :**

Le tourisme éthique trouve son fondement dans les principes du commerce éthique (Legohérel & Frochot, 2007). Il s'agit d'un mode de voyage favorisant l'amélioration des conditions de vie des habitants locaux à travers la création d'une valeur ajoutée. Par opposition au tourisme captif, créateur de profits pour les grandes multinationales (Hoerner,

2008), le tourisme éthique se fonde sur la distribution équitable des revenus touristiques. La part des marchés du groupe Accor illustrent la grande disparité qui marque le tourisme. En effet, les différentes unités de ce groupe logent en moyenne chaque nuit plus de 400.000 touristes<sup>8</sup> ce qui équivaut au nombre d'habitants d'une ville comme Manchester.

Malgré tous les discours optimistes, le tourisme consolide la prédominance des puissances économiques. Nous avons déjà évoqué le constat relevé par Arib (2004) qui a précisé que la part des pays du sud dans les dépenses effectuées sur leurs territoires ne dépasse pas 40%. Hoerner (2004) a clarifié que 80% de la prestation des services touristiques sont maîtrisés par un petit nombre d'entreprises appartenant à des États prospères.

Pour y remédier, les pays d'accueil doivent s'approprier leur industrie touristique (Hoerner, 2008; Vellas, 2011). Faute de quoi, le tourisme éthique risque de rester un objectif illusoire. Abdallaoui (2010) a proposé quelques solutions pour limiter les failles des entreprises marocaines. Il a souligné l'importance de développer une formation professionnelle destinée à tous les niveaux. Dans un même esprit, Hillali (2007) a mis l'accent sur l'importance de moderniser les dispositifs de promotion et de publicité et la facilité d'accès aux moyens de financement en rappelant que la grande partie des entreprises marocaines sont de petite ou moyenne taille. Les touristes peuvent aussi contribuer à la mise en œuvre de certains projets ayant un impact direct sur les populations les plus vulnérables, tels que le creusage des puits et le désenclavement des zones marginalisées (Legohérel & Frochot, 2007). En somme, le tourisme éthique peut servir de levier pour limiter les effets de la néo-colonisation économique, orchestrée par les grandes groupes multinationaux (Hoerner, 2008).

En synthèse, il est aisé de constater que le tourisme a connu de nombreuses déclinaisons depuis l'amplification des discours portant sur le développement durable. Ces néologismes ont pour objectif de concilier les intérêts des visiteurs et des habitants locaux en accordant une grande attention aux particularités écologiques de chaque territoire. La présentation précédente s'est employée à mettre en lumière quelques concepts récurrents sans prétendre l'exhaustivité au vu des innombrables concepts et approches qui ne cessent d'émerger.

Néanmoins, certains auteurs ont exprimé clairement leur inquiétude quant aux risques de manipulation de ces concepts. L'opportunisme économique risque de galvauder ces concepts, comme on peut le lire dans cette réflexion : « l'écotourisme a été la bonne affaire

---

<sup>8</sup> [www.accor.com](http://www.accor.com)



des opérateurs pour gagner l'argent des ultimes destinations vierges, et le tourisme durable est celle des aménageurs pour ne plus en perdre avec les autres » (Cazes & Lanquar, 2000, p. 8).

Sans se positionner dans ce débat, nous pensons que le tourisme ne peut pas faire l'objet d'une remise en cause totale. Les nouvelles formes du tourisme répondent à des intentions louables et peuvent réduire les éventuelles nuisances à condition d'intégrer les acteurs locaux dans les stratégies concernant leurs sites. En effet, « le site » doit être placé au centre de toutes les stratégies de développement y compris touristiques. L'approche « des sites » attire de plus en plus des chercheurs qui plaident pour un développement conçu pour et par les acteurs du site (Zaoual, Nohra, & Latouche, 1999).

#### **I.4. Le tourisme « situé » : une aubaine pour les pays du sud ?**

Le site est un concept de plus en plus convoqué dans les approches territoriales. En 1999, l'économiste Hassan Zaoual fait appel à de nouveaux néologismes, tels que « la sitologie » et « l'homositus ». Les travaux de cet auteur ont attiré des chercheurs connus, tels que Serge Latouche. Ces travaux ont encouragé la création d'un nouveau courant de pensées baptisé « les sites symboliques »

Ce courant se fonde sur la critique des stratégies de développement économique qui mettent les acteurs du site dans des zones d'ombre. Zaoual (1999) souligne que les projets appliqués sans concertation avec les acteurs locaux, qui ne tiennent pas compte des coutumes, de la culture, des croyances, des mentalités, finissent par être rejetés. Le tourisme des pays du sud va dans ce sens et souffre de l'application de modèles issus d'autres contextes.

Le cas du Maroc et de la Tunisie illustre cette tendance. Ces deux pays ayant des liens historiques très forts avec des pays européens comme la France et l'Espagne se sont contentés dans un premier temps de copier leurs modèles touristiques. Les modèles touristiques ont été déclinés en miniatures des stations balnéaires espagnoles et françaises (Hillali, 2007b). De surcroît, les projets importés sans tenir compte des particularités locales enregistrent beaucoup de difficultés pour réussir l'insertion territoriale. Essaouira qui est une ville qui souffre d'un grand stress hydrique a été dotée d'un grand terrain de golf. L'arrosage de ce terrain a déclenché de vives controverses avec les acteurs locaux. Au final, le projet n'a pas atteint la performance commerciale attendue.

Quoique les expériences locales puissent toujours être nourries des modèles développés, les intérêts et la créativité des acteurs locaux doivent être les moteurs des stratégies à mettre

en œuvre (Zaoual, 2008). Hoerner (2004) a souligné que l'offre touristique des pays du sud doit trouver son fondement dans les singularités de chaque site. Le modèle des ryads maison d'hôtes au Maroc peuvent être présentés comme une expérience probante. En effet, ce modèle s'est basé sur la création d'un hébergement touristique à partir d'anciennes habitations situées dans des quartiers chargés d'histoire. Ces maisons rénovées alliant authenticité, simplicité et modernité ont permis aux visiteurs étrangers de découvrir le style de vie traditionnel (Saigh Boustia, 2004). L'attractivité de ce modèle a incité de petits paysans à aménager leurs maisons pour accueillir les touristes pendant les randonnées. Ce logement chez l'habitant permet de générer des revenus directs à ces personnes. Pour Zaoual et ses co-auteurs (2005), il s'agit de l'encastrement de l'économie dans les singularités sociales et environnementales. En général, les projets touristiques sont appelés à tenir compte de la complexité, de la diversité et de la contingence des contextes d'action des acteurs concernés. De plus, le développement territorial à travers le tourisme doit prendre en considération les perceptions et les normes partagées par les acteurs de la situation (Zaoual, 2007). Cela dit, toutes les actions concernant un territoire doivent être la résultante d'un processus de collaboration entre les différents acteurs impliqués. Ce point constitue un vrai nœud gordien dans les stratégies touristiques au Maroc. Plusieurs auteurs ont constaté que l'articulation des contributions des différents intervenants affronte plusieurs freins (Boujrouf, 2001; Elcohen & Guertaoui, 2004). En clair, le Maroc connaît un nombre important d'intervenants institutionnels. Les champs d'intervention larges et diversifiés portent souvent à confusion.

## **II. Le tourisme au Maroc : Mosaïques de stratégies vs résultats mitigés**

### **II.1. Le tourisme au Maroc : début, présent et perspectives :**

Les ouvrages portant sur le début du tourisme comme activité organisée sont rares. Mais Hillali (2007) fut parmi les rares chercheurs à consacrer une partie de ses travaux à l'évolution historique du tourisme au Maroc. Il indique que les premiers balbutiements remontent à l'époque de la colonisation française (1912-1956). Les premières réalisations, notamment les remontées mécaniques dans les montagnes de l'Atlas, ont servi au dépaysement des résidents français.

En effet, en 1956, le Maroc n'a hérité que de 240 hôtels pour un total de 17000 lits. Ces projets furent gérés par des français à cause de l'absence d'une vraie stratégie destinée au secteur malgré la création de l'Office Chérifien du Tourisme (OCT) en 1937 (Hillali, 2007b).

En revanche, la phase post-colonisation fut marquée par l'intensification des installations consacrées au tourisme. La monarchie Alaouite devait gérer une phase critique marquée par les attentes croissantes d'un peuple qui rêve d'un lendemain meilleur (Diouri, 1992). Le tourisme fut considéré comme un levier à même d'enrayer les disparités socio-économiques et de contribuer à l'amélioration du niveau de vie des citoyens.

En effet, le pouvoir en place a considéré que l'amélioration de la situation économique des citoyens pouvait participer à l'apaisement d'une part des tensions politiques ambiantes engendrées par les tentatives de coup d'État en 1970 et 1971 et d'autre part des soulèvements populaires orchestrés par les syndicats et les partis politiques et aussi le conflit du Sahara.

Le tourisme s'est rapidement imposé dans les choix stratégiques à côté de l'agriculture et l'exportation des phosphates. Toutefois, les années de sécheresse et l'orientation des pays industrialisés vers d'autres sources d'énergie ont renforcé la position du tourisme. De plus, le Maroc jouit d'une richesse naturelle et historique qui ne peut être qu'attrayante. A cela, il faut ajouter sa position géographique, situé à proximité des principales destinations mondiales, telles que l'Espagne et la France. En résumé, le tourisme semble être prêt à jouer un rôle fondamental dans la construction du Maroc contemporain.

Ainsi, le Maroc a lancé depuis les années 60 un vaste programme qui vise la mise en place de tous les aménagements nécessaires pour accueillir les flux touristiques (Berriane, 1989). La place que le tourisme a occupée dans les différents plans de développements lancés depuis les années 60 reflète la volonté des responsables de faire de ce secteur un des piliers de l'économie marocaine (Berriane, 1989; Hillali, 2007b).

Ces différents plans se sont traduits par la construction de plusieurs hôtels et stations sur le littoral méditerranéen. L'idée fut de faire du Maroc une nouvelle destination balnéaire à l'instar des stations espagnoles et françaises. Hillali (2007) accuse cette vision d'excès de volontarisme. En effet, ces stratégies avaient fixé pour objectif de recevoir 20 millions de touristes en 1990. En 2015, ce chiffre n'est pas encore réalisé.

Toutefois, l'avènement de Mohammed VI en 1999 a apporté plusieurs changements dans la politique touristique. En 2001, le roi a piloté le lancement de l'Accord Cadre, fruit d'un partenariat entre le public et le privé. Ce dernier stipule l'accueil en 2010 de 10 millions de touristes en tentant de remédier à plusieurs carences des politiques précédentes. Outre la construction de nouvelles stations, le plan évoque pour la première fois l'importance de l'ouverture du ciel marocain au profit des compagnies aériennes étrangères, la formation

professionnelle, la diversification de l'offre en mettant l'accent sur la richesse culturelle, la création de nouvelles zones et la modernisation des politiques de promotion.

L'objectif de 10 millions fut atteint avec 2 ans de retard. Mais l'État solide de cette nouvelle expérience lance, d'emblée, un nouveau programme pour l'horizon 2020. Le programme pour la première fois n'opère pas une rupture avec le précédent. Il veut capitaliser les acquis et lancer de nouveaux défis. Ce programme baptisé, « la Vision 2020 » se fixe comme objectif de recevoir 20 millions de touristes à l'horizon 2020. Le programme vise :

- ✓ 200.000 nouveaux lits
- ✓ Doubler les arrivées
- ✓ Tripler le nombre de voyages domestiques

Outre les aspects quantitatifs, le plan souligne l'importance de la durabilité qui doit être prise en considération dans toutes les nouvelles réalisations. Au final, cette présentation a permis de rendre compte des circonstances dans lesquelles le tourisme a émergé en tant que secteur économique fondamental. Dans les prochaines lignes, nous reviendrons en détails sur les différentes phases d'évolution du secteur touristique au Maroc.

## **II.2. Le développement du tourisme marocain au fil des années :**

Avant de s'imposer dans les choix stratégiques, le tourisme marocain a affronté plusieurs difficultés qui résultent des stratégies et des plans parfois volontaristes. Le tourisme a été momentanément placé en zone d'ombre après la colonisation avant de connaître un regain d'intérêt. Cette longue évolution parsemée d'embûches mérite d'être nuancée.

### **II.2.1. Les plans de développement stratégiques :**

La monarchie a hérité d'une situation difficile aux lendemains du protectorat français. Les besoins pressants ont incité l'État à redresser l'économie du pays en choisissant les secteurs susceptibles de produire une forte valeur ajoutée. Le tourisme fut considéré important au vu de sa capacité d'intégrer une grande partie des demandeurs d'emploi mais aussi pour sa capacité d'influencer les autres secteurs (Abdallaoui, 2005; Boujrouf, 2005).

Les plans de développement ont marqué la phase du post-protectorat. Il s'agit d'une planification sur le court terme menée par le roi Hassan II et les différents gouvernements en place (Hillali, 2007b). Ces plans furent utilisés pendant la période allant de 1965 à 1990. Le mot d'ordre fut le développement du tourisme (Boujrouf, 2005). Néanmoins, ces plans ont suscité de virulentes critiques.

De prime abord, le premier plan de 1965 a réduit l'offre touristique à quelques stations construites au nord du Maroc. Le ministère du tourisme, créé en 1965, a mobilisé des fonds publics pour construire des stations balnéaires dans les villes de Tanger, Tétouan et Al Hoceima. En réalité, toutes les grandes entreprises publiques telles que la RAM, l'ONCF, le Crédit Immobilier et Hôtelier ont été appelées à créer des filiales dans le domaine de l'hôtellerie. Toutefois, les projets réalisés ont enregistré des résultats timides. Paradoxalement, les résultats les plus prometteurs ont été réalisés par les villes internes qui n'ont fait l'objet que d'un intérêt secondaire de la part des responsables (Hillali, 2007b; Saigh Boustia, 2005). Les causes de cet échec ont été expliquées. Les stations construites dans le nord ont favorisé la quantité au détriment de la qualité. En effet, l'augmentation de la capacité d'hébergement fut l'unique objectif de l'époque. Des axes stratégiques tels que la formation, la promotion et les activités récréatives ont été réduits au néant (Abdallaoui, 2005; Chkaoulou, 2011; Hillali, 2007b). La faible performance financière et commerciale des unités subventionnées par les fonds publics a entraîné un changement stratégique. En clair, l'État a voulu se retirer en faveur des investisseurs privés (Hillali, 2007b). Pour encourager les capitaux privés, l'État a mis en place une série d'incitations financières comme l'exonération fiscale pendant 10 ans, la cession du foncier à des prix très intéressants, l'accord d'aides financières aux porteurs de projets dans l'hébergement, l'accord des emprunts avec des taux d'intérêt très bas etc.

Il est aisé de constater que les mesures prévues ont passé sous silence encore une fois des axes primordiaux tels que l'augmentation de la desserte depuis et vers le Maroc, la valorisation du patrimoine, la création d'une animation située, la qualité des transports, la restauration, etc. En réalité, l'hébergement s'est présenté aux yeux des responsables à ce moment là comme le pilier d'une destination complète.

En revanche, plusieurs événements ont freiné les attentes responsables. La réticence des entrepreneurs marocains d'investir un domaine jugé en contraste avec les valeurs d'une société arabo-musulmane traditionnelle, le manque d'assurance vis-à-vis d'un secteur embryonnaire, les conflits régionaux tels que les guerres du Sahara et du Golfe ont bloqué l'entrée des capitaux privés. Pour y remédier, l'État fut contraint une fois de plus de consacrer des fonds publics pour la mise à niveau du secteur. L'État devait assurer le rôle de promoteur porteur de projet, mais aussi d'aménageur, contrôleur et incitateur promulguant des mesures stimulantes (Boujrouf, 2005, p. 3). Dans cette situation, 5% du budget public fut réservé au tourisme.

Les années 2000 ont marqué la rupture avec les échecs précédents. Le nombre de 4 millions de touristes a été atteint en 2002 ce qui a généré un montant de recette de 16 milliards de dirhams soit 4900 % plus que le chiffre réalisé en 1964 (Boujrouf, 2005). Le nombre de lits a connu lui aussi une augmentation fulgurante. En synthèse, nous pouvons dire que la signature de l'Accord Cadre baptisé la Vision 2010 a eu un effet positif sur le tourisme marocain.

### **II.2.2. La « vision 2010 » : Un premier défi réel ?**

La Vision 2010 ou encore le Plan Azur est le fruit d'un accord entre les différents intervenants du public et du privé. Elle a fixé comme objectif de recevoir 10 millions de touristes à l'horizon 2010. Bien qu'elle ait fait l'objet de plusieurs critiques, la vision 2010 a été saluée pour sa volonté d'intervenir sur les différentes filières touristiques et pas uniquement sur l'hébergement (Boujrouf, 2005).

Concrètement, la vision 2010, entérinée au 10 Janvier 2001, s'est efforcée de combler certaines lacunes, telles que la vétusté des unités d'hébergement, la baisse de la qualité et le manque d'animation.

Le champ d'action de la vision comprend les axes suivants<sup>9</sup> :

- ✓ Positionnement offensif sur le balnéaire à travers l'aménagement de 6 stations de nouvelles générations.
- ✓ Lancer de nouveaux produits pour équilibrer l'image de la destination.
- ✓ Améliorer le rapport qualité / prix : baisse des prix du packaging à travers la libéralisation du transport aérien.
- ✓ Favoriser davantage la formation pour professionnaliser les métiers.
- ✓ Renforcer la promotion.
- ✓ Encourager l'investissement par des mesures portant sur le foncier, le financement et la fiscalité.
- ✓ Régionaliser les produits.

Ces axes ont été traduits en quelques objectifs chiffrés<sup>10</sup> :

- ✓ Entrées aux frontières : 10 millions
- ✓ Touristes internationaux hébergés : 7 millions
- ✓ Capacité hôtelière additionnelle : 160.000 lits

---

<sup>9</sup> Texte final des assises du tourisme national de Janvier 2001

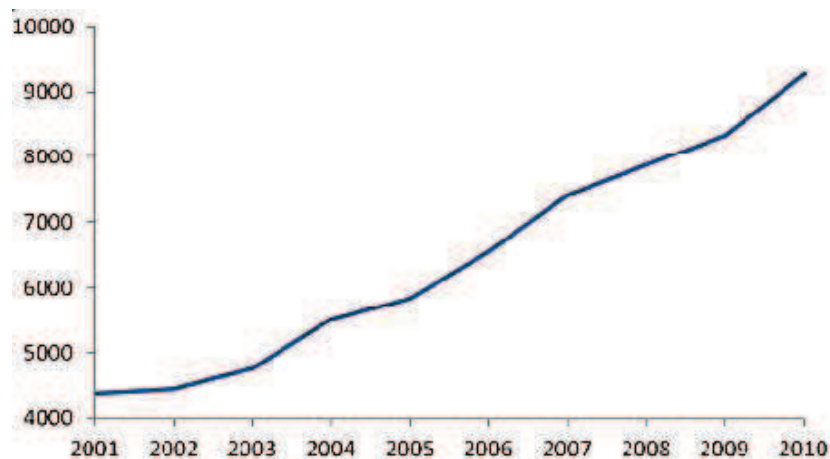
<sup>10</sup> Ibid

- ✓ Nuitées touristiques dans les unités classées : 50 millions
- ✓ Taux d'occupation : 70 %
- ✓ Recettes touristiques : 80 milliards de dirhams
- ✓ Emploi additionnel : 600.000
- ✓ Formation : 72.000 lauréats.

Hillali (2007) a salué l'intérêt envers certains volets, négligés auparavant, tels que l'encouragement de la coopération entre les opérateurs publics et les investisseurs privés, l'amélioration de la qualité des prestations, la libéralisation du trafic aérien, au profit des compagnies étrangères, l'efficacité de la politique de promotion, l'encouragement des investissements dans toutes les filières et pas uniquement l'hébergement.

Comme nous l'avons signalé, les actions lancées dans le cadre de la vision 2010 ont produit des résultats satisfaisants :

**Figure n° 2 : Graphe de l'évolution des arrivées entre 2001 et 2010 en milliers :**

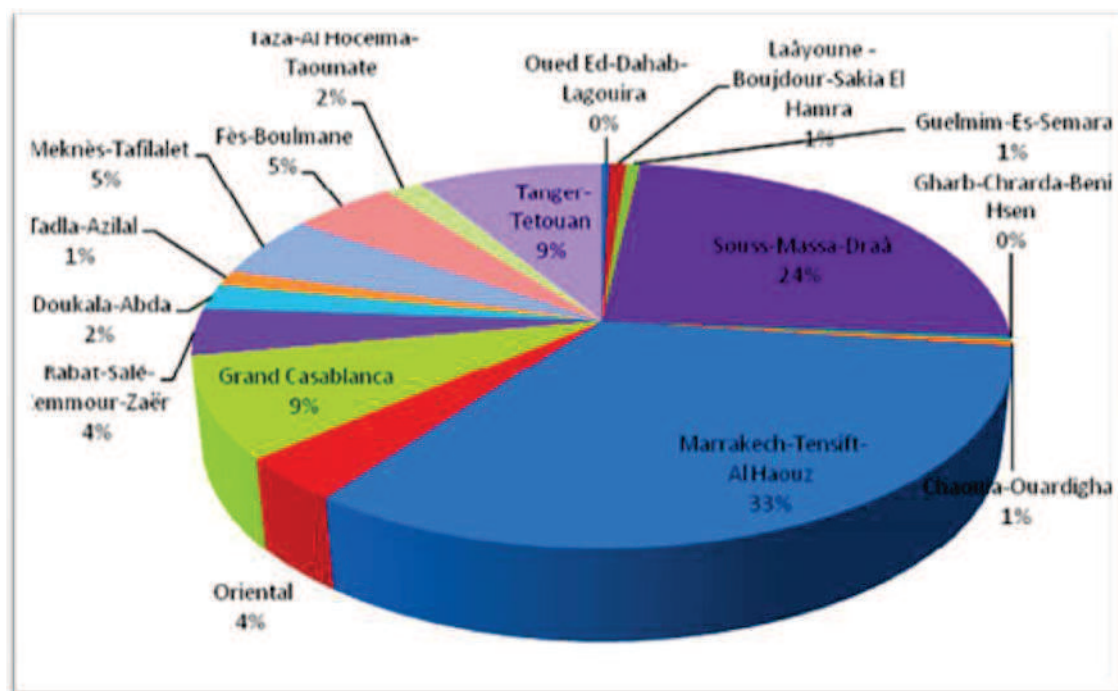


Source : Baromètre du Ministère du Tourisme

La lecture du graphe permet de constater que la Vision 2010 a tenu ses promesses à hauteur de 82%. En effet, le Maroc a reçu 9.3 millions de touristes en 2010 en réalisant 440.6 millions dirhams de recettes, ce qui équivaut à 8.3% du PIB.

Cependant, Hillali (2007) a accusé la Vision 2010 d'avoir consolidé la concentration du tourisme dans quelques régions au détriment d'un territoire marocain riche en potentialités. En effet, la majorité des réalisations a été implantée dans les régions de Marrakech et d'Agadir.

**Figure n° 3 : Graphe de la répartition de la capacité litière par région :**



Source : Baromètre du Ministère du Tourisme

Mais en faisant abstraction des critiques, la Vision 2010 a inscrit le tourisme marocain dans une nouvelle ère marquée de dynamisme et de collaboration. Pour assurer le suivi des chantiers ouverts, une nouvelle stratégie qui veut capitaliser les acquis fut lancée aux lendemains de la clôture de la période consacrée pour la Vision 2010.

La nouvelle stratégie fut baptisée la Vision 2020 pour mettre l'accent sur l'importance de la continuité. Elle devait renforcer le positionnement du Maroc et combattre quelques clichés et idées stéréotypées qui étaient encore associés au royaume<sup>11</sup> du fait de moyens de promotion caduques.

### II.2.3. Vision 2020 : la consécration définitive ?

La vision 2020 trouve sa genèse dans la stratégie précédente, en l'occurrence la Vision 2010. Cette politique s'est employée à suivre le chemin du plan précédent. Le rapport<sup>12</sup> publié par le Ministère du tourisme résume les nouvelles attentes attribuées au tourisme à l'horizon 2020 : 1<sup>er</sup> contributeur à la balance des paiements, 2<sup>e</sup> contributeur au PIB national et

<sup>11</sup> En 2011, une équipe espagnole de football très célèbre a réduit le Maroc dans un spot publicitaire diffusé sur internet à la veille d'un match amical en dunes de sables, de dromadaires et de nomades.

<sup>12</sup> Rapport intitulé « La durabilité au cœur de la Vision 2020 », Département du Développement et de la Qualité, Mai 2012, Ministère de Tourisme



2<sup>e</sup> créateur d'emploi. L'objectif principal est de hisser le Maroc au 25<sup>e</sup> rang des destinations mondiales. Ce faisant, plusieurs chantiers ont été ouverts :

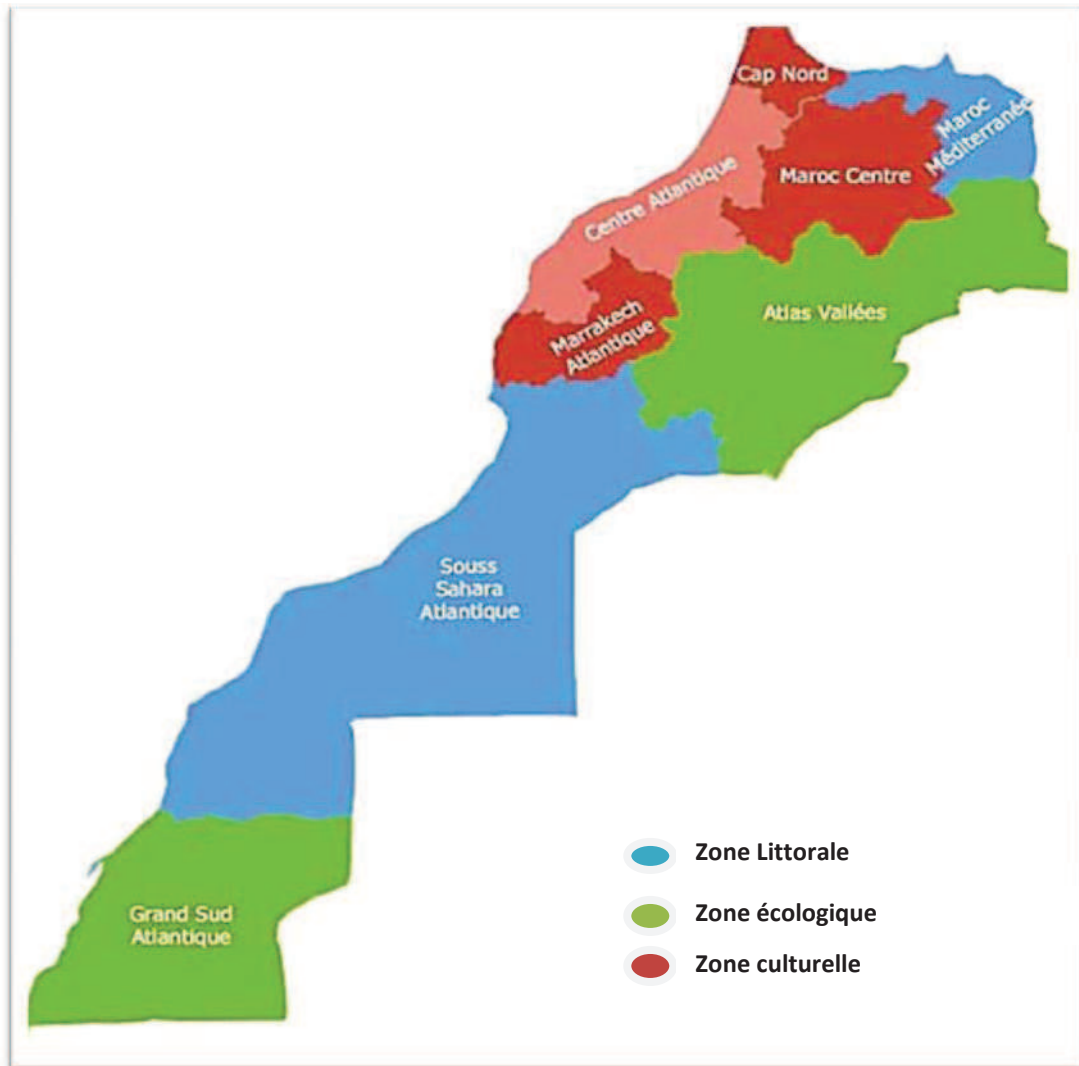
- ✓ 200.000 nouveaux lits hôteliers et assimilés.
- ✓ Doubler le nombre des arrivées au post frontières (entre 18 et 20 millions)
- ✓ Tripler le nombre des voyages domestiques.

Nous pouvons lire dans le même document que ces opérations vont se traduire par des effets d'entraînements remarquables sur l'ensemble de l'économie :

- ✓ Créer 470.000 emplois
- ✓ Doubler les recettes touristiques pour atteindre 140 Millions de dirhams
- ✓ Accroître le PIB touristique de 2 points

En outre, la Vision 2020 fut marquée par son intérêt pour les questions liées à la durabilité. Le modèle *Sea & Sun* a été abandonné au profit d'un positionnement mêlant culture, nature et balnéaire. De plus, les menaces d'une concentration de l'activité touristique dans deux régions sont aussi prises en considération. De ce fait, le nouveau plan a visé une répartition rationnelle de l'activité touristique sur l'ensemble du territoire. Dès lors, plusieurs régions ont été dénichées couvrant l'ensemble du territoire et faisant en sorte de valoriser les potentialités de chaque zone.

**Figure n° 4 : Carte des régions touristiques déterminées par la vision 2020**



Source : Baromètre du ministère du tourisme

Dans une autre perspective, la vision 2020 se distingue par une nouveauté considérable. En réalité, les approches mercantiles, basées sur la performance financière, furent monnaie courante au Maroc (El Bayed, 2004). En revanche, la Vision 2020 s'est intéressée aux nouvelles préoccupations sociales et environnementales. Dès lors, la durabilité est placée au cœur de cette stratégie.

Cette nouvelle tendance trouve son fondement dans la situation alarmante présentée dans un rapport du Haut Commissariat au Plan<sup>13</sup>. L'étude met en avant les menaces écologiques que le Maroc risque d'affronter en 2030. En effet, plus de 13 millions de marocains risquent de manquer d'eau dans la prochaine décennie. De plus, le même rapport

<sup>13</sup> Rapport du Haut Commissariat au Plan, Le Tourisme 2030 : Quelles ambitions pour le Maroc

souligne que l'ancrage d'un tourisme peu soucieux des particularités marocaines peut accroître le rejet culturel du tourisme.

Dans cette situation, la Vision 2020 a aussi une vocation de durabilité qui se traduit par les actions suivantes :

- ✓ La gestion rationnelle de l'eau.
- ✓ L'efficacité en énergie.
- ✓ La gestion responsable des déchets.
- ✓ L'étude des impacts socio-économiques et socioculturels.
- ✓ Limiter la pression sur les écosystèmes.
- ✓ Incorporer la durabilité des politiques du marketing.
- ✓ Incorporer la durabilité dans les normes et référentiels touristiques.
- ✓ Programme de renforcement des capacités des parties prenantes au secteur.

Certes, les intentions de la Vision 2020 sont louables mais certaines carences sont encore relevées. La décision d'appliquer une nouvelle taxe aux compagnies aériennes peut être jugée hâtive. Bon nombre de chercheurs considèrent que le transport aérien demeure le parent pauvre du tourisme marocain (Boujrouf, 2005; Hillali, 2007b). L'application de cette taxe qui varie entre 100 dhs et 500 dhs par passager risque de compliquer les rapports avec les compagnies aériennes. Deux compagnies *low cost* qui ont une forte desserte au Maroc ont menacé de suspendre leurs vols en cas d'application de cette taxe. L'annulation des vols de ces deux compagnies va entraîner des baisses dans certaines destinations comme Essaouira. Cette dernière est desservie uniquement par les vols de ces deux compagnies. Cette décision de nouvelle taxe contredit l'objectif de la concertation que les responsables ont érigé en priorité pour la réalisation de la Vision 2020.

De plus, la volonté de faire du Maroc une destination complète doit être suivie d'une amélioration de toute l'infrastructure marocaine et non seulement les projets touristiques. En effet, nous avons vu que le tourisme déploie des connexions à la fois nombreuses et hétéroclites avec les autres secteurs. L'insuffisance des établissements et des équipements sanitaires est toujours préoccupante. Au moment de la réalisation de ce travail, une photographie a fait le *buzz* dans les différents médias et sur les réseaux sociaux. On y voit une touriste évanouie dans un quartier très fréquenté de Marrakech. Le retard des agents de la protection civile a incité ses accompagnateurs à la transporter dans une charrette rudimentaire.

**Figure n° 5 : Image d'une touriste transportée dans une charrette**



Source : Portail électronique d'informations Kech24.com

En définitive, quoique les résultats réalisés soient remarquables, notamment la croissance réalisée en 2014 dans les arrivées (+12%) et les recettes (+7%), la Vision 2020 tarde à enregistrer des avancées notoires dans certains volets. L'articulation de l'action des différents intervenants n'est pas encore harmonieuse. Pour y remédier, le Ministre actuel a proposé le lancement de deux nouvelles entités, à savoir, la Haute Autorité du Tourisme (HAT) et les Agences de Développement touristique (ADT). Toutes les deux vont servir essentiellement de « zones de dialogue » au niveau national et au niveau local. Au terme de ce travail, ces instances n'avaient pas encore vu le jour. Mais l'articulation des actions au vu du nombre important d'intervenants est toujours considérée comme un nœud gordien du tourisme marocain (Boujrouf, 2001).

### **II.3. Aperçu sur le réseau du tourisme : une myriade d'acteurs et une diversité d'actions**

Les intervenants touristiques sont très nombreux. Pour rendre visible cette diversité, nous allons tenter de réaliser un tour d'horizon qui va nous conduire vers les entités publiques, les entités institutionnelles les plus influentes ainsi que les opérateurs privés. Les touristes ne seront pas confinés. Nous allons essayer de tracer le profil du touriste intéressé par la destination du Maroc. *In fine*, nous allons questionner certains constats qui freinent l'articulation des interactions.

### II.3.1. Les entités publiques :

✓ Le Ministère de Tourisme :

Le ministère du tourisme fut créé en 1965. Il avait pour objectif de faire du secteur touristique l'un des piliers de l'économie marocaine. En effet, le plan biennal 1965-1967 a déclaré pour la première fois la volonté de l'État d'opter pour le tourisme afin de diversifier ses champs économiques (Hillali, 2007b). Cette nouvelle entité n'a jouit de son autonomie juridique et financière qu'au début des années 2000.

Le rôle de cette administration consiste à « traduire sur le terrain les stratégies et les politiques de l'État en matière de tourisme <sup>14</sup>». Pour y parvenir, le ministère dispose de 3 entités principales : le cabinet du ministre, une administration centrale et des services extérieurs.

Les champs d'intervention du ministère sont très variés. Le ministère assure la supervision et la réalisation de certains projets d'aménagement touristique, la mise en place d'une stratégie de promotion, la conception des différentes lois et réglementation, le classement et le contrôle des unités touristiques, la mise en place d'une offre de formation pour les différents métiers touristiques. Pour ce faire, le ministère assure le pilotage de plusieurs centres de formation. Ces axes se déclinent en plusieurs actions d'où le risque d'amalgame sur le rôle principal de cette institution. De plus, le ministère a créé plusieurs délégations régionales et provinciales pour opérationnaliser les objectifs de gestion décentralisée.

✓ L'Office Nationale Marocain du Tourisme (ONMT) :

Il fut créé en 1918 par le protectorat français sous le nom de l'Office Chérifien du Tourisme. Le 12 Avril 1976, il a été rebaptisé l'Office National Marocain du Tourisme. Au départ, il a fait office d'aménageur de quelques territoires au profit des résidents français. Actuellement, cet office jouit d'une indépendance juridique et se charge d'insuffler les stratégies de promotion dans les différents foyers émetteurs.

Toutefois, le manque de moyens financiers est le principal handicap de cet organisme. L'État lui consacre annuellement une somme qui avoisine les 35 millions de dollars. L'écart avec certains pays concurrents tels que L'Égypte et la Turquie est notable. En effet, ces deux pays consacrent, respectivement, à leur promotion touristique 105 millions et 130 millions de dollars. Dans ce contexte, les directeurs de l'ONMT sont astreints d'alléger le poids des

---

<sup>14</sup> [www.tourisme.gov.ma](http://www.tourisme.gov.ma)

charges générales pour déployer plus de moyens au profit de la promotion qui fait l'objet depuis toujours d'une critique acerbe de la part des chercheurs (Berriane, 2004; Boujrouf, 2005; Hillali, 2004, 2007b).

✓ La Société Marocaine de l'Ingénierie touristique (SMIT) :

Le retrait de l'État de l'investissement direct en tourisme au début des années 90 n'a pas été compensé par l'entrée des capitaux privés pour les raisons évoquées précédemment. Ce faisant, l'État a créé en 2007 une nouvelle institution chargée de la réalisation de plusieurs types de projets à vocation touristique. Cette institution a été baptisée la Société Marocaine de l'Ingénierie Touristique (SMIT). Il s'agit d'une société semi-publique placée sous la tutelle du ministère du tourisme<sup>15</sup>. Elle est chargée de réaliser plusieurs actions, que nous pouvons résumer ainsi :

- Piloter des projets et suivi régulier des investissements touristiques dans toutes les phases.
- Financer des projets stratégiques.
- Prendre des participations aux capitaux des entreprises à forte valeur ajoutée et opérants sur des chantiers stratégiques : les projets de la station de Saidia, la station de Taghazout...
- Véhiculer une image attrayante sur le climat des affaires et de l'investissement touristique au Maroc.
- Fournir le soutien et l'accompagnement grâce aux connaissances acquises ; aux porteurs de projets touristiques ; allant de la conception au montage jusqu'au pilotage opérationnel.

Au terme l'année 2013, le ministre du tourisme se dit satisfait des réalisations de la SMIT<sup>16</sup>. Cette année fut marquée par la promulgation des accords d'investissements et le lancement de travaux pour un grand nombre de projets, pour une somme de 70 milliards, ce qui représente 47% du total des investissements prévus à l'horizon 2020. La SMIT se dit avoir réalisé une progression conséquente de 18 milliards de dirhams par rapport à 2012. De ce fait, 125.000 lits, ce qui équivaut à 63% des objectifs de la vision 2020 ont trouvé leur chemin au financement à travers de nombreux partenariats. De même que 83.000 nouveaux lits, l'équivalent de 41% des objectifs généraux en termes de capacité de lits à l'horizon 2020 sont d'ores et déjà opérationnels.

<sup>15</sup> <http://www.smit.gov.ma/la-smit/nos-missions>

<sup>16</sup> <http://www.tourisme.gov.ma/fr/actualites/conseil-de-surveillance-de-la-soci%C3%A9t%C3%A9-marocaine-d%E2%80%99ing%C3%A9nierie-touristique-smit>

### II.3.2. Les partenaires institutionnels :

✓ L'Observatoire du Tourisme :

Cette entité créée en 2001 est le fruit d'un partenariat entre le public et le privé. L'article 26 de l'Accord Cadre 2001 stipule la création d'un Observatoire du Tourisme par un métissage de moyens et de savoir du Ministère de Tourisme et de la Fédération Nationale de Tourisme (FNT).

Il a le statut d'association à but non lucratif et se charge de suivre l'évolution de l'économie touristique marocaine en élaborant des enquêtes, des études et des prévisions. Ces investigations doivent être traduites par des notes informationnelles destinées à alimenter les veilles stratégiques des différents opérateurs.

Le conseil d'administration est composé de 6 membres du ministère et de 10 représentants des différentes filières touristiques. Eu égard à son caractère hybride, l'Observatoire doit faire office de lieu concertation entre les différents porte-parole pour assurer un co-pilotage du secteur touristique.

En outre, les études réalisées par l'Observatoire du Tourisme servent de repères pour les nouveaux investisseurs. Dans certaines villes, comme Essaouira, l'hébergement résume l'essentiel des projets touristiques réalisés. Ainsi, une abondance de lits a été mise en place au détriment d'autres domaines touristiques qui ne manquent pas d'importance comme l'animation thématique.

Toutefois, nous avons constaté que certaines tâches assignées à cet organisme sont peu cohérentes avec son rôle principal voué à la surveillance et l'orientation. Ainsi, des tâches, comme l'encouragement des investissements et la sécurisation de la distribution des crédits, semblent être déjà attribuées à d'autres organismes plus compétents comme la SMIT.

✓ Les Conseils Régionaux du Tourisme (CRT) :

Les Groupements Régionaux d'Intérêt Touristique ont été rebaptisés les Conseils Régionaux du Tourisme en application de l'article 57 de l'Accord Cadre de 2001 (Hillali, 2007b). Ces entités ont pour objectif d'encourager la gestion décentralisée du tourisme en créant des zones de dialogue et de concertation entre les opérateurs publics et les représentants des professionnels de chaque région.

En somme, le caractère consultatif est prégnant dans le rôle joué par ces associations. Elles s'appliquent à soutenir les choix stratégiques adoptés par les intervenants publics. En

outre, les CRT se déclinent en Conseils Provinciaux de Tourisme (CPT) pour opérationnaliser la collaboration public/privé à des échelles locales. En dépit de leur statut associatif, le CRT et/ou le CPT sont chargés d'assurer des actions d'une grande ampleur, telles que la mise en place de l'infrastructure, convaincre les élus à allouer les budgets nécessaires au développement touristique ou encore la contribution à la réalisation des conditions propres pour assurer un développement rapide. En réalité, ces objectifs semblent très prétentieux si nous tenons compte du caractère non contraignant des décisions entreprises par ces entités à l'égard des professionnels. A cela il faut ajouter, le manque de moyens logistiques et financiers. Le cas du CPT d'Essaouira illustre ce décalage entre discours et réalité. L'ensemble des contributions financières des différents opérateurs de la province ont généré la modique somme de 150.000 dhs. Cette somme est constituée essentiellement de la contribution de la préfecture. Bon nombre de professionnels y sont réticents.

De plus, les CRT et les CPT sont appelés à participer dans la promotion et le positionnement de leurs territoires. En réalité, les moyens alloués par l'ONMT pour promouvoir la destination dans les principaux marchés sont insuffisants d'où la volonté d'y impliquer les professionnels.

✓ La Fédération Nationale de Tourisme (FNT) :

La Fédération Nationale du Tourisme (FNT) fut créée le 15 Septembre 1995 pour fédérer l'ensemble des intervenants privés. Elle est considérée comme le premier interlocuteur du ministère du tourisme et des autres opérateurs publics pour coordonner certaines actions avec le privé. Son poids sur la scène touristique résulte de sa composition qui comprend 183 membres représentant les différents domaines professionnels. Ces membres appartiennent aux différentes fédérations des professionnels du secteur en l'occurrence : FNIH (Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière), FNAVM (Fédération Nationale des Agences de Voyages Marocaines), STT (Syndicat des Transporteurs Touristiques), FNR (Fédération Nationale des Restaurateurs), Fédération des Loueurs de voitures, etc.

Les axes d'intervention de la FNT sont très nombreux. Ils concernent surtout la participation aux différentes décisions impactant le secteur, la confirmation du tourisme comme levier de l'économie marocaine et l'usage de tous les moyens démocratiques pour garantir la prise en considération des différents intérêts des plus petits professionnels.

Il y a lieu de constater que l'État marocain s'applique à mettre en place différents dispositifs de communication pour encourager la participation des opérateurs privés dans la



prise des décisions. En réalité, les entreprises touristiques sont confrontées à plusieurs contraintes structurelles et conjoncturelles. Les attentes en matière de durabilité sont de plus en plus pressantes dans un contexte mondial marqué par la récession et le manque de prospérité économique. Bien que ces contraintes ne sont pas exhaustives, elles prouvent que les entreprises sont appelées à faire preuve d'une créativité plus grande pour allier les différents objectifs. Les différentes instances créées ou co-pilotées par l'État n'ont pas encore pu prêter main forte aux entreprises. Les discours pessimistes manifestés par plusieurs professionnels renseignent sur le degré d'incertitude quant aux menaces que le futur peut apporter. Dans les lignes qui suivent, nous allons tenter de résumer les différents traits du secteur touristique privé.

### **II.3.3. Les opérateurs privés : une perte de vitesse apparente :**

Les entreprises touristiques jouent un rôle déterminant dans la mise en valeur de la destination. Elles sont susceptibles « d'enrôler » les ressources territoriales pour formuler une offre qui trouve son origine dans les traits marquants d'un site touristique. Pour certains chercheurs, les entreprises font office de « connecteurs » des visiteurs et de la localité (Lozato-Giotart & Balfet, 2007). Les entreprises touristiques marocaines ont été au cœur des réflexions pour les chercheurs qui ont investis ce sujet. Elles sont accusées d'une baisse d'attractivité ce qui a engendré au fil des années un manque de prospérité économique (Abdallaoui, 2005; Hillali, 2007b). Le champ d'action des entreprises dites touristiques a connu une grande évolution. Les filières classiques telles que l'hôtellerie, la restauration, l'organisation des voyages, les unités d'animation, etc. ont été enrichies par d'autres prestations comme le coachsurfing, l'hébergement chez l'habitant...(Schéou, 2009). Sans oublier le circuit informel qui comprend un éventail de prestations considérées illicites par les opérateurs publics.

L'importance du tourisme pour l'économie marocaine ne s'est pas traduite par un grand intérêt de la part des chercheurs marocains pour les entreprises du secteur. De ce fait, les handicaps vécus par les entreprises n'ont pas été largement traités. Abdallaoui (2005) considère que la gestion des ressources humaines représente un grand handicap de l'entreprise touristique marocaine. Il précise que les entreprises touristiques attirent très peu les profils ayant une qualification élevée. En d'autres expressions, l'entreprise touristique marocaine n'est pas perçue comme le lieu idéal pour faire carrière. Le même auteur s'est appliqué à dévoiler les causes de ce manque d'attractivité en réalisant une enquête auprès de plusieurs établissements touristiques. Il a conclu que les salaires versés sont parmi les plus bas par

rapport à l'ensemble des secteurs. Le caractère vulnérable du secteur provoque une inquiétude chez les jeunes, celle de perdre leur emploi. A cela s'ajoute, le fait que le Maroc ne dispose pas d'une palette de formations professionnelles susceptibles de doter les jeunes d'un niveau de compétence élevé.

Pour faire face à la rareté de la main d'œuvre compétente, les entreprises touristiques se sont tournées vers des profils moins qualifiés. D'où les nombreux reproches au niveau de la qualité produit par bon nombre d'entreprises (Hillali, 2007b). La recherche de ces profils répond aussi à des objectifs économiques. Cette main d'œuvre accepte des rémunérations au-dessous des moyennes du marché. En effet, la performance économique immédiate est la principale préoccupation de la gestion des entreprises touristiques (Mersali, 2004).

Force est de constater que le foisonnement de labels, de certificats et de classements est perçu par les dirigeants comme un gage de qualité de la prestation produite. Mersali (2004) souligne que la réduction de la qualité à un programme temporaire ou à un simple argument manipulé peut engendrer des effets contre-productifs. La qualité doit résulter d'une culture par laquelle les managers s'efforcent de fédérer les principales parties prenantes autour d'un accord collectif (Crosby, 1984). Dans le même ordre d'idée, l'implication et l'autonomie des employés sont considérées comme des facteurs déterminants dans la création de ce processus (Paget & Mounet, 2010). Abdellaoui (2005) rappelle à juste titre que les entreprises du secteur souffrent d'un manque flagrant de politiques de motivation et de développement de carrières d'où la baisse d'implication des salariés.

Plus encore, les modes de gestion adoptés sont de plus en plus caducs. Les entreprises pour la plupart de type TPE/PME sont marquées par une grande concentration des pouvoirs chez le propriétaire-manager. Les employés ont une marge d'action très limitée d'où la baisse de créativité (Abdallaoui, 2005). Dans un esprit similaire, la concentration des flux touristiques dans deux villes, Marrakech et Agadir, a encouragé les investisseurs à s'y implanter. Mais l'implantation sans cesse croissante dans ces deux villes n'a pas été couplée d'une augmentation du nombre des arrivées. D'où la stagnation voire la baisse du taux moyen de remplissage qui n'a pas dépassé 52% dans les 4 premiers mois de l'année 2014 dans la ville de Marrakech. L'implantation excessive dans ces deux pôles a passé sous silence les nombreuses potentialités des autres régions qui restent au second plan des choix malgré les efforts déployés. La situation de deux villes considérées prometteuses telles qu'Essaouira et

Saidia illustre ce « déni d'existence ». Dans la même période, ces deux villes ont réalisé les performances suivantes 33% et 22%<sup>17</sup>.

Nul besoin de rappeler que les stratégies de promotions adoptées sont parmi les grands maillons faibles des entreprises. Eu égard à leurs savoirs, leurs réseaux et leurs visibilitées externes, les unités appartenant à des chaînes internationales s'en sortent mieux que les entreprises nationales (Vellas & Mehadji, 2005).

De plus, le poids de la fiscalité et le coût du travail<sup>18</sup> compliquent la tâche des entreprises touristiques marocaines vis-à-vis de la concurrence avec les pays voisins (Vellas & Mehadji, 2005).

Par ailleurs, l'intégration des préceptes du développement durable est un autre sujet préoccupant. Plusieurs chercheurs ont déclaré que les dirigeants des entreprises marocaines ont encore des perceptions parfois très confuses d'où le retard d'intégration (Cheggour, 2012; Kandoussi & Radi, 2012; Mersali, 2004; Safaa, El Agy, & Bellihi, 2014). L'encastrement des entreprises dans les traits originels de leurs territoires n'est pas encore le mot d'ordre des managers marocains malgré les nombreux gisements de démarquage (Zaoual, 2007). *In fine*, les entreprises touristiques sont accusées de ne pas être à même de répondre aux nouvelles exigences des visiteurs de notre destination. Ces exigences ont été souvent passées sous silence au point que des voix se lèvent et questionnent les entreprises sur leurs connaissances relatives au profil des touristes qui visitent le Maroc.

#### **II.3.4. Le touriste : un acteur dont on connaît (pas) le profil**

Le touriste occupe une place centrale dans la chaîne touristique (Py, 1992). Le tourisme en tant qu'activité est la résultante de l'interaction entre touristes et espace « touristifié ». L'action du touriste dans un espace s'apparente à la connexion entre différents producteurs de services ce qui permet de considérer ce territoire comme destination touristique (Van Der Duim, 2007). Au Maroc, les stratégies conçues par les différents intervenants, convergent vers la volonté d'attirer plus de touristes en créant « une marque Maroc » capable de se distinguer des autres produits concurrents. Le poids des touristes dans la réalisation des objectifs fixés suppose d'analyser les caractéristiques de ces flux. Ce faisant, nous nous sommes appliqués à

---

<sup>17</sup>Tableau de bord Annuel, « Tourisme au Maroc », Avril 2014, Observatoire du Tourisme.

<sup>18</sup> Au moment de l'esquisse de ces lignes, le Maroc fut classé 13<sup>e</sup> pays en pression fiscale à l'échelle mondiale. De plus, le gouvernement a décrété une augmentation du SMIG à partir du 1<sup>er</sup> Juillet 2014. Cette décision est réfutée pour l'instant par la Confédération Générale des Entreprises Marocaines.

étudier les résultats qui ressortent des dernières enquêtes<sup>19</sup> menées par l'Observatoire du Tourisme. Hillali (2007) a précisé que les études touristiques réalisées au Maroc ont souvent fait l'objet d'interprétations qui ne reflètent pas la réalité. « Le non-dit » est monnaie courante.

De prime abord, nous nous sommes intéressés au temps que passe les visiteurs pour choisir le Maroc comme destination de voyage. Le premier constat frappant est le suivant : 43% des visiteurs choisissent le Maroc moins d'une semaine avant la date de départ. Dans un esprit similaire, 39 % se décident entre une à quatre semaines avant le départ. De fait, 82% des visiteurs du Maroc sont en quelque sorte de la catégorie « last minute ». Ceci s'explique par la recherche d'offres alléchantes de dernière minute. Ce qui est néanmoins préoccupant c'est que ces visiteurs ne sont pas convaincus que le Maroc est la destination de leurs rêves. Ainsi, il est fort probable que le choix repose seulement sur la variable du prix. Une grande partie des visiteurs (82%) choisissent le Maroc par manque de destinations alternatives peut être plus intéressantes à leurs yeux. Dès lors, le risque est considérable d'être un foyer touristique pour les visiteurs du type « avec ce budget, le Maroc est peut-être la seule destination qui soit accessible ». Ce constat confirme les thèses de plusieurs chercheurs tels que Hillali (2007) et Boujrouf (2001). Tous les deux invoquent l'échec de l'ONMT et des autres opérateurs à concevoir une politique de promotion capable de rendre la destination du Maroc attrayante dans les choix des voyageurs. En France, la baisse des chiffres d'affaires réalisés par certains voyagistes a été expliquée comme la résultante de l'inculcation de « la culture de la destination France » aux différents visiteurs qui s'en passent de plus en plus des conseils des agences de voyages pour choisir leur destination de voyage du fait de leur connaissance complète du produit (Legohérel & Frochot, 2007). La France devient pour eux incontournable.

Notre constat est confirmé par un autre résultat publié par l'enquête, 60% des visiteurs déclarent avoir choisi le Maroc pour le faible coût qu'il représente et sa proximité avec l'Europe. Dans ce cas, serait-il possible d'imprégner les préceptes de la durabilité dans les habitudes d'une clientèle qui a choisi le Maroc pour son prix et non pour ses caractéristiques ? La Vision 2020 se fixe comme objectif de faire de la durabilité l'une des principales raisons de l'attractivité de la destination. A mi-chemin de la date butoir, cet objectif semble encore très lointain. Le taux des personnes ayant choisies le Maroc pour son caractère lié à la durabilité

---

<sup>19</sup> Baromètres annuels 2013, « Suivi de la demande touristique au Maroc » & « Suivi de la satisfaction des visiteurs du Maroc », Observatoire du Tourisme, publiés en Juin 2014.

varie entre 0% et 7% selon les nationalités. Pour le tourisme d'affaires, qui jouit d'une grande importance de la part des responsables, le résultat n'est pas plus élevé. La part des touristes qui ont visité le Maroc dans le cadre d'un voyage professionnel varie entre 5 et 9%.

Nous constatons aisément qu'il y a un écart conséquent entre le positionnement visé par les responsables et le type de clientèle accueilli. Dès lors, il y a lieu de se demander si les caractéristiques de notre produit ne sont pas compatibles avec les exigences des visiteurs ciblés. Malgré les intentions louables, le produit marocain est toujours fondé sur le modèle balnéaire (Hillali, 2004, 2007b). Mersali (2004) a demandé de faire évoluer le produit vers le modèle des 4E : Environnement, Équipement, Encadrement et Événement. Dans le même ordre d'idées, l'authenticité, le changement, les rencontres et la découverte seront plus imprégnés dans les habitudes des futurs touristes (Bergery, 2000; Michel, 2000). En ce sens, nous pouvons reprocher aux différents intervenants d'avoir associé le succès du tourisme marocain à l'importation de certains modèles qui ont fait leur preuve dans d'autres contextes. L'offre touristique actuelle encourage un contact superficiel entre les visiteurs et la culture des lieux visités. Pour y remédier, le tourisme marocain doit créer « un dialogue empreint de sens » entre les visiteurs et les visités (Zaoual, 2007).

Par ailleurs, la distribution du produit touristique nécessite quelques commentaires. En effet, 50% des visiteurs passent à travers des intermédiaires, en particulier les sites internet et les différents voyagistes. Ce constat suscite le risque de promouvoir le Maroc à travers des arguments autre que ceux déterminés par les concepteurs de la stratégie de promotion. Autrement dit, les arguments de durabilité et d'authenticité ne risquent-ils pas d'être érudés en faveur d'autres arguments plus porteurs comme le prix ? Hoerner (2004) a appelé les pays du sud à s'approprier leur tourisme s'ils prétendent devenir des destinations durables.

Le type de pratiques exercées par les touristes pendant leurs séjours est un autre volet qui ne manque pas d'importance. L'étude révèle que les randonnées, la visite des monuments et le farniente sur les plages représentent 89% des pratiques exercées. Il est impératif de constater que ces activités sont fortement ancrées dans des espaces à la fois symboliques et vulnérables. Les risques d'altération, de congestion, de pression et d'acculturation sont très probables. Les acteurs locaux doivent prendre part à la conception des politiques de développement impactant leurs territoires sous peine d'engendrer des effets pervers tels que le refus des touristes, la marginalisation, l'escroquerie...(Zaoual, 2007, p. 159). En réalité, les acteurs locaux, qui se sentent concurrencés dans leur sphère sans retombées positives, peuvent déployer leurs propres actions pour en tirer profit (Hillali, 2004). Une séquence filmée sur

l'emblématique place *Jamaa El Fna* illustre ces constats. Elle montre des musiciens de la place qui s'obstinent à demander un pourboire auprès de quelques touristes<sup>20</sup>. Lesquels touristes paraissent très gênés voire frustrés. Des incidents pareils sont très récurrents et nuisent considérablement à l'image de toute la destination.

La satisfaction des visiteurs a fait précisément l'objet d'une autre étude menée par la même entité. Il en ressort que 25% sont très satisfaits et 45 % sont satisfaits. Selon, les concepteurs de l'étude, les chiffres indiquent une appréciation positive de la part des visiteurs. Toutefois, les taux de satisfaction ont suscité un grand débat entre les chercheurs. Bergery (2000) avertit qu'un sentiment de satisfaction de 80% demeure très risqué. Quoique la part d'insatisfaction soit faible, elle peut générer un sentiment de vouloir changer dans l'esprit du touriste. La réalité dissimulée ou plutôt passée sous silence est que 30% des visiteurs sont insatisfaits. Si on se base sur le résultat d'une enquête précédente qui dit que 12 personnes insatisfaites conditionnent les choix de 6 personnes qui vont transmettre le même à 3 autres personnes (Kotler & Dubois, 2001), nous pouvons imaginer l'importance des pertes enregistrées.

L'analyse des traits positifs de la destination révèle une réalité étonnante. Les richesses naturelles et culturelles représentent 50% des sources d'appréciation de la destination. Les prestations touristiques offertes par les différents intervenants sont accusées de plusieurs carences comme le manque de qualité, le manque de confort, le faible professionnalisme des bureaux de renseignements, etc. Les conclusions qui en ressortent sont dangereuses. En effet, les avis des visiteurs affirment que malgré tous les stratégies déployées depuis plusieurs siècles, le Maroc n'attire que par ses données naturelles et par le patrimoine culturelle légué par les anciennes générations. Les prestations qui sont censées connecter les visiteurs avec ces traits et augmenter leur attractivité sont encore décevantes. Les infrastructures publiques, les transports, le confort, la qualité et l'aspect humain sont des sources d'insatisfaction très récurrentes dans l'étude. En somme, toutes les stratégies de mise à niveau sont peu concluantes comme le témoignent les avis exprimés par les visiteurs. Les partenariats public/privé n'ont pas encore débouchés sur une offre qui allie authenticité et qualité. L'articulation harmonieuse des différents intervenants fait encore défaut.

---

<sup>20</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=SPs8zM3ZEjY>

### **II.3.5. Synthèse de l'agencement des acteurs du réseau : à la recherche d'une articulation cohérente :**

Quoique la notion du réseau sera largement développée dans la partie théorique, nous entendons par ce terme à ce stade une suite d'intervenants attachés et créant un collectif. L'objectif de cette analyse est de rendre compte de l'existence ou non d'un agencement cohérent dans les actions des différents intervenants. Nous entendons par agencement cohérent une répartition claire et transparente des tâches ce qui se traduit par une complémentarité positive des différentes actions.

Le premier constat relevé après avoir passé en revue les différents champs d'action des acteurs institutionnels est la récurrence de certaines tâches. La promotion, nous l'avons vu fait l'objet de plusieurs critiques. Cette tâche incombe à plusieurs intervenants, en l'occurrence le ministre et ses délégués, le directeur de l'ONMT ainsi que les présidents des CRT/CPT. Aucune précision n'est donnée sur la nature d'action de promotion qui doit être accomplie par ces acteurs. Ce qui risque d'induire des chevauchements fréquents mais aussi un rejet de responsabilité. Des conflits sont toujours rapportés par les différents médias, et notamment pendant les foires étrangères. La cause récurrente est la difficulté des acteurs de déterminer les frontières de leurs champs d'action.

Certes, le projet du tourisme au Maroc est plus ou moins jeune. « La naissance officielle » fut annoncée lors du plan de développement de 1965. En revanche, le nombre d'entités à vocation touristique est sans cesse croissant (Hillali, 2007b). Dans cette perspective, l'articulation n'est plus mécanique. Quoique l'objectif général demeure commun, ces acteurs sont porteurs d'enjeux différents. Le dialogue entre les différents intervenants est un facteur déterminant pour harmoniser les actions. Ce dialogue fait encore défaut. Certaines entités telles que les CRT/CPT ont été créées pour faire office de zone de dialogue. Pourtant, elles sont à l'origine de controverses (Boujrouf, 2001). Le statut attribué à ces organismes explique en grande partie les causes. En effet, le statut d'associations à but non lucratif réduit l'emprise des présidents. La décision entreprise par le ministre<sup>21</sup> actuel de dissoudre les CRT/CPT et de les remplacer par d'autres entités révèle la reconnaissance implicite d'un échec total. Depuis 2011 les nouvelles entités baptisées les Agences de Développement Touristique (ADT) n'ont pas encore vu le jour. Ce retard n'arrange pas les CRT/CPT actuels qui continuent à travailler dans un climat de doute et d'attentisme.

---

<sup>21</sup>Lahcen Haddad est ministre du tourisme, nommé en Novembre 2011

En outre, les administrations locales souffrent d'un champ d'action très restreint malgré les objectifs de gestion décentralisée. Par exemple, les délégations provinciales assurent uniquement l'homologation et le classement des nouveaux établissements. Les autres tâches plus sensibles, tels que l'aide au financement, la promotion, les autorisations incombent aux délégués régionaux et aux chefs de services de l'administration centrale. Cette centralisation accrue est sujette à de nombreuses critiques au vu de son incompatibilité avec l'esprit du projet ancré sur la régionalisation, lancé dans le cadre de la nouvelle constitution de 2011.

De plus, la centralisation des décisions influentes accentue les phénomènes bureaucratiques. Sans oublier un autre frein lié à la gestion protéiforme du tourisme marocain. Certaines décisions à vocation touristique sont entreprises par des acteurs ne relevant pas directement du domaine. Ainsi, les commissions d'homologation, de classement et d'attribution des autorisations sont présidées par les gouverneurs. Les enjeux de ces acteurs ne vont pas toujours de pair avec les intérêts des opérateurs touristiques. La question des zones de dialogue surgit une fois encore pour aider tous les acteurs à adopter la même approche concernant la gestion du tourisme tout en accordant un rôle important aux acteurs locaux.

En ce sens, il y a lieu de remarquer que l'intégration des petits acteurs locaux et des parties prenantes impactées par le tourisme, est absente chez les différents intervenants. Ces personnes sont en proie à une marginalisation vis-à-vis des décisions qui influencent leurs actions. Le cas des acteurs informels qui exercent sans autorisation illustre bien ce phénomène. Bien qu'elles soient des parties prenantes incontournables, ces acteurs sont exclus de toutes les entités de représentation sous prétexte d'un statut illicite. Quoiqu'il en soit l'exclusion ne peut être une solution à l'aune de la participation et de la concertation de plus en plus prônées par les chercheurs en développement durable (J. P. Mounet, 2013). L'exclusion n'a pas remédié à l'intrusion de ces acteurs dans le réseau touristique. Une intrusion jugée de plus en plus forte.

Après cette présentation du tourisme au Maroc qui a tenté de synthétiser les traits historiques et les freins les plus marquants, nous allons à présent nous intéresser aux caractéristiques du territoire qui est au centre de notre investigation.

## **II.4. Essaouira : Exemple d'une ville à la recherche d'un rythme de croisière**

### **II.4.1. Aperçu historique :**

Essaouira est une ville chargée d'histoire. Un havre de paix pour les célébrités qui l'ont fréquentée telles qu'Orson Wells, Jimmy Hendrix et Edmon Amrane El Malih. Résumer une



histoire séculaire en quelques lignes est une tâche fastidieuse et risquée. Nous allons toutefois nous contenter des faits les plus marquants.

Essaouira fut bâtie en 1764 sous l'égide du Sultan Alaouite *Mohamed Ben Abdellah* (Lapassade, 2000). Néanmoins, les origines de la ville remontent à une période plus ancienne. Les historiens s'accordent à dire que les phéniciens et les romains ont investi cette région au VII<sup>e</sup> siècle. Essaouira fut d'abord un point de passage vers le sud de l'Afrique. Son sol était riche en murex utilisé pour fabriquer le pourpre (Ménard, 2011). A cette époque, la ville porte le nom phénicien de Mogador qui signifie la petite forteresse<sup>22</sup>. La chute de l'empire romain entraîne le déclin du rayonnement régional de la ville. La conquête arabe fut marquée par l'arrivée dans la région de plusieurs dynasties provenant de l'Orient Islamique. Les conquérants se sont employés à inculquer la religion et un nouveau mode de vie aux populations locales (Mana, 2005). A cette période et dans ce contexte, la ville a connu une nouvelle renaissance. Elle fut libérée de la colonisation portugaise sous l'impulsion de *Mohamed Ben Abdellah* qui fonda sa nouvelle ville au 18<sup>e</sup> siècle autour du port considéré, avec celui de Tanger, comme le plus grand de l'époque (Lapassade, 2000).

Sous l'égide du sultan, Essaouira redevient un carrefour incontournable du commerce international. Les marchandises et les esclaves africains débarquent dans l'îlot d'Essaouira pour être acheminés vers l'Europe et l'Amérique (Ménard, 2011). Le métissage avec la culture sud africaine a enrichi le patrimoine local. La musique de *Gnaoua* qui fait la notoriété de la ville remonte à la période des esclaves africains qui inventèrent des chants pour manifester leur souffrance et implorer la grâce divine (Lapassade, 2000).

La prospérité que la ville a connue sous le règne du sultan a attiré l'attention des négociants issus de toutes les obédiences. Des commerçants juifs et chrétiens s'y installèrent ce qui déboucha sur une cohabitation ethnique, considérée comme peu habituelle pour l'époque. De nos jours, la ville vante sa cohabitation comme un modèle remarquable qui mêle tribus arabes (*les chiadmas*), tribus berbères (*les Hahas*) et juifs et chrétiens (Ménard, 2011).

Par ailleurs, les origines sémantiques du terme Essaouira ne font pas l'unanimité. Plusieurs origines lui ont été attribuées, comme *Sourat* qui signifie l'image bien dessinée et *Tassourt* pour dire les remparts qui renvoie à la forte protection dont jouissait la ville (Mana, 2005).

---

<sup>22</sup> <http://whc.unesco.org/fr/list/753/>

Cette histoire longue et riche a légué un patrimoine séculaire remarquable. La vieille ville d'Essaouira a été classée en 2011 par l'UNESCO comme patrimoine mondiale de l'humanité<sup>23</sup>. En revanche, le rayonnement d'autrefois n'a pas été traduit par un développement contemporain. Lapassade (2000) a remarqué que la décadence et l'essoufflement sont les mots d'ordre actuels. La ville est en proie à une perte de vitesse par rapport à d'autres villes voisines n'ayant pas connu le même développement jadis. Malheureusement, les nombreuses ressources que recèlent Essaouira n'ont pas été traduites en moteur de développement.

#### **II.4.2. Essaouira : des atouts innombrables....mal exploités !**

Pour faire allusion à sa richesse naturelle et historique, Mana (2000) surnomme Essaouira « la perle de l'atlantique ». Les aménités de la ville n'ont pas fait l'objet d'une véritable stratégie de développement.

##### **II.4.2.1. Données géographiques et démographiques:**

Essaouira est le chef lieu de la province d'Essaouira. Elle s'étend sur 6335 km<sup>2</sup> pour une population totale de presque 500.000 habitants<sup>24</sup>, avec une densité moyenne de 72 ha/km<sup>2</sup>. La vocation rurale est imprégnée dans la province d'Essaouira. Laquelle est constituée de 57 communes rurales et 5 agglomérations urbaines. La ville d'Essaouira est située à 173 km au Nord d'Agadir et à 176 km au sud ouest de Marrakech. La richesse maritime est l'atout naturel le plus remarquable de la province. Le littoral de 152 km est parmi les plus grands au Maroc. Cette caractéristique est à l'origine de conditions climatiques particulières. Essaouira et sa province sont fortement influencées par des vents réguliers appelés localement *Chergui* dont la moyenne de vitesse annuelle est 58km/h<sup>25</sup>. Pour cette particularité, Essaouira est surnommée « la ville des vents ».

La province abrite également une variété de reliefs et de végétations. Trois zones importantes sont distinguées : une zone montagneuse du haut Atlas occidental avec un point culminant de 1400 m, une plaine côtière et la zone du *Dir* située entre la montagne et la plaine. Dans le même ordre d'idée, la province d'Essaouira est parmi les zones les plus

---

<sup>23</sup> <http://whc.unesco.org/fr/list/753/>

<sup>24</sup> *ibid*

<sup>25</sup> Ces données sont issues du Plan Communal de Développement (PCD), réalisé en 2011 par le Conseil Municipal de la Ville, en Partenariat avec l'association de la Vallée Verte



remonte à l'ère phénicienne et romaine (Mana, 2005). En outre, l'archipel abrite de nombreuses espèces telles que les faucons d'Eléonore considérés comme une espèce d'oiseaux menacée de disparition (Mana, 2005; Renou, 2010). L'archipel a ainsi été classé en 1996 comme site d'intérêt biologique et environnemental (SIBE).

**Figure n° 7 : Archipel d'Essaouira**



Source : [www.essaouira.com](http://www.essaouira.com)

En définitive, Essaouira est une ville avec un potentiel très fort pour devenir dans les prochaines années une destination incontournable dans le Maroc. Outre les données naturelles, les différentes dynasties ont légué un nombre important de monuments tels que le port, les remparts, le château royal, les édifices militaires. A cela il faut ajouter, le patrimoine vernaculaire, fruit du métissage de plusieurs cultures. Ces ressources doivent faire office de moteur de développement.

#### **II.4.2.2. Essaouira : Des ressources abondantes vs développement en décadence**

Le développement économique d'Essaouira se fonde essentiellement sur ses ressources naturelles et historiques. La mer, les forêts du thuya et l'histoire séculaire sont l'essence des pratiques économiques exercées. En réalité, Essaouira vit de la pêche, de l'artisanat et du

tourisme (Mana, 2005). L'agriculture demeure secondaire au vu du manque de terrains cultivables qui ne dépassent pas 6% du sol de la ville<sup>27</sup>.

Le tourisme occupe une place centrale dans l'économie locale. Lapassade (2000) a parlé d'une ville qui vit pour et par le tourisme. Selon une étude réalisée en 2011 par le Conseil Municipal, le tourisme fera encore office de levier socio-économique dans les années à venir. Le poids du tourisme trouve son fondement dans son rôle de premier employeur en tenant compte des emplois indirects et de première source de recettes publiques (Driouchi, Derrabi, & Azelmad, 2002). Sans oublier le manque à gagner créé par le circuit informel.

A côté des ses impacts directs, le tourisme produit des effets induits pour les autres secteurs influents. L'artisanat qui crée 12.700 emplois est fortement lié au tourisme. Ainsi, les touristes sont les principaux preneurs de ces produits surtout suite à la chute des exportations internationales (Driouchi et al., 2002). La même situation est enregistrée dans le secteur de la pêche maritime. Les hautes saisons touristiques se traduisent par plus d'activité chez les 6181 marins locaux. De surcroît, les produits de la mer sont les plus utilisés chez les restaurants locaux.

Force est de constater que le tourisme constitue la substance nourricière de l'économie locale. Les relations avec les autres secteurs sont ancrées dans la dépendance plus que dans la complémentarité. Dès lors, il est aisé de postuler que le développement d'Essaouira repose sur une mono-activité d'où le risque de créer une situation très vulnérable. En clair, un ralentissement ou même une crise touristique entraînent un effet domino sur l'ensemble de l'économie. Lapassade (2000) avertit qu'une crise dans le tourisme qui se traduit par la misère et l'exode.

Dans le même ordre d'idée, la prédominance du tourisme a induit une sorte de discrimination sociale et écologique. La station balnéaire édifiée pour relancer le secteur fut implantée dans une zone qui abrite des habitations très rudimentaires. Le terrain de golf symbole de plaisir et de richesse est juxtaposé à des maisons insalubres habitées par des personnes qui peinent à satisfaire leurs besoins les plus primaires. De même, les implantations touristiques opèrent des changements permanents de l'environnement naturel de la ville.

En définitive, l'économie d'Essaouira doit valoriser toutes les ressources territoriales pour déboucher sur un modèle de développement « situé » qui comblent les différentes

---

<sup>27</sup>Plan Communal de Développement (PCD) réalisé en 2011 par le Conseil Municipal de la Ville.

carences. Le recensement de 2014<sup>28</sup> a classé Essaouira parmi les rares villes qui enregistrent une très faible croissance démographique ce qui peut s'expliquer par le manque d'attractivité de cette ville aux yeux de nombreux marocains. Plusieurs raisons peuvent être évoquées, telles que le prix élevé de l'immobilier, l'infrastructure insatisfaisante, la qualité faible des services, le manque d'opportunités économiques, etc.

#### **II.4.3. La destination d'Essaouira : Un produit....en cours**

L'histoire du tourisme à Essaouira remonte à la période du protectorat français. Le premier hôtel fut construit en 1930. L'engouement des premiers gouvernements post-protectorat ne concernait pas Essaouira, restée un peu en zone d'ombre. Lapassade (2000) revient sur les causes de ce manque d'intérêt à cette époque. Le territoire limité par la mer et la forêt ainsi que les vents permanents et forts ont incité les responsables d'autrefois à orienter les projets touristiques vers des villes voisines, en particulier Agadir. Il s'ensuit une période creuse qui a pris fin avec la signature de l'Accord Cadre en 2001.

Ce projet national s'est traduit par la construction de grandes stations balnéaires dans 6 villes dont Essaouira. Une station ne peut pas suffire pour relancer le tourisme dans cette ville qui a été oubliée pour un bon moment. Pour y remédier, le début des années 2000 a connu le lancement de plusieurs projets destinés à améliorer les capacités d'attraction de la ville. Pour réaliser cet objectif, une voie express reliant la ville à Marrakech a été ouverte, ainsi que l'expansion de l'aéroport interne pour accueillir des vols internationaux.

La capacité d'accueil a réalisé une évolution considérable. Le nombre de lits classés est passé de 1286 en 2001 à 5006 en 2011. Dans un esprit similaire, la station balnéaire vise 7000 lits pour 2020. Essaouira s'appuie sur sa diversité naturelle et historique pour devenir une destination incontournable. Sans oublier les avantages procurés par sa position géographique, à proximité de deux foyers touristiques, Marrakech et Agadir. Ainsi, les responsables misent sur un positionnement qui allie nature et culture pour drainer des flux importants.

En revanche, l'intérêt pour Essaouira ne se traduit pas encore par des performances satisfaisantes. Le taux d'occupation annuelle de la destination ne dépasse pas 38%, ce qui confirme que le projet touristique est encore dans ses premiers balbutiements. Toutefois, Essaouira peut compter sur sa notoriété émergente. Durant les 4 premiers mois de 2014, les arrivées et les nuitées ont enregistré des hausses respectivement de 15% et de 12%. Ce rythme dépasse la performance réalisée par d'autres villes déjà confirmées telles que Marrakech.

---

<sup>28</sup>Recensement national réalisé en 2014 par le Haut Commissariat au Plan (HCP)

Le patrimoine séculaire, longtemps abandonné, redevient un atout considérable. Les responsables de ce champ ont déployé un budget de 300 millions de dirhams pour restaurer les monuments dégradés. Par ailleurs, la modernisation de l'aéroport a débouché sur une augmentation du trafic aérien de 178% en 2014 par rapport à l'année précédente. Les nouvelles prestations offertes par l'aéroport ont encouragé plusieurs compagnies *low cost* à desservir cette ville.

Au total, Essaouira se veut être une destination qui conforte le positionnement au sein du balnéaire pour lequel elle a opté depuis longtemps tout en intégrant la variable culturelle pour créer une offre plus authentique. Les visiteurs d'Essaouira affluent de plusieurs pays. Les français occupent la première place avec 35% de visiteurs, suivis des britanniques avec 10% puis les allemands avec 5%. Les italiens, les belges, les américains et les suisses représentent des parts marginales.

En définitive, il y a lieu de remarquer que les performances touristiques ne sont pas à la hauteur des potentialités très nombreuses que recèlent Essaouira. Après 15 de la signature de l'Accord Cadre le produit touristique s'emploie à se frayer un chemin vers la maturité. Plusieurs handicaps peuvent être remis en cause.

#### **II.4.4. Quelques handicaps au développement touristique :**

Bien qu'Essaouira soit considérée comme une destination prometteuse, les différents intervenants sont enclins à pallier certaines carences. Sans vouloir se lancer dans une analyse prématurée, nous nous contenterons de mettre l'accent sur certains faits publiés dans des recherches antérieures. De même, nous nous baserons sur les résultats issus des enquêtes réalisées par les acteurs institutionnels.

##### **II.4.4.1. La saisonnalité :**

Il n'en demeure pas moins qu'Essaouira reflète l'esprit des stratégies touristiques lancées depuis la période post-protectorat. Le balnéaire doit faire office de levier du tourisme marocain. Ce positionnement historique ne s'est pas essoufflé. Les chercheurs signalent que les responsables touristiques visent la récupération des marchés émetteurs, supposés être encore intéressés par le modèle *Sea & Sun* (Berriane & Nakhli, 2011). Essaouira ne fait pas exception. Elle profite d'un processus de littoralisation qui vise à doter la ville d'un rayonnement national et international (Berriane & Nakhli, 2011).

Les conséquences d'un tel positionnement ne sont pas négligeables. Essaouira est perçue aux yeux des visiteurs comme une destination estivale. Les chiffres témoignent de

cette situation. En clair, la période de janvier à mars connaît un taux d'occupation de moins de 20%. Ce taux monte rapidement à 40% pendant les premières chaleurs du mois de mai.

De fait, Essaouira ne peut être qu'une destination estivale au vu de l'offre proposée. La lecture de la liste des prestataires permet de constater une absence totale d'activités récréatives et événementielles. L'hébergement est presque le seul secteur qui intéresse les différents intervenants. Les agences de voyages censées mettre en valeur les potentialités naturelles et culturelles, notamment de l'arrière-pays sont absentes. En effet, aucune agence de voyage n'a été recensée.

Dans cette situation, les visiteurs sont en proie à un manque d'animation authentique. Zaoual (2007) a qualifié ce modèle touristique de standard. Il ajoute que ce modèle empêche le dialogue des cultures et propose aux visiteurs des destinations très « artificialisée ».

#### **II.4.4.2. Le « chacun pour soi » :**

Elcohen et Guertaoui (2004) ont qualifié les liens entre les différents acteurs touristiques marocains de « chacun pour soi ». Les freins qui handicapent le développement touristique d'Essaouira sont la résultante d'un manque d'implication des différentes parties prenantes.

Cependant, la création d'une offre touristique consistante et prospère implique le décryptage des motivations et des intérêts des agents de la situation (Zaoual, 2007). Les projets implantés dans la ville semblent favoriser un modèle standard axé sur la mer au détriment des autres atouts patrimoniaux, verts, ruraux, culturels. Cela témoigne une absence d'intégration des acteurs de ces domaines dans la conception des stratégies.

Ainsi, l'instauration d'un modèle partenarial (Boujrouf, 2005) est plus susceptible de donner lieu à une offre touristique non standardisée (Zaoual, 2007). Concrètement, l'organisation et la coordination des actions des différents intervenants débouchent sur une véritable offre touristique (Ranaivosoa, 2013). Dès lors, un certain nombre de questions impératives se posent. Les acteurs sont-ils capables de concevoir des modèles locaux de développement touristiques ? Les intérêts personnels peuvent-ils faire l'objet d'une agrégation ? Ces modèles peuvent-ils tenir compte des objectifs de durabilité ?

#### **II.4.4.3. L'impact sociétal du tourisme :**

En effet, la durabilité s'impose de plus en plus comme une nouvelle préoccupation des responsables, tout au moins dans les déclarations officielles. En réalité, les projets



touristiques, que la ville d'Essaouira accueille sans cesse, posent des questions sur les éventuelles externalités sociales et environnementales qui peuvent être engendrées.

Certes, le tourisme et ses nombreux effets économiques directs et induits sont non négligeables pour bon nombre d'acteurs. Toutefois, les risques de destruction de l'identité traditionnelle et de la surconsommation des ressources naturelles sont conséquents. Il y a lieu de se demander si le projet touristique d'Essaouira peut prendre en considération l'identité sociale et les diversités environnementales fragiles pour donner lieu à un développement touristique prospère et équilibré (Zaoual et al., 1999).

La Vision 2020 qui concerne Essaouira prône aussi la durabilité comme objectif central. Malgré l'attention portée à cet aspect, les moyens de réalisation ne sont pas suffisamment présentés par les concepteurs de ces plans. Les approches concernant l'opérationnalisation du développement durable sont très nombreuses d'où les risques de confusion. Face à l'ampleur que le tourisme est en train de prendre à Essaouira, il devient impératif de s'interroger sur l'approche visée par les responsables. Les acteurs seront-ils contraints par des textes législatifs ? L'État vise-t-il une intégration volontaire ? Les acteurs sont-ils à même de tenir compte des intérêts divergents ? En somme, le développement durable est une notion qui fait autant de promoteurs que de détracteurs, ce qui donne lieu à une pluralité de réflexions. Sans viser ni l'exhaustivité ni la prise de position, nous allons passer en revue les travaux de certains chercheurs qui ont investi cette notion.

## Chapitre 2 : Le développement durable : effet de mode ou prise de conscience ?

### I. Le développement durable : néologisme à effet mondial

#### I.1. Le développement durable :

##### I.1.1. Des pluralités de définitions peu unanimes... :

La littérature abondante du développement durable complique la tâche d'une synthèse des différentes approches. Lesquelles approches sont peu ou prou consensuelles. Eu égard à la volonté de convoquer ce terme dans une recherche portant sur le tourisme, nous nous sommes basés surtout sur les réflexions de certains chercheurs connus pour la vocation touristique de leurs travaux.

L'apparition officielle et communément admise du développement durable remonte au rapport de Gro Harlem Brundtland préparé en 1987 sous le titre de « Notre vie à tous » et qui a été présenté publiquement lors du sommet de 1992. Lors de cette conférence, le développement durable a été défini comme un développement qui répond aux besoins des générations actuelles sans compromettre la capacité des générations futures de satisfaire les leurs (Bergery, 2000; Clarimont & Vlès, 2008; Ducroux, 2002; Perret, 1992). La genèse de cette réflexion remonte à des dates plus anciennes et plus précisément aux années 60 (Bergery, 2000).

Le rapport de l'Homme avec la nature a toujours été controversé. Descartes évoque le fait que l'Homme soit maître et possesseur de la nature. Dans la même veine, l'économiste Jean Baptiste Say a souligné en 1880 que la gratuité des ressources naturelles confirme leur caractère inépuisable (Perret, 2002). Ces visions se sont traduites par une pression remarquable exercée sur la nature. Ducroux et ses co-auteurs (2002) ont alerté que 26 hectares de forêts se détruisent chaque minute par jour dans le monde. Dès lors, les nuisances provoquées par les activités humaines se placent au centre d'un grand débat. En effet, les auteurs ont tenté de repenser le rapport entre l'Homme et son environnement. La réflexion d'Alain Touraine s'inscrit dans la même optique. Il précise que l'être humain n'est plus le conquérant de la nature. Il est responsable de sa protection contre les moyens de destruction qu'il a développés au fil des années (Touraine, 2000).

La prise de conscience vis-à-vis des dangers causés par les activités humaines s'est traduite par l'organisation de 3 sommets mondiaux pour discuter de nouvelles solutions. Le

sommet de Stockholm (1972) a traité les impacts causés par les activités économiques sur l'environnement. Le sommet de Rio (1992) a étudié la possibilité de faire une articulation harmonieuse entre les intérêts économiques et la protection de l'environnement. Tandis que le sommet de Johannesburg (2002) a été marqué par la consolidation du développement durable comme une représentation dominante d'une nouvelle logique de développement économique et social (Lauriol, 2004).

Certes, le développement durable suscite une curiosité bienveillante de la part des chercheurs d'où la naissance d'une multitude d'approches. Latouche (2004) distingue deux approches distinctes : 1) Le développement durable qui se fonde sur une croissance ayant pour objectif la protection de la vie, 2) Le développement orienté vers le bien être de l'Homme et donc vers un développement infini. Quoi qu'il en soit, les chercheurs s'accordent à dire que le développement durable se situe à l'intersection de 3 principes : l'efficacité économique, l'équité sociale et la durabilité écologique (Boutaud & Brodhag, 2014; Lauriol, 2004; Theys, 2002a).

Toutefois, le caractère un peu antagonique de ces 3 principes a fait émerger des divergences de fond dans les différentes réflexions (Bansal, 2000). Ces réflexions s'inspirent soit d'une approche pragmatique fondée sur la théorie des parties prenantes, soit d'une approche éthique et morale qui trouve son fondement dans le « principe de responsabilité », développé dans les travaux de Jonas (1990) et de Sen (1999) (Lauriol, 2004).

Les réflexions reflètent des visions différentes. En effet, le développement durable s'apparente à la nécessité de préserver l'environnement mondial tout en maintenant une dynamique de développement socio-économique (Boutaud & Brodhag, 2014). Les détracteurs du terme sont très nombreux. Il est assimilé à un oxymore de second degré (Rist, 1996) et à une troisième étape du capitalisme résolument modernisé et démocratique (Touraine, 2000). Dans le même ordre d'idée, Theys (2002) s'est demandé si le développement durable n'a pas pour principale qualité de gommer les discours contradictoires qu'il énonce eu égard à son incapacité de les résoudre.

En somme, le développement durable suscite à la fois intérêt et controverse. Les nombreuses définitions accentuent le flou qui accompagne le terme. Pour illustrer ce propos, Latouche (2004) rappelle les champs très vastes que couvre le développement durable selon les ONG. Il s'agit d'un développement qui se veut écologiquement soutenable, économiquement efficace, socialement équitable, démocratiquement fondé, géopolitiquement

acceptable et culturellement diversifié. A cela il faut ajouter les 36 acceptions différentes élaborées par la Banque Mondiale (Latouche, 2004). *In fine*, le terme risque de faire office d'une rhétorique qui résulte des jeux de pression multiformes créés par des groupes d'acteurs aux motivations différentes (Lauriol, 2004).

### **I.1.2. ...Aux perceptions controversées des acteurs :**

Le développement durable, nous l'avons vu, couvre un champ sémantique très vaste d'où le risque de faire un amalgame. Les actions réalisées par les différents acteurs impliqués sont par voie de conséquence nourries de perceptions divergentes ce qui risque de freiner les objectifs prônés par le terme. En effet, le développement durable serait la résultante d'une action collective harmonieuse (Ducroux, 2002).

Les divergences de fond dans les perceptions des différents acteurs ne sont pas négligeables. Les dirigeants des entreprises qui sont des acteurs influents sont en proie à un flou définitoire. Les résultats de l'étude réalisée par Turcotte et Des Rochers (2012) permettent d'illustrer ce constat.

De prime abord, l'étude a révélé que 30% des dirigeants interrogés n'ont pas une vision claire de la notion. A cela s'ajoute le fait que le développement n'est connoté à aucun sens pour 20% de personnes enquêtées. Le reste des personnes assurent avoir une vision plus claire tout en manifestant beaucoup d'incertitude sur l'utilité du terme au sein de leurs entreprises (Des Rochers & Turcotte, 2012).

Les perceptions floues se traduisent en pratiques différentes. Le développement durable s'apparente aux actions de recyclage pour 26% des dirigeants, à l'économie de l'énergie pour 13% et à l'innovation pour 4.7%. Toutefois, les dirigeants s'accordent à dire que l'application du développement durable doit profiter aux êtres humains et à tous les objets qui sont impactés par les activités économiques.

Ces dirigeants évoquent aussi les liens avec l'environnement social des entreprises. Ils estiment que le développement durable doit favoriser les relations de bon voisinage entre les entreprises et leurs environnements. Au total, Turcotte et Des Rochers (2012) ont remarqué que les multiples approches du développement durable ont produit des perceptions peu homogènes chez les dirigeants. Ces derniers sont parfois conscients de l'importance du développement durable sans avoir des idées claires sur le rôle que leurs entreprises doivent jouer pour y contribuer. En revanche, ils estiment que l'arbitrage entre les différentes

préoccupations favorise toujours les intérêts économiques qui sont ancrés dans toutes les actions (Des Rochers & Turcotte, 2012).

Au Maroc, et plus précisément dans le secteur touristique, les discours sur la durabilité sont de plus en plus fréquents. Les dirigeants marocains ont fait l'objet de plusieurs enquêtes comme celle menée par Cheggour (2012). L'étude constate que le développement durable chez les entreprises touristiques répond à des finalités économiques et marketing (Cheggour, 2012). De plus, les perceptions du terme sont influencées par le niveau intellectuel du dirigeant et/ou par la taille de l'entreprise. Les dirigeants de filiales d'entreprises étrangères sont plus informés sur le terme et les objectifs intrinsèques (Kandoussi & Radi, 2012). Cheggour (2012) a souligné que les dirigeants sont contraints par le comportement des clients. L'intégration des préceptes de la durabilité serait plus complète lorsque les clients décideraient de « repenser » leur mode de voyage (Cheggour, 2012).

Pourtant, les tendances des clients ne sont pas encore claires. Capron et Quairel-Lanoizelée (2005) précisent que le nombre de consommateurs européens prêts à modifier leurs comportements pour tenir compte des préceptes de la durabilité n'est pas très élevé. De plus, les perceptions des consommateurs ne couvrent pas tous les champs prônés par les promoteurs du développement durable. Selon une étude réalisée par Ethnicity<sup>29</sup>, les consommateurs européens associent le développement durable à un bien être, à un vivre mieux et à la santé.

Les perceptions confuses du développement durable ne concernent pas que les dirigeants et les clients. Les collectivités territoriales censées jouer un rôle important dans l'opérationnalisation du développement durable peinent à donner une vision cohérente de la notion (Boutaud & Brodhag, 2014). Les actions durables des entités sont plus orientées vers l'axe social. La prise en considération de l'environnement n'est qu'à ses débuts. Au final, les actions mises en œuvre par les collectivités territoriales de plusieurs pays se limitent à des contrôles *a posteriori* et sans contraintes (Rumpala, 2003).

Dans un esprit similaire, les organisations non gouvernementales (ONG) s'imposent de plus en plus. Elles exercent des pressions sur les multinationales notamment en matière de durabilité. Depuis la conférence de Rio en 1992, elles sont autorisées à prendre la parole lors des différents événements, organisés par l'ONU. Toutefois, en l'absence d'un dispositif juridique sur le rôle des ONG, leur contribution se limite à l'analyse et à la proposition.

---

<sup>29</sup> Cabinet de conseil en développement durable et marketing responsable créé en 2004

En définitive, cette analyse n'a pas pour objectif de mettre en évidence les difficultés des différents acteurs concernés de s'appropriier du terme du développement durable et d'en faire des perceptions harmonieuses. L'analyse montre que les perceptions des différents intervenants ne s'inscrivent pas dans la lignée conçue par les discours officiels et les contributions scientifiques. La durabilité implique une action collective qui agrège les différentes perceptions qui doivent être cohérentes. Ce faisant, la participation des intervenants s'impose comme un outil d'opérationnalisation et de création de visions communes (Sen, 1999).

Par ailleurs, le référentiel de chaque acteur est un facteur déterminant dans sa perception de la durabilité (Boutaud & Brodhag, 2014; Des Rochers & Turcotte, 2012). En ce sens, le développement durable a souvent été relié au terme de l'éthique (Boutaud & Brodhag, 2014). En effet, l'éthique est généralement présentée comme la substance nourricière du développement durable d'où l'intérêt de nuancer cette acception.

### **1.1.3. Naissance de l'éthique des affaires :**

Comme nous venons de le dire, le développement durable est souvent associé au terme de l'éthique. Les contributions de Jonas (1990) sur le principe de la responsabilité et de Sen (1999) sur la morale dans l'économie ont largement inspiré les réflexions sur le développement durable (Boutaud & Brodhag, 2014). L'éthique est-elle l'essence du développement durable ? Sans rentrer dans la finesse des détails, nous allons rendre compte des aspects majeurs de cette notion.

L'éthique couvre un champ sémantique vaste. Elle désigne à la fois : l'habitude, la coutume, les mœurs, la manière d'être habituelle, l'attitude, le caractère, etc (Schumacher, 2006). Aristote a réuni ces termes dans l'acception d'*êthikon* pour parler de l'art de diriger la conduite humaine, les règles de la conduite et les fondements du bien et du mal (Schumacher, 2006, p. 372). Les pratiques économiques de plus en plus remises en question sont devenues la nouvelle cible de l'éthique. Dans cette situation, le néologisme « éthique des affaires » devient très en vogue. Nous allons voir quelles sont les origines de ce terme.

Les fondements du capitalisme sauvage ont fait beaucoup de détracteurs. Marx, Freud et Nietzsche sont considérés comme les pères fondateurs d'une idéologie moraliste qui se fonde sur l'intégration des valeurs humaines dans l'économie (Pesqueux, 2010). Les entreprises, symboles du capitalisme d'autrefois, furent assimilées par Marx à des lieux de confrontations entre des prolétaires et des capitalistes dépourvus de toute moralité (Renouard, 2009).

Le rôle central de l'éthique dans les affaires n'a été reconnu qu'à partir du 20<sup>e</sup> siècle. L'approche par *les stakeholders* est devenue l'essence des réflexions qui promeuvent un nouveau paradigme économique fondé sur l'intégration des intérêts des différents porteurs d'intérêts (Freeman, 1984).

Les liens sociaux sont imprégnés dans les pratiques économiques. Nous pouvons citer les exemples suivants : les dirigeants avec les salariés, les salariés avec les clients, les dirigeants et les clients avec les communautés locales, etc. d'où l'importance du rôle de l'éthique dans la régulation de ces rapports (Pesqueux, 2010).

Le lien entre le développement durable et l'éthique est très étroit. L'éthique des affaires s'inspirent des préceptes du développement durable pour concevoir un ensemble de normes morales que les entreprises sont appelées à intégrer (Lauriol, 2004). Bien que les objectifs soient prégnants, le management doit prendre en considération le bien être des Hommes et la pérennité des ressources naturelles (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004).

Par ailleurs, l'évolution du terme « éthique des affaires » a débouché sur la création de deux écoles, l'une américaine, l'autre européenne (Pesqueux, 2010; Pluchart, 2005). Ces auteurs s'accordent à préciser que le courant américain est plus marqué par la prégnance de l'aspect religieux et par la prise en considération des différences culturelles dans l'entrepreneuriat. Alors que le paradigme européen est plus centré sur l'esprit philosophique qui cherche à faire des entreprises un levier du bien être et non de discrimination sociale. De plus, le modèle européen encourage l'instauration d'un cadre législatif pour contraindre les entreprises à réduire leur nuisance notamment en termes d'harcèlement moral, du travail des enfants, et d'exclusion des parties prenantes, etc. (Pesqueux, 2010).

Toutefois, l'engouement envers l'éthique des affaires a préoccupé certains chercheurs. Ils ont redouté des risques de manipulation du terme pour des usages économiques (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004; Lauriol, 2004). En fait, le terme a fait l'objet d'une déclinaison à outrance, citons pour mémoire : la notation éthique, les labels éthiques, les chartes d'éthique etc. d'où la crainte d'assister à la création d'un nouvel argument, susceptible d'améliorer la cote des entreprises dans les milieux boursiers et face à leurs clients.

En synthèse, l'éthique se présente comme un remède aux approches utilitaristes qui jugent le succès d'une « Société » à travers ses résultats évaluables en termes de plaisir / désir (Sen, 1999). Bien que l'éthique et le développement durable soient attribués aux chercheurs, nul besoin de rappeler que les différentes religions se sont appliquées à « moraliser » la

conduite humaine. En revanche, les liens de l'islam avec le développement durable n'ont été que peu ou prou évoqués.

#### **I.1.4. Le développement durable aux yeux des religions : Exemple de l'islam**

Avant de commencer ce développement, il est impératif de faire une précision de taille. Aborder le développement durable en lien avec l'islam ne vise en aucun cas à plaider pour une religion contre une autre. De surcroît, nous ne voulons pas participer aux controverses autour des religions amplifiées par les événements géopolitiques que le monde connaît en ce moment. Ce développement se nourrit d'une curiosité bienveillante qui a pour objectif de montrer que l'islam, comme les autres religions célestes, comprend des règles qui ont une connotation durable. En fait, l'éthique, considérée comme l'essence du développement durable trouve son fondement, selon plusieurs chercheurs, dans le christianisme (De Bry, 2008). Pour cet auteur, les premiers chrétiens ont apporté au monde un nouveau message : l'homme a une destinée éternelle ; pour l'atteindre il doit se sacrifier au profit des autres (De Bry, 2008, p. 103). Dans la même veine, nous avons déjà évoqué le paradigme américain de l'éthique qui s'appuie sur la religion (Schumacher, 2006).

En somme, les liens entre l'éthique et le développement durable d'une part et les religions d'autre part sont très étroits. En revanche, l'apport de l'islam a été passé sous silence en quelques sortes vu que ces chercheurs se sont efforcés de suivre les traces de ces liens avec leurs religions. Qu'en est-il de l'islam ? A-t-il comporté des lois qui vont de pair avec les préceptes de la durabilité telle qu'elle est connue actuellement ?

Pour y répondre, nous avons adopté une méthode simple. Nous nous sommes employés de relever des deux sources de la jurisprudence islamique, en l'occurrence le Coran et la *Sunnat*<sup>30</sup> des règles et/ou des commandements qui peuvent être classés au sein des 3 préceptes du développement durable. En effet, le Coran et la *Sunnat* sont rangés sous le vocable de la *Chariaa* qui signifie la législation islamique.

En fait, l'islam a eu une contribution très forte dans la moralisation des pratiques économiques. Outre les produits prohibés, justement pour des questions de morale commune, tels que les boissons alcoolisées, l'islam s'est intéressé au rôle de l'économie dans l'instauration du bien être collectif. Le système de *la Zakat* qui fait partie des 5 fondements de cette religion en apporte la preuve. Ce système contraint toutes les personnes à consacrer 2.5% des gains

---

<sup>30</sup> Sunnat, désigne le mode de vie et des instructions émanant du prophète Mohammed tels qu'ils ont été relatés dans les récits portant sur sa vie.



réalisés et/ou des épargnes annuelles à la cohésion sociale. L'histoire de l'Islam a relaté des guerres causées par le refus de verser la *Zakat* par certaines communautés converties. L'importance accordée par l'Islam à la *Zakat* est notable. En sus de considération comme un pilier de l'Islam, elle est toujours citée parmi les caractéristiques du vrai croyant. En revanche, les transgresseurs sont avertis des châtiments douloureux.

Les objectifs de la *Zakat* sont clairs. Les commerçants et les personnes aisées sont redevables à la société et doivent contribuer à la cohésion sociale en versant une partie de leur richesse aux personnes démunies. Les personnes pouvant bénéficier de la *Zakat* sont scrupuleusement définies dans le Coran. L'objectif est de faire de ce système un moyen d'enrayement des disparités sociales et non pas un moteur pour l'économie de la rente.

Dans le même ordre d'idées, le *Riba* qui signifie les intérêts versés en surplus du montant emprunté, est prohibé de manière explicite. De ce fait, elle est considérée comme l'un des plus grands péchés de l'Islam. En fait, le *Riba* qui s'apparente à un gain usuraire porte un tort au débiteur et permet au créancier de gagner sans contribuer à la création d'une richesse commune.

Dans un hadith<sup>31</sup> du prophète, il est écrit : « Allah maudit celui qui consomme le gain usuraire, celui qui le donne, celui qui l'écrit et ses deux témoins » (relaté par le compagnon Abou Dawoud). Toutefois, le commerce n'a jamais été remis en question dans l'Islam. Les restrictions apportées ne visent pas à décourager ces pratiques, loin s'en faut.

En ce sens, le Coran a opéré un écart entre le commerce important pour le bien-être de la nation, et les pratiques frauduleuses intrinsèques. Cela dit, les activités économiques bien qu'elles ne soient pas remises en cause en tant que telles, doivent être réglementées pour ne pas être manipulées par les riches. Le verset suivant tente d'éclairer ce point : « Allah a rendu licite la vente et a interdit le gain usuraire » (Chapitre *Al-Baqarah* « la Vache », verset 275).

Le « vivre ensemble » a été soigneusement décrit par la jurisprudence islamique. Les rapports sociaux avec les membres de la société ont joui de la plus grande attention. Nous pouvons prendre l'exemple du prophète qui a ôté la croyance au musulman qui ne prend pas soin de ses voisins et/ou qui leur provoque le préjudice le plus moindre. La bonne conduite des individus selon l'Islam concerne tous les membres de la société sans distinction de races, de religions ou d'origines. En effet, le Coran bannit le dénigrement et/ou la stigmatisation de

---

<sup>31</sup>Discours ou pratique du prophète qui a pour objectif d'améliorer la conduite des musulmans. Ils sont relatés par des personnes qui ont fréquentées le prophète. Les Hadiths ont été l'objet rassemblés dans des livres par certaines personnes. Les livres de Mouslim et Al Boukhari demeurent les plus connus.

toutes les personnes : « Ô vous qui avez cru, ne vous moquez pas les uns des autres. Peut-être ceux dont vous vous moquez sont meilleurs que vous » (Chapitre *Al Hojjourat* « les Chambres » verset 12).

Le ramadan est un autre exemple illustratif. Les objectifs du jeûne vont au-delà de la privation et de la tradition. Le ramadan est une école qui comprend différents niveaux de connaissance, de compréhension et d'engagement (Ramadan, 2015). La distance prise par rapport aux différents plaisirs de la vie permet à l'individu de redécouvrir ses rapports spirituels, la signification de la miséricorde et la compassion en commençant par lui-même. Le même auteur, en l'occurrence Ramadan (2015) associe le ramadan à une période qui rappelle l'importance de la paix interne et la paix au sein de la communauté. De ce fait, nous pouvons noter que les objectifs du ramadan sont à la fois spirituels et sociaux. L'endurance qui accompagne le jeûne contribue à l'éducation de l'esprit et incite à penser aux personnes qui ressentent en permanence cette privation.

En outre, les rapports entre les employeurs et les employés n'ont pas été passés sous silence. L'Islam a veillé clairement au respect des droits des salariés. Dans un autre *hadith*, le prophète a dit : « Donnez au salarié son salaire avant que ne sèche sa sueur » (Ibn Omar). L'approche de l'Islam dans les rapports de travail prône le juste équilibre. Les intérêts des employeurs et les droits des salariés doivent être placés au cœur de l'accord du travail. En effet, le compromis occupe une place importante dans « le vivre ensemble » selon l'Islam. La consultation a fait l'objet d'un chapitre coranique à part entière pour rappeler l'importance de la participation des musulmans dans la détermination des lignes de conduite dans la vie en communauté surtout pour les sujets non traités par le Coran.

Nombreux sont les versets qui se sont intéressés à ce sujet : « Et consulte-les à propos des affaires » (Sourat *Al Imrane* « La Famille d'Imrane » verset 159). Dans un esprit similaire, nous pouvons lire aussi : « ...se consultent entre eux à propos de leurs affaires » (Sourat *Al Choura* « La Consultation » verset 38).

Le respect des ressources naturelles et des être vivants occupent une place majeure. Le nombre de commandements très abondant consacré à cet axe donne le sentiment d'une religion à vocation « verte ». L'attention accordée à l'eau témoigne de cette importance. En effet, le Coran indique que l'eau est la source de la vie d'où l'obligation d'en faire un usage rationnel. Dans le même ordre d'idées, les récits sur la vie du prophète racontent son histoire avec l'un de ses compagnons en train de faire ses ablutions. L'usage excessif de l'eau

interpella le prophète qui lui dit « Ne gaspille pas l'eau même si tu te trouvais à côté d'un fleuve débordant » (relaté par Ibn Omar). Outre l'eau, l'Islam a prohibé le gaspillage quel que soit sa nature : « Et ne gaspille pas indûment, car les gaspilleurs sont les frères des diables » (Sourat *Al Israa* «Le Voyage Nocturne», verset 26). De plus, le Coran a décrit minutieusement tous les phénomènes naturels utiles pour l'être humain, tels que la pluie, le vent, les astres, les plantes, les fruits et les animaux pour rappeler l'importance de la sauvegarde de ces éléments et pour adopter la bonne conduite à leurs égards. La vie du prophète comporte aussi des histoires à connotation écologique, comme la parole adressée aux cultivateurs pour labourer sans usage outrancier de l'eau. Ainsi, l'Islam a ordonné la vie en harmonie avec le cosmos, les être vivants et naturels.

En définitive, cette petite présentation a eu pour objectif de montrer l'existence d'une genèse de la durabilité dans les sources de jurisprudence islamique. L'existence de ce lien ne signifie pas la remise en question des réflexions qui ont associés la durabilité à d'autres religions. Il s'agit d'une contribution qui met en évidence l'apport très ancien de l'Islam dans un sujet qui se veut contemporain.

Par ailleurs, il y a lieu de constater que le développement durable a fait l'objet d'une approche holiste. En effet, la durabilité serait la résultante de la contribution de tous les acteurs. Cependant, notre travail met l'accent sur le rôle des entreprises. Elles sont appelées à assurer leur pérennité à travers une performance économique soutenue tout en ayant une contribution positive pour le bien être de la société.

## **I.2. les entreprises : protagonistes du développement durable**

### **I.2.1. A la recherche d'un développement durable et profitable :**

La dimension économique du développement durable a enclenché un débat virulent plus que les deux autres. Le monde est devenu le théâtre de la confrontation de deux courants. Le premier, défendant un capitalisme sans entrave (Friedman, 1962) et le second prônant l'ancrage de l'économie dans l'éthique (Freeman, 1984; Jonas, 1999; Sen, 1999). Ce deuxième courant de pensée s'est largement inspiré des travaux de Stuart Mill qui a milité pour une économie libre mais sans externalités nuisibles (Stuart Mill, 1848).

Un autre courant émergent conduit par des économistes, présente le néologisme de l'économie « située ». Ce dernier s'apparente à un encastrement de l'économie dans le social et l'environnemental (Zaoual et al., 1999). Autrement dit, il s'agit dans nouveau paradigme qui s'efforce d'allier performance économique et respect des particularités de chaque

territoire. Ce faisant, l'entreprise qui enregistre les profits au détriment des membres de sa Société cède la place à une entreprise qui met en avant une répartition équitable des ressources et qui place l'intérêt des acteurs locaux au cœur de ses stratégies (Brodhag, 2002).

De ce qui précède, il ressort que de la prééminence des objectifs économiques n'est pas contestée. Il s'agit néanmoins d'encourager un nouveau paradigme de management qui s'efforce d'articuler les objectifs économiques et les obligations sociales et environnementales (Martinet & Payaud, 2008). Dans un souci de simplicité, il s'agit d'ajouter à la performance économique un volet social, culturel et écologique (Latouche, 2003). L'engagement des entreprises au profit de leurs sociétés ne doit pas s'apparenter à une forme de charité ou de philanthropisme. Il s'agit d'une dette de justice envers la Société (De Bry, 2008).

Les catastrophes sociales et écologiques provoquées par des multinationales ont questionné le modèle capitalistique, centré sur la seule performance économique. Les pressions exercées par les ONG et par les agences de notation ont astreint les entreprises à repenser leurs liens avec la durabilité. En fait, l'intérêt que suscite la durabilité chez les ONG et bon nombre de chercheurs ne s'est pas traduit par le même intérêt chez les dirigeants. L'intégration de la durabilité serait-elle un atout ou une nouvelle contrainte pour la performance des entreprises ? Le lien positif entre la durabilité et la performance des entreprises demeure incertain pour bon nombre de dirigeants (Acquier, 2009). En effet, malgré les déclarations empreintes de bonnes intentions, le scepticisme des dirigeants n'a jamais été entièrement dissipé. L'absence de conviction chez certains dirigeants a débouché sur des actions qui détournent les regards des nuisances engendrées par leurs entreprises (Acquier, 2009; Martinet & Payaud, 2008).

L'articulation de la durabilité et de la profitabilité requiert d'inscrire les stratégies de l'entreprise dans des visions à long terme (Martinet & Payaud, 2008). Il s'ensuit une intégration évolutive des préceptes de la durabilité pour ne pas compromettre le présent. Une grande partie des dirigeants qui ont préféré basculer soudainement dans la durabilité, ont fini par abandonner les actions entreprises (Acquier, 2009). La durabilité se construit dans le temps en adoptant une approche partenariale qui reconnaît l'existence de groupes aux intérêts différents (Ballet & Bazin, 2004) et qui fait de l'entreprise le centre névralgique d'un jeu coopératif (Charreaux, 2007). Cela dit, les liens de l'entreprise avec ses partenaires et son environnement naturel et social, deviennent le moteur d'une innovation durable susceptible de démarquer l'entreprise de ses concurrents (Zaoual & Daghi, 2007). En ce sens, les liens sociaux, sources historiques de tension et d'incertitude pour les dirigeants, sont appréhendés

comme un gisement de coopération et par conséquent d'avantages concurrentiels (Lauriol, 2004).

En définitive, l'intégration de la durabilité prend de plus en plus un caractère urgent eu égard aux pressions exercées sur les ressources naturelles et culturelles. Toutefois, les dirigeants doivent s'approprier le développement durable. Ils peuvent en faire le levier de la performance économique. La notoriété que le terme a réalisée dans ces dernières années est fragilisée sans cesse par l'implication de certaines entreprises pionnières dans des scandales retentissants. L'exemple de Volkswagen est très illustratif. Cette société, pionnière dans son domaine, vante son modèle de citoyenneté. Elle a reconnu que ses voitures ont été dotées d'un logiciel pour contourner les normes écologiques imposées dans plusieurs pays. Faut-il rappeler que la même firme est dotée paradoxalement de la norme ISO 14.000 portant sur le respect de l'environnement ? La manipulation de la durabilité à travers l'obtention des normes, même les plus crédibles, devient dans ce contexte une réalité sans équivoque.

### **I.2.2. ISO 26000 : un engagement (marketing ?) de responsabilité sociale.**

La traduction du développement durable dans la gouvernance des firmes donne lieu à un autre concept intitulé la responsabilité sociale des entreprises plus connu sous l'acronyme de la RSE (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004). Les critiques virulentes adressées aux entreprises impliquées dans les scandales ont accéléré la volonté de soigner leur image. En ce sens, la durabilité des entreprises n'est plus perçue comme un aspect facultatif du management mais comme un besoin pressant. La Commission des Communautés Européennes a déterminé les nouvelles lignes de conduite des entreprises : « les entreprises doivent jouer un rôle pour l'obtention d'un développement durable. Elles doivent s'appliquer de gérer leurs activités de manière à stimuler la croissance économique et la compétitivité tout en garantissant la protection de l'environnement et la promotion de la responsabilité sociale<sup>32</sup>».

Une question surgit dès lors. Comment les entreprises vont-elles attester la prise en considération de cette ligne directrice dans leur gouvernance ? Les chartes d'éthique, les normes, les certificats sont devenus des moyens efficaces pour témoigner de l'engagement au profit de leurs sociétés (Bouyoud, 2010; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004; De Bry, 2008).

---

<sup>32</sup> Glossaire du livre vert de l'union européenne, commission des communautés européennes, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, juillet 2001.

Dans ce contexte, l'obtention des certifications de type ISO<sup>33</sup> est devenue synonyme du respect des différentes préoccupations exprimées par les parties prenantes. La norme ISO 14.000 qui atteste l'engagement écologique, OHSAS 18.001 destiné au management de la sécurité et SA qui s'intéresse à l'amélioration des conditions de travail ont cédé le terrain en faveur d'une nouvelle norme qui se veut plus globale. En effet, la norme ISO 26.000 couvre les actions menées par les dirigeants dans les 3 axes qui fondent la durabilité, en l'occurrence l'efficacité économique, l'équité sociale et la durabilité écologique (Grimand, Vandangeon-Derumez, & Schafer, 2014; Igalens, 2009).

Depuis 2010, la norme ISO 26000 se veut être considérée comme un instrument fiable de régulation de la responsabilité sociétale des organisations (Bouyouf, 2010). Le champ couvert par cette norme a été la résultante d'un long processus de négociation entre des acteurs appartenant à 90 pays. De ce fait, le caractère consensuel qui a accompagné son élaboration lui a valu une grande approbation (Vallaey, 2011). Plus concrètement, son processus d'élaboration a mobilisé 40 organisations mondiales, entre représentants de consommateurs, de travailleurs, des ONG, des autorités publiques, des entreprises ainsi que les représentants du monde de la recherche, du conseil et du service (Igalens, 2009).

La notoriété de la norme ISO 26.000 repose sur la volonté de ses concepteurs de remplacer les intentions louables par une série d'actions que les dirigeants doivent opérationnaliser pour contribuer à la pérennité des ressources mondiales. En effet, certains chercheurs ont accusé les discours portant sur la durabilité de promouvoir une rhétorique plus que des actions d'opérationnalisation (Arib, 2004). Pour y remédier, les concepteurs de cette norme se sont appliqués à intégrer de nouveaux enjeux dans le concept de la performance : « Les performances d'une organisation vis-à-vis de la société dans laquelle elle opère et vis-à-vis de son impact sur l'environnement sont devenues une composante critique de la mesure de ses performances globales et de sa capacité à continuer à fonctionner de manière efficace<sup>34</sup> ».

De surcroît, ISO 26.000 a tenté de persuader les dirigeants perplexes des avantages procurés par la durabilité. Le texte fondateur promeut l'intégration des piliers de la durabilité qui aurait sans doute des incidences positives sur les avantages concurrentiels, sur la notoriété et la capacité d'attirer et de retenir les salariés, les actionnaires et les clients, sur l'engagement

---

<sup>33</sup> Une norme ISO est un "document établi par consensus, qui fournit, pour des usages répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné" (guide ISO/CEI 2, 2004), cité in : op.cit. p 6.

<sup>34</sup> <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr:tab:2>

et la motivation des salariés, sur les donateurs et les sponsors et sur les liens avec les pouvoirs publics, les médias, les fournisseurs et les communautés locales<sup>35</sup>.

Ce champ large ainsi que les objectifs fixés par cette norme ont nourri les préoccupations de certains chercheurs sceptiques au foisonnement de ces certificats. Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) estiment que bon nombre d'entreprises s'approprient ces labels comme un effet de mode. Ils ajoutent dans le même ordre d'idées que l'obtention d'un label ne peut témoigner du poids de l'engagement sociétal dans le pilotage de l'entreprise. Dans un même esprit, Ernuld et Ashta (2007) mettent en évidence le risque de manipulation de ces labels comme un nouvel argument de fascination d'une catégorie de clientèle de plus en plus avertie. Déjà en 2002, une nouvelle tendance évolutive a été enregistrée chez les consommateurs européens. Ces derniers se disent prêts à modifier leur mode de consommation en fonction des critères sociaux et environnementaux<sup>36</sup>. Les labels seraient-ils donc une nouvelle arme pour gagner la confiance de ces personnes dont le nombre et sans cesse croissant ?

Par ailleurs, la norme ISO 26.000 peut être critiquée sur un autre front. Quoique l'élaboration ait connu la participation des acteurs représentant plusieurs pays, les actions proposées s'adressent à toutes les entreprises sans distinction. En fait, il y a lieu de se demander si les intérêts des parties prenantes sont les mêmes dans tous les contextes. Par exemple, les législations américaines ou françaises garantissent déjà un niveau élevé des droits des salariés. Au Maroc, on n'en est pas encore là. De plus, contrairement à ces pays, le Maroc n'impose pas encore aux groupes industriels des restrictions contraignantes pour limiter la pollution. De ce fait, il serait plus utile de faire de la durabilité des entreprises un construit contingent, fortement attaché aux particularités des intérêts des parties prenantes dans chaque contexte. Dans la même veine, l'ISO 26.000 milite pour le respect « des intérêts supérieurs de la société ». Certes, il s'agit d'une intention louable mais nous pouvons nous demander si ces intérêts sont les mêmes pour toutes les sociétés ? Les citoyens du monde sont-ils arrivés à ce stade d'homogénéité dans leurs modes de vie pour les considérer comme membres d'une seule société et qui aspirent aux mêmes besoins ?

En définitive, nous soutenons l'idée selon laquelle les approches visant la durabilité doivent s'ériger sur la participation des parties prenantes. L'exclusion d'une ou de plusieurs

---

<sup>35</sup> Ibid

<sup>36</sup> Association européenne des consommateurs « la consommation responsable »

parties prenantes se traduit par des stratégies incomplètes qui ne peuvent être dissimulées par l'obtention d'un label.

### **I.2.3. La durabilité au sein des entreprises : une approche participative ?**

La durabilité repose sur le principe de la participation. En clair, une gouvernance « durable » implique la prise en considération des différents intérêts concurrents (Ernuld & Ashta, 2007). Dans la même lignée, Latouche (2004) a appelé les entreprises à instaurer des relations plus sociales pour réduire le prisme de l'économicisme qui signifie la prééminence des objectifs économiques dans les relations avec l'environnement social.

Les intérêts des parties prenantes sont à placer au cœur de toutes les stratégies visant à entreprendre une approche durable. Mercier (2001) précise que l'acceptation des parties prenantes comprend l'ensemble des personnes impactées ou qui peuvent impacter les activités de l'entreprise. La participation des parties prenantes, dans le choix des lignes de force d'une stratégie de durabilité, garantit la pérennité du compromis. En effet, la durabilité implique une approche plurielle qui vise l'intégration des différents acteurs (J. P. Mounet, 2008).

Dès lors, les axes du compromis doivent faire l'objet d'un processus de négociation. En fait, la négociation déclenche un échange d'arguments qui peut déboucher sur un accord qui satisfait totalement ou partiellement les différents protagonistes (Mermet, 2005). Toutefois, la négociation n'est pas synonyme de satisfaction des parties prenantes. Les dirigeants s'appliquent parfois à maximiser leurs intérêts et à ne pas faire des concessions que sur des axes secondaires. Ainsi, la création d'une zone de dialogue devient une action impérative (Beuret & Trehet, 2001). La communication avec les acteurs ne doit être ni périodique ni accidentelle. Elle doit être permanente pour assurer la création d'un intérêt commun à travers des intérêts antinomiques. Mougnot (2003) précise que la décision qui résulte d'un long processus de dialogue serait plus susceptible d'être acceptée par le groupe.

*In fine*, la durabilité suscite le débat. Malgré les critiques des détracteurs, la notoriété du terme ne cesse de prendre de l'ampleur. Dans cette situation, le développement durable a été transposé dans tous les secteurs économiques. Les nuisances associées au tourisme ont accéléré les demandes de création d'un nouveau mode de voyage. En ce sens, un néologisme intitulé le tourisme durable a fait son apparition.

Le tourisme durable résultant de l'union du tourisme et du développement durable se propose comme la panacée aux éventuels dangers économiques, sociaux et environnementaux



produits par le tourisme classique. Malgré ses objectifs louables, le tourisme durable est loin de faire l'unanimité.

### **I.3. Tourisme durable : stratégie commerciale ou argument d'attraction ?**

#### **I.3.1. Tourisme durable : une pluralité de définitions**

L'engouement qui a accompagné le développement durable, a donné lieu à une série de déclinaisons pour rendre ainsi le processus d'opérationnalisation plus réalisable. De ce fait, tous les secteurs économiques se sont inspirés des préceptes du concept pour inscrire leurs activités dans une logique de durabilité. Appliqué au commerce par exemple ; le commerce durable serait celui qui promeut davantage les règles du commerce équitable, veille au respect des droits de l'homme et au respect de l'environnement. De même, l'agriculture durable serait celle caractérisée par l'intégration des petits agriculteurs dans les politiques sectorielles, le respect des codes de travail et l'exploitation modérée des ressources naturelles (Bergery, 2000). Le tourisme est lui aussi concerné. Un certain nombre d'initiatives ont foisonné pour donner lieu à un tourisme plus responsable. Celui-ci veut marquer la rupture avec le tourisme fondé sur la culture excessive et superflue de consommation (Boyer, 2002; Clarimont & Vlès, 2008).

De prime abord, force est de constater que nous sommes devant un phénomène qui n'est pas sans importance pour l'économie des pays. Les impacts socio-économiques du tourisme sont de plus en plus remarquables. Le tourisme s'impose comme une nouvelle force économique créant plus de 260 millions d'emplois directs et indirects<sup>37</sup>. Le nombre des visiteurs qui sillonnent les différents coins du monde ont permis aux États de générer des recettes totales dépassant 919 milliards d'euro<sup>38</sup>. En France, les investissements enregistrés pour le tourisme sont équivalents à ceux de l'agriculture et de l'énergie. Pourtant, bien que les retombées économiques mondiales de ce phénomène soient importantes, les externalités intrinsèques ouvrent un grand front de critiques (Francois-Lecompte & Prim-Allaz, 2010).

Les pressions exercées sur les ressources mondiales ont atteint un niveau inquiétant. Le rapport publié par Comité 21<sup>39</sup> fait état des différentes nuisances. Le transport aérien crée plus de 5% des émissions mondiales des gaz à effets de serre. Le transport touristique contribue à 40% dans ces émissions. Ce constat est préoccupant dans la mesure où une augmentation du réchauffement climatique par 1°C peut entraîner la perte de 60% des domaines skiables en

---

<sup>37</sup> [www.wttc.com](http://www.wttc.com)

<sup>38</sup> [www.untwo.org](http://www.untwo.org)

<sup>39</sup> Comité21 : un réseau d'acteurs engagé dans la mise en œuvre opérationnelle du développement durable.

Europe<sup>40</sup>. Dans un même esprit, la consommation des ressources hydriques par l'activité touristique est à l'origine d'un débat houleux. En Espagne, par exemple, un touriste consomme pour son bien être 440 litres d'eau, soit le double de la consommation des habitants. Dans le même ordre d'idée, la pollution est une autre externalité associée au tourisme. En effet, le tourisme est accusé de participer à la pollution des territoires touristiques. En France, la moyenne individuelle des déchets dans les communes touristiques est de 496 kg contre 392 kg dans les autres communes. Par conséquent, la pression exercée par les touristes sur les ressources territoriales ne se traduit pas par des avantages économiques satisfaisants. Les dépenses réalisées par les touristes sur le territoire d'accueil vont dans la mesure de 70% dans les comptes bancaires des firmes multinationales (Arib, 2005).

L'évolution fulgurante du tourisme a fait l'objet du premier sommet du club de Rome en 1972. Ce sommet a adopté la recommandation d'une « croissance zéro » pour ralentir le rythme de croissance du tourisme qui devient de plus en plus non maîtrisable. Néanmoins, cette idée n'a pas fait l'unanimité. Quoique certaines pratiques touristiques soient nuisibles, une remise en cause complète du tourisme serait exagérée. Toutefois, il faut inscrire les différentes activités exercées dans le cadre du tourisme dans une approche qui tient compte de l'Homme et de la nature (Boyer, 2002; Hoerner, 2004). Les externalités du tourisme ne doivent pas passer sous silence les leviers socio-économiques et les facteurs de brassage culturels (El Hilali 2004). De même, Boyer (2002) s'interroge sur le lien entre absence de touristes et handicap sévère tant sur le plan humain que culturel.

Cette controverse autour du tourisme a favorisé la création du tourisme durable qui se veut être une nouvelle manière de pratiquer le voyage. Toutefois, il convient de rappeler que ce néologisme a connu un long processus de gestation. Dans les années 70, des écologistes américains ont exprimé leur inquiétude concernant les impacts négatifs du tourisme sur l'environnement. De même, le journal Times a publié en 1960 un article qui remet en cause les dégâts environnementaux engendrés par le tourisme (Bramwell & Lane, 1993). Pour y répondre, l'écotourisme promeut la possibilité de concilier le tourisme et l'environnement. Autrement dit, le tourisme classique accusé de détruire les sites naturels et d'engendrer des effets pervers sur les écosystèmes cède sa place à un tourisme qui fait de la préservation de la nature son premier objectif (Krippendorf, 1977).

---

<sup>40</sup> Rapport Comité 21 : Agir ensemble pour un tourisme durable

En 2002, un sommet mondial s'est tenu au Québec pour promouvoir le tourisme écologique (ou écotourisme). Il s'agit d'une forme d'activité touristique diffuse, respectueuse des milieux et des communautés locales<sup>41</sup>. L'émergence du développement durable a dévoilé le caractère un peu réductionniste de l'écotourisme. Outre l'écologie, le tourisme de demain doit allier enjeux économiques, sociaux et naturels. En ce sens, l'écotourisme a perdu en quelques sortes sa notoriété en faveur d'un autre concept qui se veut plus englobant, le tourisme durable (Clarimont & Vlès, 2008). Ce dernier incarne la déclinaison opérationnelle du développement durable dans le tourisme. Autrement dit, le tourisme durable doit être un levier économique pour les acteurs locaux, un facteur de revalorisation de l'environnement et de préservation des cultures et des modes de vie vulnérables. Quoique la renommée du tourisme durable se soit amplifiée durant les dernières années, ses racines sont plus anciennes. La déclaration officielle faite par la conférence de Lanzarote tenue par l'OMT sous l'impulsion de l'ONU en 1995<sup>42</sup> a couronné les préoccupations exprimées depuis les années 70.

Dès lors, le tourisme durable fait l'objet de plusieurs approches, d'où l'amplification des objectifs qui lui sont assignés. Les définitions simples, basées sur le triptyque du développement, ont été rapidement enrichies. De fait, le tourisme durable est censé concilier développement économique et protection de l'environnement (Perret, 2002), favoriser l'emploi des femmes et des populations indigènes les plus marginalisées sur le marché de travail, contribuer également à la reconnaissance de l'identité, de la culture et des intérêts des populations locales (Clarimont & Vlès, 2008), assurer la participation des citoyens concernés à la planification touristique (Cazes & Lanquar, 2000; Hoerner, 2004), et enfin contribuer à la revalorisation des potentiels territoriaux sans exercer une grande pression sur les ressources écologiques (Bergery, 2000).

Malgré la réticence exprimée par certains détracteurs, les réflexions ayant porté sur le tourisme durable sont restées d'actualité. Pour Boyer (2002) le tourisme durable s'apparente à une nouvelle force vive au service de la paix ainsi qu'un facteur d'amitié et de compréhension entre les peuples. De la même façon, Lecompte (2010) considère le tourisme durable comme une nouvelle façon de voyager, fondée sur une exploitation rationnelle des ressources environnementales, sur le respect de l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil et sur la création d'une activité économique viable sur le long terme, profitable pour toutes les

---

<sup>41</sup> [www.tourisme-durable.org](http://www.tourisme-durable.org)

<sup>42</sup> [www.untwo.org](http://www.untwo.org)

parties prenantes. En somme, il y a lieu de constater que le tourisme durable est devenu « un mot-valise » qui contient sans cesse de nouvelles réflexions (Viard, 2006).

Certes, ces réflexions tracent le chemin pour un nouveau tourisme qui satisfait les besoins des touristes tout en créant une symbiose positive avec les acteurs locaux et les territoires d'accueil. En revanche, il y a lieu de se demander si ces innombrables approches trouveront leur chemin de traduction sur le terrain. Transformer des destinations historiquement de masse en destinations durables ne semble pas être une opération facile. Peut-on compter sur la bonne volonté des visiteurs de repenser leurs attitudes ? Seront-ils à même d'abandonner une partie de leurs besoins pour contribuer à la création de destinations durables ? Faut-il imposer des règles strictes ? Boyer (2002) rappelle que les commandements de Dieu furent toujours rattachés à des sanctions. Cette question est encore plus épineuse pour les destinations du sud. Le caractère fondamental du tourisme pour les économies, couplé à une concurrence mondiale et régionale farouche, réduit considérablement la prise des États de ces pays. Nous pouvons prendre l'exemple du Maroc. L'instauration de nouvelles règles de contrôle dans les aéroports suite aux attentats en Tunisie ont suscité la colère des tours opérateurs. Elles ont alors exercé une grande pression sur le ministre marocain du tourisme pour annuler ces dispositifs et pour garder *le statut quo*. Quoi qu'il en soit, le tourisme durable acquiert de la notoriété eu égard à son rôle économique et sa capacité à créer un métissage des cultures.

Le tourisme durable est avant tout une invitation à abandonner les préjugés défavorables, accentués par le jeu des médias qui conduisent les touristes aux mêmes endroits (Urbain, 1991). Le tourisme durable est une nouvelle aubaine pour repenser les liens entre touristes et territoires. Il favorise la création d'un touriste de l'interstice qui reconnaît sa différence vis-à-vis de l'Autre, qui visite les destinations oubliés et les lieux inédits et qui se libère des codes imposés par l'industrie touristique pour créer un rapport authentique avec les ressources du territoire (Urbain, 1991).

### **I.3.2. Le tourisme et les ressources du territoire : un rapport social et écologique en mutation**

Plusieurs auteurs ont soutenu l'idée selon laquelle, la mise en place d'une stratégie de développement durable en tourisme passe forcément par la capacité des acteurs impliqués à créer une dynamique autour des ressources de leur territoire. Les pratiques concurrentes doivent basculer dans une logique de partage et d'usage commun (François, Hirczak, & Senil, 2004; J. P. Mounet, 2008).

Dans le même ordre d'idées, la durabilité en tourisme replace les acteurs locaux au cœur de toute stratégie de développement. Il s'agit, par conséquent, de créer la base pour le développement d'un nouveau paradigme du tourisme reposant sur la mise en évidence des ressources-pratiques, objets et services proposés par les acteurs locaux (Landel, Gagnol, & Oiry-Varacca, 2014).

En effet, le rapport du tourisme avec les ressources du territoire suscite l'intérêt. Viard (2006) a souligné que le tourisme régénère les ressources en les récréant à travers la visite des touristes ce qui entraîne leur valorisation par les acteurs locaux. La valorisation des ressources est la résultante d'une démarche plurielle qui se déroule en plusieurs étapes : 1) la révélation de la ressource 2) son développement 3) son articulation avec d'autres ressources (Landel et al., 2014). Dans cette perspective, le tourisme durable fait office de levier socio-économique dans les zones marginalisées. L'absence d'infrastructure, par rapport au centre, est compensée par des pratiques innovantes réalisées par des acteurs locaux qui font des ressources de leur territoire, le moteur des activités économiques. Dans cette situation, l'implantation d'une activité touristique durable permet de pérenniser ces expériences (Dissart, 2012; François et al., 2004; Giraut, 2009).

El Bayed (2009) a mis l'accent sur le cas des montagnes du haut Atlas. Le domaine skiable, support de pratiques divergentes au départ, a fait l'objet d'une coordination collective. Le domaine skiable, qui attire bon nombre de visiteurs, est considéré actuellement comme le principal support des activités économiques exercées par les habitants locaux. Les rapports sociaux entre les habitants, le domaine skiable, les entreprises touristiques et les touristes a donné lieu à une sorte de coopération contingente traduite par la mutualisation des moyens, des outils et des savoir-faire (El Bayed, 2009).

En somme, le tourisme durable prône un nouveau rapport entre les différents acteurs. L'utilitarisme du tourisme de masse est remplacé par une action collective qui entreprend un projet de révélation et de mise en valeur des ressources (Pecqueur, 2001). Ainsi, le territoire devient un construit social façonné par les interactions entre les différents acteurs (Dissart, 2012; François et al., 2004). Dans ce contexte, les touristes jouent un rôle influent. Outre l'impact sur la pérennité de l'action collective, ils peuvent être « les révélateurs » d'une ressource négligée par les acteurs locaux (Landel et al., 2014).

Dans cette optique, le tourisme durable sert de vecteur pour la construction de capacités territoriales (Dissart, 2012). La pérennité du tourisme dépend de la préservation de la

ressource. En ce sens les acteurs locaux déploient des pratiques innovantes pour tirer plus d'avantages de l'activité touristique tout en assurant la pérennité de la ressource.

En revanche, l'implantation d'une activité touristique surtout dans les territoires vulnérables ne doit pas accélérer le déclin des autres vocations économiques (Bensahel & Donsimoni, 2001). Ces deux auteurs ont appuyé leur thèse à travers l'exemple d'un territoire de 10.000 habitants. Les avantages économiques, procurés par l'insertion soudaine d'une activité touristique, ont incité les acteurs locaux à abandonner leurs autres pratiques. Par conséquent, le tourisme est devenu la seule substance nourricière du développement de cette localité. Cet exemple questionne sérieusement l'effet d'entraînement du tourisme défendu par les économistes. La cohabitation du tourisme avec les autres vocations ne génèrent pas systématiquement des avantages mutuels. Le tourisme risque parfois de devenir un facteur déterminant dans la disparition des autres vocations économiques du territoire (Bensahel & Donsimoni, 2001). Pour y remédier, l'insertion du tourisme dans un territoire doit s'appliquer à respecter les préceptes de la durabilité en vue d'obtenir un phénomène intégré et non pas une activité « déconnectée » des particularités locales (Bellaoui, 1996).

Ce faisant, El Bayed (2009) insiste sur le rôle de la démocratie participative, cela implique l'adhésion des populations locales. Il s'ensuit, selon la même réflexion, la préservation des milieux naturels en minimisant les nuisances écologiques notamment à travers la création de parcs naturels. Les particularités de chaque territoire ne doivent pas être tenues à l'écart. El Bayed (2009) encore, rappelle que la montagne marocaine est marquée par le rôle influent de la tribu qui s'impose comme la structure la plus compétente pour ordonner des actions communautaires. En effet, chaque territoire s'enferme dans « une boîte noire » (Zaoual et al., 1999). Les stratégies de développement local doivent être capables d'ouvrir « ces boîtes noires » pour asseoir des modèles façonnés par et pour les acteurs locaux. La rhétorique du développement local ne doit pas se traduire par une modification outrancière des sites et des modes de vie.

Le Maroc est un pays qui connaît une profonde mutation en ce qui concerne les stratégies de développement mises en œuvre. L'avènement du roi Mohamed VI fut suivi de nombreuses réformes sur tous les aspects. Dans cette perspective, toutes les régions sont devenues des chantiers ouverts eu égard aux nombreux projets lancés. Le tourisme a joui dès lors d'une grande attention qui s'est traduite par le lancement des visions 2010 et 2020. La durabilité occupe de plus en plus une place centrale dans les stratégies nationales. Les

démarches entreprises pour accompagner cette nouvelle tendance feront l'objet de la prochaine partie.

## **II. le tourisme au Maroc à l'épreuve du développement durable: communication corporate ou conscience des acteurs ?**

### **II.1. Le Maroc : un pays en voie de développement...durable**

Jusqu'aux années 90, les stratégies du Maroc ont été destinées en premier lieu à maintenir la sécurité et la paix sociale (Diouri, 1992). Le lancement d'un développement qui allie besoins économiques et intérêts sociaux et écologiques n'était pas inscrit parmi les priorités. Diouri (1992) a rappelé que le Maroc fut parmi les pays qui ont accepté de recevoir et de détruire les déchets des pays industrialisés dans en dépit des dangers écologiques. L'avènement du roi Mohamed VI a marqué la rupture avec les anciennes politiques. Les politiques basées sur la gestion des crises économiques et sociales ont été abandonnées au profit des visions portant sur le long terme. Dans cette perspective, les discours sur la durabilité ont suscité l'intérêt du Maroc qui a confirmé sa disponibilité pour suivre les indications de Rio (Chahbouni, 2009). Il s'ensuit la ratification du protocole de Kyoto en 2002. Dans un même esprit, le roi a prononcé un discours fort, à l'occasion de la fête du trône indiquant ainsi la nouvelle lignée des stratégies à venir : « Le Maroc qui, à l'instar de tous les pays en développement, affronte des défis majeurs et pressants en matière de développement, a pleinement conscience de la nécessité de préserver l'environnement et de répondre aux impératifs écologiques. Face à ces exigences et conformément à ces engagements, nous réaffirmons qu'il est nécessaire de poursuivre la politique de mise à niveau graduel et global, tant au niveau économique qu'au plan de la sensibilisation, et ce, avec le concours des partenaires régionaux et internationaux.»

Force est de constater que le roi plaide pour un nouveau développement qui concilie les intérêts socio-économiques et les besoins de préservation des ressources naturelles. L'objectif est de rompre avec les anciennes politiques qui ont excellé dans l'accumulation des échecs. Jusqu'en 2010 le Maroc comptabilise 14 points de retard par rapport aux pays émergents concernant le taux d'alphabétisation. Cinq millions de personnes vivent au-dessous du seuil de pauvreté, 49% ne sont ni scolarisées ni employées, 83 % des femmes du monde rural sont toujours analphabètes<sup>43</sup>. Bien que le jeu des chiffres peut s'avérer parfois tronqué, la situation

---

<sup>43</sup> Banque Mondiale, rapport intitulé « Se soustraire à la pauvreté au Maroc », 2012.

héritée par le nouveau roi est loin d'être idéale. Pour y remédier, plusieurs projets ont été lancés.

### **II.1.1. Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) :**

L'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) fut parmi les premiers projets lancés sous l'ère du roi Mohamed VI. Le discours royal de mai 2005 a marqué le point de départ d'une nouvelle dynamique en déclarant la volonté de l'État « de relever le défi de la problématique sociale pour réussir le projet de société et de développement<sup>44</sup> ». Ce défi s'est traduit par le lancement de l'INDH qui vise la réduction de la pauvreté et des disparités sociales et l'intégration des populations en situation difficile en adoptant des stratégies sur le long terme. Les axes stratégiques de l'INDH peuvent être résumés ainsi : 1) créer une politique de valorisation du potentiel humain 2) encourager la culture de participation, de partenariat et de solidarité 3) mobiliser toutes les composantes de la société 4) donner une impulsion à tous les facteurs de croissance : capital physique, humain et social, démocratie et gouvernance 4) créer un équilibre entre la croissance économique et le développement humain. Ce faisant, le programme au départ a ciblé d'une part, la lutte contre la pauvreté dans 360 communes rurales, considérées parmi les plus vulnérables, et d'autre part, l'insertion sociale des habitants de 250 quartiers vivants dans des conditions précaires. Cette cible initiale s'est élargie au fur et à mesure pour faire de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion dans l'ensemble du territoire marocain le mot d'ordre de l'INDH.

Pour appuyer cette nouvelle dynamique, l'État a mobilisé un budget de 10 milliards de dirhams soit l'équivalent d'un milliard d'euro pour la période de 2006-2010. Cette somme a permis la création de plusieurs projets, sources de revenus. Ainsi, cette période a été marquée par la création de 12.000 projets économiques au profit des petits acteurs locaux, l'électrification des habitations situées dans le monde rural, le désenclavement de plusieurs communes par l'élargissement du réseau routier, les programmes d'alphabétisation et de formation professionnelle ainsi que la préservation de l'environnement.

Bien que les objectifs visés soient louables, l'INDH fait l'objet de nombreuses critiques. Le pilotage de ce projet à vocation socio-économique par le ministère de l'intérieur appelle quelques commentaires. En résumé, ce sont les walis et les différents gouverneurs qui supervisent la distribution des fonds et le lancement des projets. Ce choix trouve ses racines dans des raisons politiques. Au Maroc, le ministre de l'intérieur est toujours désigné en dehors des personnes des partis politiques. Les personnes qui dirigent ce ministère sont

---

<sup>44</sup> Discours du roi Mohamed VI du 18 Mai 2005.



scrupuleusement choisies par les hauts décideurs. En réalité, le ministère de l'intérieur constitue une sorte de « boîte noire » des différents axes stratégiques du pays. Le choix des hommes de l'administration pour orchestrer l'INDH répond à des enjeux multiples. Tout d'abord, les ministres de l'intérieur désignés au sein d'une élite proche des hauts décideurs jouissent de leur grande confiance. En clair, les hauts décideurs veulent mettre ce projet fondamental entre de bonnes mains. De plus, les ministres de l'intérieur et leurs responsables régionaux se sont toujours appliqués à mettre une grande distance avec les partis politiques. Confier cette entreprise stratégique à d'autres administrations pouvait comporter le risque de politisation. Autrement dit, l'INDH pouvait devenir un autre moyen de manipulation, exploité par des personnages politiques. Néanmoins, la volonté de l'État de garantir un encadrement transparent et compétent pour ce projet à entraîner des effets contre-productifs. En effet, les personnes chargées de la supervision sont guidées par des intérêts, qui sont loin d'être toujours compatibles avec les particularités de ce projet. Pour résumer, un projet de connotation socio-économique ne peut être confié à des personnes soucieuses à l'origine des affaires de la sécurité. La période de lancement de l'INDH est marquée par l'explosion du nombre des associations qui souhaitent contribuer à la réalisation des objectifs fixés. Malheureusement, bon nombre d'associations bénéficiaires n'ont pas concrétisé les projets qui leur ont été assignés faute de moyens de contrôle et de suivi. Ainsi, l'INDH s'est apparentée à une nouvelle forme de rente publique. Pour y remédier, l'État a décidé dernièrement d'octroyer ces aides à des jeunes entrepreneurs sous forme de subventions. Les bénéficiaires doivent s'engager à créer des micro-entreprises. Les fonds sont distribués en plusieurs tranches et dépendent de la pérennité de l'entreprise créée.

Quoi qu'il en soit, l'INDH a donné un nouvel élan au rôle de l'État. En effet, ce dernier a déployé pour la première fois des moyens importants pour donner un nouveau souffle au développement local de certaines régions longtemps marginalisées. Cependant, le bilan des réalisations est encore timide et les objectifs sont loin d'être atteints. En 2010, date butoir de la première partie de l'INDH, les rapports ont fait état d'une répartition non-équitable des richesses. 10% de la population (soit 3 millions) se partagent 1.4% des revenus nationaux<sup>45</sup>. L'objectif d'enrayer les disparités et de garantir une répartition équitable des richesses nécessite plus d'efforts.

---

<sup>45</sup> Cdurable.info

### **II.1.2. Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) :**

Les premiers pas du Maroc dans le développement durable datent de 1995. Pour opérationnaliser les recommandations du sommet de Rio de 92, l'État a conçu deux programmes, à savoir, la Stratégie de Protection de l'Environnement et du Développement Durable (1995) et le Plan d'Action National de l'Environnement (PANE) en 2002 (Kandoussi & Radi, 2012). Ces deux projets ciblés sur l'environnement ont été abandonnés pour lancer un programme qui tient compte des trois axes de la durabilité. Ce projet a été baptisé la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD).

Cette stratégie, pilotée par un comité mixte dont les membres représentent tous les acteurs concernés, vise à assurer l'équilibre entre les besoins de développement socio-économiques, la durabilité des ressources naturelles et l'amélioration du cadre de vie des citoyens. Pour ce faire, la SNDD est déclinée en plusieurs politiques sectorielles s'inscrivant dans la même lignée :

- 1) Le Plan Maroc Vert a pour objectif l'augmentation significative des rendements agricoles et la préservation de son impact social. Pour ce faire, il passe par l'accompagnement des populations rurales au travers des projets d'agrégation, tout en jouant un rôle de protection et de conservation des ressources naturelles, notamment par l'économie et la valorisation de l'eau agricole, la réduction de la pollution des sols et la promotion des énergies propres en agriculture.
- 2) La stratégie énergétique a pour objectif d'atténuer les dangers liés à l'émission des gaz à effet de serre et d'encourager l'utilisation des énergies renouvelables.
- 3) Le Plan Halieutis concerne la pêche maritime et vise la préservation de la biodiversité marine et la génération des ressources halieutiques, notamment par la création des zones maritimes protégées.
- 4) La Vision 2020 a pour objectif de maintenir la croissance du secteur touristique tout en restant attentive aux éventuelles externalités écologiques et sociétales. La vision 2020 s'est appliquée à augmenter la conscience de tous les acteurs au sujet du défi de la durabilité. Certaines initiatives ont été lancées telles que les éco labels, la charte nationale du tourisme responsable, le livre blanc etc.
- 5) Le plan RAWAJ vise à encourager le commerce responsable et ambitionne de favoriser les échanges commerciaux de proximité. Il souhaite aussi inciter les espaces dédiés au commerce à intégrer les soucis environnementaux dans leur tableau de bord, comme par exemple l'optimisation de l'eau et des énergies, ou la gestion des déchets.

- 6) Le Plan émergence pour l'industrie veut créer des grands pôles industriels alliant performances économiques et environnementales. Des incitations sont également prévues pour encourager les entreprises à opter pour des certifications témoignant de leur engagement en faveur de l'environnement, telle qu'ISO 14001.

De fait, ces programmes louables témoignent de la volonté de l'État de suivre les tendances mondiales en matière de développement durable. Mais faut-il rappeler qu'une volonté non accompagnée par une vision claire et réaliste risque de rencontrer plusieurs entraves ? Dans cette optique, plusieurs critiques furent adressées à ces plans, sans pour autant négligés les premiers résultats.

Nous pouvons prendre l'exemple de Chahbouni (2009) qui accuse la politique de l'État, en matière de durabilité, d'avoir privilégiée une approche quantitative au détriment d'une approche de qualité. Il renchérit que le bien-être et/ le mieux-être plaidés, par le développement durable, ne peuvent être mesurés par le nombre de kilomètres de routes construites ou le nombre d'enfants scolarisés. Dès lors, il invite les responsables à intégrer la dimension de la qualité dans leurs plans d'action. Pour plus de crédibilité, la qualité des routes construites serait un critère plus fiable (Chahbouni, 2009).

Par ailleurs, les décisions stratégiques du Maroc ne sont pas complètement indépendantes. Les politiques sont soumises aux instructions informelles des organismes financiers internationaux, comme ce fut le cas depuis les Plan d'Ajustement Structurels (PAS) des années 80, dictées par le Fonds Monétaire Internationale (FMI) (Diouri, 1992; Hillali, 2007b). Dès lors, il y a lieu de se demander si le Maroc, comme les pays du sud, est capable de construire un modèle de développement authentique au lieu d'être conduit à adopter un développement dont les lignes directrices sont tracées par les pays riches et les organismes qui les représentent (Latouche, 2004). La durabilité constitue un défi incontournable pour le Maroc. Pour témoigner de l'importance de ce défi, une nouvelle instance fut fondée en 2011 et qui a été baptisé le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE). Cette institution est indépendante et fait office d'instance consultative auprès du gouvernement et des deux chambres du parlement. Elle a pour mission d'étudier la conformité des politiques lancées par les opérateurs publics avec les objectifs de la durabilité<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> [www.cese.ma](http://www.cese.ma)

Toutefois, il n'en demeure pas moins que les entreprises jouissent dans cette perspective de la plus grande attention. Les entreprises marocaines ont la capacité d'accélérer cette dynamique en faisant preuve de plus d'ouverture à l'égard des préceptes de la durabilité.

### **II.1.3. La durabilité des entreprises marocaines : une intégration balbutiante**

Le développement durable chez les entreprises marocaines est un sujet très en vogue actuellement au royaume. Il suscite l'intérêt aussi bien des chercheurs que des opérateurs publics. En d'autres termes, la durabilité et/ou la responsabilité sociétale des entreprises attirent de plus en plus l'attention au vu des objectifs fixés par l'État.

Faire un état des lieux dans ce domaine n'est pas une tâche facile compte tenu de la rareté des données reconnues par les instances publiques ou mêmes celles issues des travaux scientifiques. Néanmoins, la durabilité semble de plus en plus provoquer une réaction positive chez les dirigeants marocains. Pour illustration, la présidente du premier syndicat des entreprises marocaines, en l'occurrence la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM), a confirmé dans une réunion tenue en 2010 pour célébrer la journée de la terre que « la mobilisation voulue par le roi Mohamed VI en faveur de l'environnement et du développement durable est devenue une priorité pour tous les dirigeants ». Elle renchérit que dans ce contexte, le rôle de la CGEM « est de faire converger les actions des entreprises, des collectivités locales, des associations et de l'État, pour un développement durable<sup>47</sup> ».

En fait, le roi a toujours mis en évidence le rôle majeur des entreprises dans la traduction des objectifs nationaux en matière de durabilité. Déjà en 2005, Mohamed VI s'est dit satisfait des entreprises qui choisissent de s'engager volontairement dans la voie du développement durable<sup>48</sup>. Pour témoigner de l'adhésion sérieuse des entreprises marocaines dans ce projet, la structure de la CGEM s'est étoffée par une nouvelle commission nommée Responsabilité Sociale. Cette commission a conçu « le label de la responsabilité sociale » attribué aux entreprises qui se veulent plus engagées en matière de durabilité. De manière plus précise, cette commission décrit les objectifs du label en précisant que son rôle « est de témoigner de l'engagement des entreprises, observer, défendre et promouvoir les principes universels de développement durable et de responsabilité sociale dans leurs activités économiques, leurs relations sociales et plus généralement dans leur contribution à la création

---

<sup>47</sup> Cdurable.info

<sup>48</sup> Discours du roi Mohamed VI, 3<sup>e</sup> édition « Des Intégrales de l'Investissement » en 2005.

de valeur <sup>49</sup>». En 2012, le nombre d'entreprises ayant obtenu ce label était de 38. Un chiffre qui reste encore timide au vu des objectifs ambitieux.

Les travaux scientifiques se sont intéressés aussi à ce sujet compte tenu de l'importance des enjeux. L'intérêt pour l'environnement a déclenché cette nouvelle tendance chez quelques dirigeants marocains. Cet éco-engagement s'est traduit par l'obtention des certifications de type ISO 14.000 chez plusieurs entreprises marocaines (Kandoussi & Radi, 2012). Cette norme internationale évalue, en général, l'incidence des activités déployées par l'entreprise sur les milieux naturels<sup>50</sup>.

Kandoussi et Radi (2012) précisent que cet intérêt s'est traduit par des actions encourageantes. Néanmoins, l'engagement des dirigeants est encore hésitant comme le témoigne la place de l'environnement dans les structures organisationnelles :

- ✓ 57% des entreprises enquêtées déclarent avoir réalisé des actions « vertes », telles que la rationalisation des ressources, la maîtrise des matières premières, la protection de l'environnement urbaines etc.
- ✓ Dans le même ordre d'idée, 31% des dirigeants estiment que ces actions influencent positivement la notoriété de leurs entreprises. Toutefois, 16% des dirigeants pensent que ces actions peuvent améliorer le sentiment de satisfaction des salariés.
- ✓ Les actions au profit de l'environnement sont gérées dans 52% des cas par le service de qualité, 26% par le service hygiène. Seulement 13% des entreprises enquêtées disposent d'un service dédié à l'environnement.

En somme, Kandoussi et Radi (2012) affirment que l'intérêt porté à l'environnement ne se traduit pas encore pas une intégration complète dans tous les aspects de gouvernance des entreprises. Il s'ensuit que les actions « vertes » ayant une incidence sur la réduction des coûts économiques sont toujours privilégiées. De plus, en l'absence de textes juridiques qui contraignent les entreprises à tenir compte des impacts écologiques de leurs activités, l'intégration des préoccupations environnementales est encore perçue comme « un luxe » destiné aux grandes entreprises ou comme une action sans intérêt pour bon nombre de dirigeants enquêtés.

---

<sup>49</sup> <http://www.cgem.ma/index.php>

<sup>50</sup> <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso14000.htm>

La mise en œuvre d'une gouvernance durable implique une articulation positive entre les intérêts économiques, sociaux et environnementaux (Delhaye, El Abboubi, & Xhaufclair, 2006). Qu'en est-il des entreprises marocaines ?

De prime abord, les chercheurs ont remarqué que les filiales marocaines des groupes étrangers sont plus avancées en matière de conscience liée à la durabilité (El Abboubi & Kandoussi, 2009). Les pressions exercées par les ONG, les associations des consommateurs et surtout par les agences de notation accentuent l'engagement durable des dirigeants de ce type d'entreprises (Delhaye et al., 2006).

En somme, la durabilité provoque, nous l'avons vu, des perceptions confuses. Les dirigeants marocains associent la durabilité aux actions ayant pour vocation de renforcer les liens sociaux des dirigeants avec les salariés (El Abboubi & Kandoussi, 2009). De surcroît, les dirigeants s'appliquent à respecter les lois marocaines du code de travail et les assimilent à une forme de durabilité (El Abboubi & Kandoussi, 2009).

Dans la même veine, les relations sociales des dirigeants sont toujours tournées vers les partenaires susceptibles d'influencer la performance économique. Bon nombre de dirigeants admettent que les intérêts des clients et des fournisseurs sont toujours prioritaires. Les associations occupent une place secondaire (El Abboubi & Kandoussi, 2009). Ainsi, les clients et les fournisseurs sont perçus comme des acteurs ayant un impact direct sur la performance commerciale, sur la maîtrise des coûts d'achats et sur la qualité des approvisionnements (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004).

En définitive, cet état des lieux synthétique permet de constater que le projet d'intégration de la durabilité dans la gouvernance des entreprises marocaines est encore embryonnaire. La durabilité s'apparente encore chez bon nombre de dirigeants à des réunions d'information avec des clients, des fournisseurs et/ou des salariés (El Baz & Laguir, 2014). Pour y remédier, El Abboubi et Kandoussi (2009) soutiennent que des efforts considérables restent à déployer au niveau de la formation. Elles s'étonnent de l'absence jusqu'à ce jour de cursus spécialisés qui mettent l'accent sur l'importance de l'équité salariale, des négociations collectives, de communication avec les parties prenantes. Les deux auteurs insistent aussi sur l'importance de concevoir des textes juridiques visant l'accélération de l'intégration de la durabilité.

La durabilité dans le tourisme est considérée comme l'un des grands défis fixés par les responsables. L'attention accordée à ce sujet a donné lieu à plusieurs initiatives visant

d'inscrire le tourisme dans une nouvelle approche basée sur l'accélération de la cadence économique du domaine tout en contribuant à la préservation des milieux naturels et à la promotion de l'art de vie traditionnel.

## **II.2. Le tourisme et le développement durable au Maroc :**

### **II.2.1. La vision 2020 : premières considérations de la durabilité**

Le lancement du tourisme au Maroc à l'aube de l'indépendance a donné lieu à la mise en place d'un nombre important de projets touristiques de grande envergure. Une grande attention fut donnée à la construction d'unités touristiques de haut standing telles que les hôtels de 4 et 5 étoiles (Hillali, 2007b). L'objectif fut d'attirer une clientèle économiquement aisée pour créer des retombées positives pour toute la chaîne touristique (Hillali, 2007b). Or, pour les raisons largement débattues au début de cette partie, ce choix stratégique n'a pas longtemps résisté. La faible performance commerciale liée à la politique de promotion archaïque a accéléré la décision de se positionner dans le segment d'un tourisme de masse destiné à une clientèle de faible et/ou de moyen budget (Hillali, 2007b). A cette époque, la seule préoccupation fut de garantir l'arrivée d'un flux touristique à même de garantir la pérennité des unités touristiques. L'objectif, par conséquent, était de créer des retombées positives pour le pays. Les éventuelles externalités liées à la massification des flux étaient loin d'être urgentes (Hillali, 2007b).

Toutefois, les discours de la durabilité qui ont surgis au début des années 90 et qui ont été suivis de plusieurs stratégies nationales ont opéré un changement dans les politiques touristiques du Maroc. En d'autres termes, la durabilité se place progressivement au cœur des stratégies de développement touristique. La Vision 2020 reflète l'attention croissante envers le développement durable en tourisme. Les premières actions d'opérationnalisation ont donné lieu à la création de la charte nationale du développement durable qui décrit l'idéal-type du comportement que les acteurs sont appelés à tenir à l'aune de la durabilité. Dans un esprit similaire, « un livre blanc » a été esquissé en 2012 pour mettre en évidence les avancées réalisées par le Maroc 20 ans après le sommet de Rio.

L'apport de la Vision 2020 a fait l'objet d'un développement précédent. Nous allons néanmoins mettre en exergue dans les prochaines lignes les actions prévues par cette politique pour faire de la durabilité l'essence du tourisme de demain.

Le livre blanc conçu par les responsables du ministère de tourisme décrit les nouveaux objectifs fixés par cette stratégie : « Au-delà des objectifs quantitatifs de croissance qu'elle se

fixe (doubler la taille du secteur, des arrivées de touristes et des parts de marché sur les principaux marchés européens traditionnels et construire près de 200.000 nouveaux lits hôteliers), la Vision 2020 est avant tout une ambition qualitative pour promouvoir un tourisme authentique, propre et responsable, qui accélère le développement économique sans dénaturer son patrimoine naturel et culturel, capital de croissance<sup>51</sup>». Bien qu'il s'agisse plus d'un discours promotionnel, force est de constater un début de rupture avec les politiques fondées uniquement sur des objectifs quantitatifs.

De plus, nul besoin de rappeler que le tourisme au Maroc est territorialement très concentré. Marrakech et Agadir sont depuis longtemps les principaux foyers touristiques du Maroc. Ces deux villes accueillent la moitié des arrivées touristiques d'où l'émergence de plusieurs externalités liées à la congestion et à la pression sur les ressources. Pour y remédier, la Vision 2020 prévoit une nouvelle répartition des flux touristiques pour valoriser les potentialités des autres territoires. Les actions suivantes sont intégrées aux objectifs fixés :

- ✓ Établir un niveau de densité maximale pour éviter la dégradation des milieux naturels et les phénomènes d'acculturation.
- ✓ Créer un dispositif de suivi de l'évolution de l'activité touristique sur le territoire national.
- ✓ Insérer de nouvelles conditions à la vocation durable pour l'attribution des autorisations d'exploitation.
- ✓ Promouvoir de nouvelles régions pour veiller à la répartition équilibrée des flux touristiques.
- ✓ Encourager les pratiques liées à l'obtention et à la création des labels ayant pour objectif de promouvoir une activité touristique durable.

En somme, il y a lieu de relever quelques remarques. La contribution des touristes dans les objectifs de la durabilité n'a porté que sur des actions superficielles. La charte nationale conçue par le ministère n'a consacré que deux petits paragraphes au rôle des touristes à l'aune de la durabilité. Plus encore, ces paragraphes se déclinent en quelques informations sur le Maroc et les pratiques délictueuses.

Sans réduire au néant l'apport de la vision 2020, les concepteurs n'ont fait qu'importer des plans d'action entrepris dans d'autres pays. De surcroît, les actions prévues portent plus sur des ambitions sans élucider les moyens et les méthodes qui seront adoptés. De plus, les

---

<sup>51</sup> Rio+20 | « Livre Blanc sur le Développement Durable au Maroc Engagements et réalisations du Tourisme pour la Protection de l'Environnement et le Développement Durable », Ministère de Tourisme, 2012



actions mises en place doivent tenir compte des particularités marocaines. Nous avons insisté plusieurs fois sur le fait que la durabilité du tourisme marocain doit trouver ses origines dans des expériences authentiques qui résultent « du bricolage » des acteurs locaux (Chagdali, 2004).

En ce sens, les indicateurs économiques ne doivent pas toujours être favorisés pour témoigner de l'évolution du tourisme. Il y a lieu de concevoir des indicateurs « situés » pour évaluer les éventuels impacts sur l'aspect socioculturel des habitants locaux. Le pari n'est pas facile. Hillali (2004) a rappelé, à juste titre, que les incidences produites par le tourisme sont parfois sourdes et confidentielles.

Par ailleurs, les rapports avec les firmes et les tours opérateurs étrangers doivent être repensés. La performance économique de leurs produits est le seul enjeu recherché par ses acteurs influents. La durabilité, nous l'avons vu est parfois manipulée pour servir de nouvel argument commercial fascinant. Rist (1996) s'est inquiété du sort de la durabilité face à des multinationales qui cherchent de nouveaux slogans afin d'investir des endroits encore vierges. L'État est appelé à usé de moyens nécessaires pour encourager la création d'entreprises ancrées dans les spécificités de leurs territoires. De même, les acteurs nationaux sont astreints de respecter et de faire respecter les enjeux économiques, sociaux, culturels et écologiques de la durabilité (Arib, 2004). Des incitations financières publiques peuvent être un bon moyen pour accélérer l'intégration de la durabilité. Néanmoins, cette méthode a aussi ses limites. Les dirigeants peuvent adopter une approche d'intégration à minima pour bénéficier des incitations. Le risque de faire émerger un développement durable *économiste* est alors important (Latouche, 2003, 2004). En effet, la pérennité des stratégies de la durabilité dépend de la conscience du dirigeant et de sa volonté d'atteindre ses objectifs économiques tout en s'appliquant à satisfaire les intérêts des autres acteurs qui lui sont liés. La durabilité des dirigeants touristiques a fait l'objet de quelques études. Nous allons tenter de mettre en exergue les principaux constats.

### **II.2.2. L'ancrage de la durabilité dans le management des entreprises touristiques :**

Les travaux scientifiques qui ont investis le champ de la durabilité chez les entreprises touristiques marocaines sont loin d'être abondants. Toutefois, nous constatons un intérêt de plus en plus grand. L'étude de Cheggour (2012), réalisée auprès d'un échantillon de 143 unités appartenant à toutes les filières touristiques, permet de relever quelques tendances de la place occupée par la durabilité dans le management.

De prime abord, l'étude révèle que l'appropriation des préceptes écologiques du développement durable enregistre un retard considérable. Seule la moitié des hôtels de 4 et 5 étoiles réutilisent l'eau des piscines et mettent en place des systèmes d'arrosage intelligent. Dans la même veine, la plupart des maisons d'hôtes de luxe situées dans les quartiers historiques renouvellent régulièrement l'eau des piscines, faute de disposition d'un dispositif de filtrage. Cette pratique risque de fragiliser davantage les ressources hydriques d'autant que l'étude a été réalisée à Marrakech qui souffre d'un stress hydrique inquiétant (Boujrouf, 2001).

En somme, Cheggour (2012) conclut que le volet environnemental ne fait pas encore l'objet d'une stratégie *stricto sensu*. Les actions menées visent essentiellement la réduction des coûts de consommation de certaines matières, comme l'eau et l'électricité.

Le volet socioculturel fait aussi l'objet de constats alarmants. En effet, une grande partie des établissements d'hébergement à Marrakech, en particulier les maisons d'hôtes (RMH), sont gérés par des dirigeants étrangers. De ce fait, la méconnaissance des pratiques sociales surtout dans des zones à la symbolique forte, telles que les anciennes médinas, deviennent une source de tension et de critique de la part des habitants locaux (Safaa et al., 2014). Dans un esprit similaire, Safaa et ses co-auteurs (2014) ont remarqué l'accroissement du phénomène de ghettoïsation. Autrement dit, des quartiers peuplés entièrement par des étrangers. La présence des locaux dans ces espaces est parfois regardée d'un œil sceptique. Des villes comme Marrakech ont connu au début des années 2000 un grand engouement de la part des étrangers, installés surtout dans les quartiers historiques. La forte demande a entraîné une augmentation fulgurante des prix dans les anciennes habitations. Les locaux se sont alors empressés de les céder (Saigh Boustia, 2005). Cette euphorie a opéré des mutations profondes sur la structure des quartiers de l'ancienne médina dans toutes les villes touristiques.

Les conditions de travail au sein des entreprises touristiques sont très éprouvantes. Les salaires sont en-dessous des rémunérations pratiquées dans les autres secteurs (Abdallaoui, 2005; Cheggour, 2012). A cela s'ajoute le fait que les liens avec les clients sont prédominés par des intérêts économiques (Safaa et al., 2014). La conscience que la durabilité a la capacité de devenir un nouveau motif commercial est encore balbutiante. Le nombre de dirigeants qui ont créés des produits « durables » est très faible (Cheggour, 2012).

Les retombées économiques du tourisme sur l'économie marocaine ont toujours été un moyen de persuasion utilisé par les responsables. La réalité est parfois contradictoire. Safaa et

ses co-auteurs (2014) ont affirmé qu'une grande partie des dirigeants étrangers des maisons d'hôtes effectuent leurs transactions sur des comptes extérieurs. De même, les bénéficiaires sont en général « rapatriés ».

En définitive, il est facile de remarquer que l'objectif d'asseoir un management durable des entreprises touristiques marocaines n'en est qu'à ses débuts. Nombreux sont les freins qui se heurtent à cet objectif. La durabilité est un terme qui suscite à la fois intérêt, confusion et scepticisme (Safaa et al., 2014). Il s'apparente aussi à une nouvelle charge que les dirigeants sont astreints de supporter. Les dirigeants demandent d'abord d'alléger le poids de la fiscalité et de réinvestir les taxes collectées dans la conception d'une stratégie de promotion du Maroc qui met en valeur ses différents traits (Grar, 2003).

La mise en place des labels est une pratique de plus en plus récurrente. Toutefois, nous avons déjà mis en évidence les dangers que cette pratique serve uniquement à des finalités commerciales. En résumé, les bonnes intentions exprimées par les dirigeants ne se traduisent pas suffisamment en actions ancrées dans l'esprit de la durabilité. La réticence des dirigeants des entreprises touristiques ne peut être dissimulée. L'amplification des discours et des définitions ont eu aussi des effets secondaires. Les discours tenus par les décideurs marocains n'ont que rarement été accompagnés de démarches claires et de moyens d'opérationnalisation que les dirigeants pourraient adopter. Un projet d'une telle envergure nécessite, à notre sens, plus d'accompagnement, d'autant que le paysage des entreprises touristiques est composé essentiellement de petites ou moyennes structures. Les dirigeants, de leur côté, doivent se tourner vers des produits plus authentiques qui trouvent leurs racines dans les spécificités et les secrets inavoués du site (Zaoual et al., 1999).

Actuellement, les richesses qu'offrent les arrière-pays des villes touristiques ne sont pas exploitées. L'étude de Cheggour (2012) a révélé que le nombre de circuits touristiques situés dans l'arrière-pays de Marrakech et intégrant la population locale est très petit. Les programmes lancés par les opérateurs publics et qui visent la valorisation du tourisme rural peinent encore à se frayer un chemin vers le succès.

### **II.2.3. Les Pays d'Accueil Touristique (PAT) : le tourisme au service du développement rural**

Le tourisme est connu à la fois pour ses incidences économiques positives et pour ses dangers socioculturels et écologiques (Charbonneau, 2008). Les zones dites vulnérables jouissent d'une attention accrue. Ainsi, le tourisme peut faire office de levier économique et/ou de destructeur des modes de vie fragiles. Au Maroc, les zones rurales sont marquées

d'une richesse historique, culturelle et naturelle très importante. La mise en tourisme de ces potentialités peut déboucher sur des effets positifs pour des habitants locaux fragilisés par le caractère archaïque des activités pratiquées (Grar, 2003). Un tourisme de type « pro-pauvre » présenté par les chercheurs est un nouveau moyen d'amélioration des conditions de vie des habitants locaux de ces zones. Le tourisme « pro-pauvre » se décrit comme un tourisme qui génère de nouvelles opportunités économiques et qui contribue à l'amélioration des conditions de vie des habitants marginalisés (Cromer, 2013). La valorisation des potentialités des territoires ruraux a toujours été considérée comme un axe prioritaire dans les stratégies touristiques nationales. Néanmoins, l'opérationnalisation des projets prévus est restée lettre morte (Bellaoui, 1996; Boujrout, 2005).

Dans cette perspective, le tourisme est appelé à faire un ancrage équilibré pour pallier la pauvreté de l'offre touristique située dans les zones rurales (Bellaoui, 1996; Berriane, 1989; El Bayed, 2004). L'offre existant dans la plupart des milieux ruraux est la résultante de quelques initiatives locales archaïques, en l'absence d'une chaîne de valeur correctement mise sur pied (Berriane & Nakhli, 2011). Cette réalité confirme l'échec des politiques publiques qui ont contribué à la concentration de l'offre touristique dans quelques sites surtout ceux à vocation balnéaire (Berriane, 2004). L'article 13 de l'Accord Cadre 2001 admet cette vision réductionniste: « Participer au rééquilibrage régional du développement touristique aujourd'hui centré sur le littoral et quelques grandes villes, et contribuer efficacement à une plus grande diffusion des retombées économiques et sociales, notamment dans les zones restées relativement à l'écart ».

Pour y remédier, le projet des Pays d'Accueil Touristique (PAT) a vu le jour. Ce programme vise à organiser l'activité touristique à l'échelon local, en incitant les acteurs du territoire à mutualiser les efforts pour lancer des initiatives originelles ayant pour but de promouvoir les atouts du territoire et de créer des retombées économiques, tout en protégeant les ressources locales (Berriane, 2004). Plus concrètement, les décideurs nationaux ont perçu le PAT « comme d'une part, un territoire s'étalant sur une zone géographique clairement définie qui peut être une partie d'une région ou d'une province ou être à cheval sur plusieurs communes. Ce territoire offre une identité spécifique et une thématique distincte définie par ses caractéristiques culturelles, historiques, etc. » Les responsables publics attribuent aux PAT des objectifs importants. « Le PAT est un concept qui vise la fédération des différents intervenants pour le développement de toutes les formes du tourisme durable au milieu rural, notamment l'éco-tourisme, l'agritourisme, le tourisme d'aventure, etc. Ce concept fédérateur

permettra le développement d'une infrastructure touristique adaptée et la mise en réseau des potentialités du territoire<sup>52</sup>».

Pour mettre en valeur l'ensemble des aménités du pays, un découpage territorial a permis de déterminer 8 régions susceptibles d'abriter des PAT thématiques<sup>53</sup> :

- ✓ PAT Désert Atlantique
- ✓ PAT Désert et Oasis
- ✓ PAT Haut Atlas
- ✓ PAT Plaine Atlantique
- ✓ PAT Cédraie Moyen Atlas
- ✓ PAT de l'Arganier
- ✓ PAT Pays Rifain
- ✓ Pays de l'Oriental et des BaniIsnasane.

Ce faisant, les activités touristiques insérées dans chaque territoire doivent faire l'objet d'une concertation avec les intervenants locaux. L'idée est de participer à la création d'une activité touristique en harmonie avec les singularités des sites ruraux (Cheggour & Lebzar, 2013). Les objectifs louables fixés par ce programme ont été freinés par plusieurs handicaps, tels que le manque d'équipement et la faible adhésion des entreprises dans le soutien et la promotion de ces produits (Berriane, 2004).

Pour y remédier, la réussite de ce programme dépend de l'engagement des entreprises dans une sorte de tourisme inclusif qui promeut les initiatives des communautés locales et qui intègre les différents acteurs. Les savoir-faire des acteurs locaux peuvent devenir l'essence des produits des entreprises implantées. De la sorte, les entreprises commercialiseront des produits authentiques et participeront à la survie des projets entrepris par les acteurs locaux (Cromer, 2013). Au final, ce programme national doit déboucher sur des projets de type « micro PAT » dans des petites localités pour garantir une répartition plus diffuse de l'activité touristique dans les milieux ruraux (Berriane, 2004). Les territoires susceptibles d'être le moteur d'une activité touristique « située » sont très nombreux.

---

<sup>52</sup> La Société Marocaine de l'Ingénierie du Tourisme (SMIT), Département du Tourisme Rural.

<sup>53</sup> [www.tourismerural.ma](http://www.tourismerural.ma)

## Conclusion de la 1<sup>ère</sup> Partie :

---

Cette partie a permis de situer notre problématique. La durabilité du tourisme marocain est un sujet d'une grande importance malgré l'attention des chercheurs que nous pouvons considérer comme embryonnaire eu égard au nombre de travaux. Avant d'élucider la problématique relevée par ce travail, nous nous sommes appliqués à présenter le tourisme, son évolution historique et ses nouvelles déclinaisons sémantiques. Le développement durable a été largement contourné. Bien sûr, il convient d'admettre que l'exhaustivité était loin d'être un objectif dans cette partie. Le tourisme et le développement durable sont des objets de recherches qui ont suscité l'intérêt d'un nombre important de chercheurs et qui ont donné lieu à d'innombrables réflexions et approches à l'échelle internationale. L'intérêt sans cesse croissant envers la durabilité a amplifié la création d'un dilemme. La durabilité est-il un concept issu d'un cadre théorique plus général ? Ou s'agit-il d'un terme qui a débouché sur des nouvelles pratiques ? Pour y répondre, nous avons décidé d'aborder dans cette partie les pratiques de la durabilité illustrées par de nouveaux labels tels que la norme ISO 26000.

En outre, l'articulation du tourisme et de la durabilité n'est pas mécanique. Dans cette partie, nous nous sommes employés à montrer que les intentions louables et les déclarations de bonnes intentions se heurtent encore à plusieurs contraintes. Au Maroc, les stratégies abondantes témoignent d'une nouvelle volonté, celle d'inscrire le tourisme dans une nouvelle perspective qui consolide les intérêts économiques inhérents et qui tient compte des enjeux socioculturels et écologiques. Néanmoins, ces différents programmes, nous avons pu le voir n'ont pas produit les effets demandés. Ainsi, la durabilité est encore associée à un terme flou.

Les dirigeants d'entreprises occupent une place centrale dans cette dynamique. Ils sont astreints de maintenir une cadence de développement économique susceptible de renforcer l'attractivité de la destination et de générer les retombées attendues tout en mettant au centre de leurs préoccupations la préservation des modes de vie et milieux naturels vulnérables.

L'état des lieux de l'appropriation de la durabilité chez les dirigeants a révélé des premiers pas hésitants. Abstraction faite des déclarations, les faits confirment une intégration embryonnaire. De plus, les actions dites durables sont prédéterminées par les enjeux économiques. Cela dit, le prisme des intérêts économiques sur le management est considérable. Dans cette situation, il est facile de remarquer que l'articulation des différentes vocations du management n'est pas encore une opération réalisable pour les dirigeants. Mais

plus encore, les effets de cette articulation sur la performance de l'entreprise sont incertains aux yeux des dirigeants.

En définitive, la durabilité et sa déclinaison en management, baptisé la RSE, sont des objets de recherches pertinents. Bien qu'ils aient fait l'objet de nombreux travaux de recherche, les cadres de lecture sont en perpétuel évolution. Dans la prochaine partie, nous allons mettre en exergue les cadres théoriques et les concepts intrinsèques convoqués dans ce travail. En effet, nous avons jugé plus fécond d'aborder la problématique de la durabilité en tourisme à travers une double approche théorique.

**Partie 2 : La responsabilité sociale des  
entreprises comme objet de recherche des  
sciences de la gestion et de la sociologie**



## Introduction à la 2<sup>e</sup> partie :

---

La première partie a permis de mettre en lumière les impacts controversés du tourisme sur les Hommes et sur les espaces dans le contexte mondial en général et celui du Maroc en particulier en ayant un regard plus attentif sur la destination d'Essaouira. La présente partie se concentrera sur l'importance de nourrir une réflexion sur le rapprochement entre les intérêts des entreprises touristiques et les autres membres de la société partageant un même territoire.

Pour répondre à ce questionnement, nous retenons une réflexion qui se déroule en 3 temps. De prime abord, nous allons présenter notre question de recherche axée sur la capacité des entreprises du domaine à asseoir une stratégie de responsabilité sociétale, permettant de réaliser leurs objectifs organisationnels et de protéger les intérêts des acteurs impactés par leurs activités. Ensuite, nous justifierons notre choix de mobiliser un cadre théorique hybride, nourri par des concepts appartenant à deux disciplines différentes, en l'occurrence la gestion et la sociologie. En outre, un sujet portant sur le tourisme, quel que soit l'angle d'étude privilégié ne peut mettre de côté les outils théoriques émanant des sciences du territoire. En effet, le tourisme comme les autres secteurs économiques est appelé à être ancré sur les territoires tout en respectant leurs particularités et en veillant sur le respect des équilibres socio-économiques et environnementaux. Dans cette perspective, nous faisons appel à quelques concepts fondamentaux permettant d'appréhender les dynamiques territoriales générées par l'activité touristique.

Ce cadre théorique hétéroclite porte un regard croisé sur les modalités de conciliation entre les intérêts particuliers et l'intérêt commun d'acteurs partageant un même territoire. En résumé, nous voulons appréhender les méthodes d'articulation de l'action collective sur un territoire à vocation touristique. En dernier lieu, nous présenterons les niveaux d'analyse retenus comme pertinents.

Dans le second chapitre, nous mettrons en lumière le paradigme des *stakeholders* (SHT) en insistant surtout sur la théorie des parties prenantes et son concept central de la responsabilité sociale /sociétale des entreprises (RSE). Pour combler quelques limites de la théorie des parties prenantes, nous justifions le choix de faire appel à la théorie de l'acteur-réseau, ou encore *Actor Network Theory* (ANT). En réalité, les fondements de l'ANT offrent plusieurs points de croisement avec la SHT. En effet, les concepts issus des deux théories, quoi qu'appartenant à deux disciplines différentes, procurent des angles d'analyse complémentaires et homogènes. L'articulation des concepts issus des deux théories

constituent la pierre angulaire de ce développement, dans la mesure où nous essayerons de démontrer comment cette approche complémentaire peut permettre d'étudier les stratégies de la RSE des entreprises touristiques, de visualiser le réseau des parties prenantes, d'analyser les intérêts, et d'étudier les conditions de formation d'un réseau collaboratif au sens de Callon (1986).

Le 3<sup>e</sup> chapitre retrace le long chemin qui a permis de construire notre problématique. Nous allons tenter de montrer en quoi le mariage d'approches et de concepts différents peut déboucher une interpellation pertinente de la RSE.

## Chapitre 1 : La problématique de la responsabilité sociale au sein du réseau touristique

### I. Le positionnement du problème :

Le sujet de la RSE fut amplement débattu durant les dernières décennies. Les chercheurs en sciences de gestion se sont empressés d'investir un domaine à la fois flou et controversé. Quoique les objectifs prônés par la RSE fassent presque l'unanimité, les moyens d'opérationnalisation sont très débattus d'où l'émergence d'innombrables réflexions.

Investir ce champ pour un chercheur qui apprend à faire ses premiers pas, l'expose *de facto* à la critique d'avoir mobilisé « des sentiers battus » et/ou de renchérir sur un débat déjà usé. Pour éviter cela, nous proposons une lecture différente du sujet. En effet, il convient de constater que la majorité des travaux, se consacrent à présenter la RSE comme un outil de gestion vertical, séquentiel, impulsé par un comité *ad hoc* et permettant de générer des incidences financières pour les firmes (Grimand et al., 2014). Paradoxalement, le lien entre la RSE et la création de la valeur marchande demeure incertain en dépit des travaux abondants (Daudigeos & Valiorgue, 2010). Dans cette perspective, notre réflexion se lance dans une autre voie, celle de la capacité de la RSE à créer un climat de collaboration au sein d'un réseau dont les acteurs sont animés par des intérêts différents voire concurrents. Autrement dit, les acteurs liés à l'entreprise participent à la création d'une stratégie de RSE. Celle-ci est alors façonnée par des jeux d'acteurs permanents.

Le tourisme semble être un domaine qui permettrait de rendre compte de ces jeux sociaux. Ce choix se fonde sur bien de raisons. Dans le contexte marocain, l'importance accordée au tourisme s'est amplifiée considérablement dans les deux dernières décennies de tourisme. Les entreprises du secteur sont vues comme des nouvelles locomotives de développement socio-économique pour le royaume. Réviser les chiffres de la première partie du manuscrit, permettra d'estimer l'importance actuelle du secteur pour le Maroc. En plus de cela, le tourisme est caractérisé également par le nombre élevé d'intervenants impliqués dans la chaîne de production et de consommation (Hoerner, 2004). Nous sommes en droit de constater que l'activité touristique implique un foisonnement d'interactions entre des acteurs appartenant à des catégories différentes et dont les motivations ne sont jamais pareilles. Dans cette situation, le défi de la durabilité est plus incertain, eu égard à la complexité d'imposer un mode de comportement cohérent pour un collectif hybride.

Dans cet état de fait, les discours qui tiennent les entreprises pour premiers responsables de la durabilité du secteur, ne manquent pas d'illusion et de réductionnisme. En conséquence, les pratiques de RSE reconnues isolément par les entreprises sans une vraie prise en considération des intérêts des autres acteurs, restent très superficielles.

En définitive, une stratégie de RSE peut être plus durable quand elle est le fruit d'un processus constant d'interprétation, d'apprentissage et de construction de sens, au sein duquel toutes les parties prenantes ont leur mot à dire. L'étude de ce processus nous est apparue féconde.

Par ailleurs, délimiter le terrain d'étude est un facteur clé pour la réussite d'une recherche (Van Campenhoudt & Quivy, 2011). Dans ce sens, nous avons jugé que la ville d'Essaouira soit un terrain fertile pour investir notre problématique. Dans la première partie de ce manuscrit, nous avons mis en lumière l'ensemble des arguments qui justifient ce choix. Eu égard à son caractère protéiforme, Le tourisme est susceptible de créer des retombées positives pour l'ensemble des acteurs et/ou d'amplifier la concurrence sur les ressources du territoire. De plus, l'évolution fulgurante des projets touristiques dans la ville interpelle les risques de nuisances sur la société et sur l'environnement naturel. Des questions deviennent dès lors incontournables. Les stratégies de RSE pourraient-elles créer une articulation entre les intérêts des entreprises et les intérêts de la société ? De quel processus résultera cette articulation ? Ce questionnement a été nourri de certains constats relevés par le Président du Conseil Provincial du Tourisme d'Essaouira (CPTE). La participation de cet acteur avait pour objectif de définir une question de recherche signifiante et de créer quelques réponses concernant les freins au développement du réseau touristique d'Essaouira. La contribution de cet acteur ainsi que les différentes étapes de co-construction de notre problématique seront exposées à la fin.

## **II. Un cadre théorique particulier**

De ce qui précède, il y a lieu de retenir que la problématique est ancrée dans les incertitudes sociales produites la gestion des liens dirigeants/acteurs impactés à l'aune de la création d'une stratégie dite de RSE.

N'oublions pas que les stratégies de RSE visées sont celles façonnés par les jeux d'acteurs. Autrement dit, c'est une RSE « en train de se faire » (Callon et al., 2001) que nous entendons étudiée. Parti de simples constats de notre statut de chercheur-praticien (De Lavergne, 2007), notre questionnement s'est enrichi de proche en proche par des données

aussi bien scientifiques qu'empiriques, notamment par les expériences profanes des acteurs du terrain. De surcroît, notre objet de recherche a été nourri davantage par les particularités du terrain d'étude. En effet, bien que la province d'Essaouira soit considérée comme l'une des plus grandes superficies du pays, le territoire exploité par l'activité touristique ne dépasse pas le périmètre urbain de la ville, abstraction faite de quelques initiatives situées en bordures. Cette concentration de l'activité dans un espace restreint, amplifie les interactions entre acteurs individuels, collectifs et institutionnels (J. P. Mounet, 2004). Nous avons décidé d'étudier cette dynamique territoriale au prisme de la responsabilité sociétale et de la coopération des acteurs du réseau, ainsi que la genèse des innovations sociales qui peut en découler.

Par ailleurs, il ressort que notre objet de recherche comporte des dimensions protéiformes. A l'inverse des travaux faisant de la RSE une pratique managériale verticale, notre étude met en lumière les incidences transversales provoquées par la RSE. Autrement dit, l'étude a trait à une RSE qui traverse les frontières de l'entreprise pour enclencher une action collective au sein d'un réseau hétérogène.

Quoique la plupart des auteurs qui se sont intéressés à la RSE aient mobilisé des approches variées pour la plupart issues des théories de la firme (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2005), notre volonté d'élargir le champ d'étude, nous a conduit à prendre une position atypique. Plus précisément, nous avons essayé de faire usage de 2 approches, sans faire « un grand écart » théorique qui peut compromettre la cohérence du travail. De ce fait, nous avons tenté de faire une alliance entre 2 théories appartenant à deux disciplines différentes en l'occurrence la gestion et la sociologie. En clair, nous avons convoqué la théorie des parties prenantes et la théorie de l'acteur-réseau. Avoir recours à deux théories dans une seule recherche n'est pas chose aisée. Nous expliquerons brièvement dans les lignes suivantes, pourquoi nous avons opté pour ce cadre hybride.

## **II.1. Friedman vs Freeman**

L'effet phonétique semblable senti lors de la prononciation des noms de Milton Friedman (1926-1984) et R. Edward Freeman (1951), dissimule une grande divergence des réflexions de ces deux chercheurs considérés comme des repères incontournables dans les travaux ayant trait à la gouvernance des entreprises. Dans un souci de clarté, les travaux de M. Friedman ont un seul mot d'ordre ; un capitalisme exempt de toute entrave (Friedman, 1962). De ce fait, cet économiste qui est un des précurseurs du libéralisme pur et dur, a milité pour des entreprises dont la seule obligation est de satisfaire ses actionnaires. Pour mieux défendre

ses thèses, il esquissa avec sa femme, un livre défendant l'importance de la liberté des mécanismes du marché, et initia « *The Shareholder Value Theory* » (Friedman & Friedman, 1980). En d'autres termes, il a soutenu l'idée selon laquelle, toute entreprise doit s'efforcer à réussir un seul engagement, celui de récompenser ses actionnaires. De ce qui précède, nous pouvons facilement déduire la prégnance du seul souci économique dans les multiples réflexions de Friedman sur la gestion des entreprises. En 1984, et par ironie du sort, un autre personnage portant « un nom semblable » devient célèbre par sa farouche opposition aux travaux de Milton Friedman, en l'occurrence, R. Edward Freeman. Le livre intitulé *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, publié par Freeman en 1984, devint le texte fondateur d'une nouvelle approche managériale. Choisisant le titre des *Stakeholders*, traduit en français en parties prenantes, comme réponse au concept des *Shareholders* de Milton Friedman, R. Edward Freeman insiste à juste titre que les obligations des entreprises doivent être élargies, pour englober les intérêts de tout groupe ou individu qui peuvent influencer ou être influencés par la réalisation des objectifs de la firme (Freeman, 1984). Dès lors, l'approche réduisant l'entreprise à un moyen d'enrichissement des seuls actionnaires s'est rendue caduque aux moins chez les promoteurs des thèses de Freeman (Mercier, 2001).

Depuis cette ère, la littérature de la théorie des parties prenantes sans cesse croissante, devient synonyme des travaux portant sur les nouvelles responsabilités de l'entreprise, autres que l'obligation économique. Il est nécessaire de clarifier un point. La théorie des parties prenantes n'a jamais remis en cause la légitimité des intérêts économiques de l'entreprise. Elle a néanmoins milité pour une prise en considération des autres intérêts exprimés par les différents acteurs impactés, baptisés les parties prenantes (Cazal, 2010; Damak Ayyadi, 2003). Une autre clarification doit être faite. La traduction en français du terme *Stakeholder*, a nourri un long débat équivoque. Mot pour mot, *Stake* signifie intérêt et *Holder* peut être traduit par détenteur. L'assemblage de ces deux termes en français fut jugé peu porteur de sens. C'est dans ce contexte, que le terme « parties prenantes » devient communément admis pour faire allusion au concept des *Stakeholders* de E. Edward Freeman (Cazal, 2010; Damak Ayyadi, 2003; Mercier, 2001).

Dès lors, les promoteurs des idées de la responsabilité élargie de l'entreprise, ont fait de la théorie des parties prenantes (SHT) le cadre préféré pour appréhender ce sujet polysémique. En ce sens, depuis le milieu des années 80, la théorie des parties prenantes est omniprésente dans les travaux de recherche portant sur la RSE.

Désormais, la RSE et la théorie des parties prenantes forment le même paradigme qui s'efforce de repenser la nature des rapports entre les dirigeants et les parties prenantes (Kandoussi & Radi, 2012; Mercier, 2001). On peut se demander sur la contribution de ce nouveau cadre. La théorie des parties prenantes décline un seul mot d'ordre. L'étude des relations entretenues par l'entreprise et son réseau de parties prenantes au vu de la conciliation des intérêts, qui paraît-il, sont divergents (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2005). Elle se veut à la fois descriptive, normative et instrumentale. Elle déploie son cadre théorique pour analyser la constellation des intérêts coopératifs-concurrents de toutes les parties prenantes et étudier de fait, comment les aligner avec les objectifs économiques de la firme (Donaldson & Preston, 1995). Cela dit, la convocation de la théorie des parties prenantes dans notre travail a semblé inéluctable. Néanmoins, nous avons rencontré quelques difficultés eu égard à la complexité de notre objet de recherche. Le déploiement des premières phases de l'étude nous a permis de relever quelques zones d'ombre de la théorie des parties prenantes.

## **II.2. Les limites de la *Stakeholder Theory* (SHT)**

Bien qu'elle soit le cadre théorique le plus utilisée dans les recherches sur la RSE, la théorie des parties prenantes a aussi ses limites. Pour illustration, nous allons développer quelques questions non résolues par cette approche. De prime abord, il convient de rappeler que l'idée défendue par Freeman est de proposer une théorie alternative au capitalisme absolu (Cazal, 2005). Toutefois, certains chercheurs s'accordent à dire que la théorie des parties prenantes, telle que conçue par son père fondateur, n'est qu'un modèle généralisé de la théorie de l'Agence (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2005; Cazal, 2010; Damak Ayyadi, 2003; Mercier, 2001). En clair, la théorie de l'Agence propose de contractualiser le rapport entre les dirigeants et leurs parties prenantes. Ce contrat stipule la création d'une relation de type gagnant-gagnant comme principal gage de pérennité de la firme (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2005). En contrepartie, la SHT se propose de remplacer la valeur actionnariale prônée par la théorie de l'agence par une valeur partenariale élargie (Cazal, 2010). De surcroît, les chercheurs qui nient l'esprit novateur de la SHT se basent sur cet argument. Ils proclament que la théorie des parties prenantes n'a fait qu'élargir la relation d'agence aux autres parties prenantes (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2005; Cazal, 2010). Les critiques ont touché d'autres points.

La théorie des parties prenantes a fondé sa notoriété grâce à son attention particulière aux relations entre firmes et société (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2005). Les actionnaires ne

sont plus les seuls acteurs envers lesquelles la firme est redevable. L'engagement de l'entreprise doit inclure toutes les parties prenantes d'où l'émergence de plusieurs catégories.

En effet, les promoteurs de la SHT ont décliné plusieurs catégories de parties prenantes considérées comme les plus influentes. Le schéma ci-dessous fait l'unanimité des chercheurs en SHT. Il donne à voir les interactions déployées par l'entreprise avec ses principales parties prenantes (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2005; Cazal, 2005; Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Mercier, 2001).

**Figure n° 8 : Catégories des parties prenantes**



Source : Travaux des chercheurs cités

Cette figure appelle quelques commentaires. Alors que la SHT prône une prise en considération des intérêts de la société. Cette société peut-elle être réduite en 6 catégories de parties prenantes ? En somme, ce modèle ne semble avoir inclut que les parties prenantes susceptibles d'influencer la performance économique de l'entreprise. Autrement dit, les intérêts économiques marquent leur prédominance dans une approche qui prône de repenser la nature des engagements des entreprises. Les acteurs qui subissent les externalités de l'activité d'une entreprise mais qui n'ont pas *a priori* un prisme sur la performance économique sont-ils pas considérés comme des parties prenantes ? Quoi qu'il en soit, ce modèle contredit bon de réflexions.

De plus, il convient de souligner un autre aspect controversé. L'étude des interactions se fait séparément entre d'une part l'entreprise et d'autre part, chaque partie prenante. C'est-à-



dire, les relations entre les parties prenantes elles-mêmes (et avec « leurs parties prenantes »), la diversification des jeux et les rapports de force, les négociations intrinsèques ne sont pas couvert par le cadre de la SHT. Ce gisement d'interactions sociales est réduit au néant.

Dans le même ordre d'idées, les objets sont exclus du collectif. Latour (2006) explique que les objets sont une partie intégrante des actions collectives et leurs actions méritent d'être étudiées avec le même degré d'attention. En attendant que le rôle des objets soit développé plus loin, nous nous contenterons à ce stade de relever quelques questionnements. Les ressources territoriales « gratuites » ne constituent-elles pas l'essence de l'activité des entreprises touristiques (Viard, 2000) ? Ces ressources ne font-elles pas l'objet d'usages antagoniques que les dirigeants doivent s'efforcer de gérer ? Quoique ces questions ne soient pas exhaustives, elles tentent de montrer l'incursion des objets dans le cours d'action des entreprises.

En définitive, la mise en lumière de ces différentes reproches ne désapprouve pas la pertinence de la théorie des parties prenantes comme cadre ayant fait ses preuves. Les promoteurs de cette théorie ont investi un champ souvent passé sous silence, en l'occurrence l'analyse des liens entre les dirigeants et leurs environnements sociaux. De plus, la SHT a ouvert la route pour une nouvelle perception des stratégies de gouvernance des firmes, en marquant la rupture avec le paradigme capitalistique. Au final, la SHT fournit une base de départ pour conduire une recherche sur la RSE. Toutefois, un complément théorique peut s'avérer utile pour enrichir le cadre de lecture de la problématique. Nous consacrons les prochaines lignes à une explication résumée de la cohérence de la relation atypique entre la SHT et l'ANT.

### **II.3. Le binôme atypique : SHT & ANT**

Les conditions de création « d'un vivre ensemble » entre les membres d'un même collectif mais porteurs d'intérêts divergents est l'essence de cette étude. L'étude de cette problématique fait émerger des acteurs hétéroclites connectés, des relations qui débordent des frontières, des associations plus libres que les groupes figés conçue par les chercheurs de la SHT, etc. Bref, les besoins de couvrir les zones d'ombres de la SHT sont devenus pressants. En ce sens, l'expérimentation nous a conduits à plusieurs approches avant d'arrêter le choix sur la théorie de l'acteur-réseau faisant partie de la sociologie. Dès lors, nous avons construit un cadre d'analyse hybride situé à l'interface des parties prenantes et de l'acteur-réseau. Cette alliance est-elle possible ?

Certes, ces deux approches se rencontrent dans la volonté d'étudier des actions collectives, de dévoiler les jeux, les actions entreprises. Les possibilités de complémentarité peuvent être résumées ainsi :

- ✓ Dans la figure plus haut, nous avons vu que la théorie des parties prenantes, admet des groupements « préconstitués » de ceux qui sont les parties prenantes les plus influentes. En revanche, la théorie de l'acteur-réseau adopte une position inverse. Le principe de « la libre association » rejette les groupes construits *a priori*. Cela dit, les acteurs du collectif et les frontières de l'action sont tracés au fur et à mesure du déploiement de l'étude (Latour, 2006). De la sorte, les acteurs dissimulés, les actions masquées, les groupes seront « démasqués » à travers les révélations du terrain.
- ✓ Les frontières sont perçues différemment par les promoteurs des deux approches. Quoique l'approche de la SHT décrive essentiellement les actions qui ont lieu dans le microenvironnement (Rowley, 1997), l'ANT voit l'action collective dans sa platitude (C. Mounet, 2014). Les acteurs du collectif sont capables de traverser les frontières et de produire des actions qui connectent les différents niveaux (Latour, 2006). L'alliance entre les deux approches permettra d'élargir l'environnement social de l'entreprise et de ne pas se contenter des liens noués avec les segments-pertinents (Rowley, 1997).
- ✓ Les objets, avons-nous vu, sont exclus des catégories des parties prenantes susceptibles d'influencer le cours d'action. Le collectif présenté par le modèle n'inclut que les humains. Pour l'ANT, les objets malgré leur caractère controversé sont une partie intégrante du réseau (Latour, 2006). Ils peuvent connecter « une foule » d'acteurs, déclencher des controverses, créer des conflits, faire office de moteur d'alliances, etc (Callon, 1986).

En somme, l'alliance entre la SHT et l'ANT peut entraîner une grande mutation dans la perception du réseau des entreprises. La vision réductionniste basée sur la sélection des participants et sur la détermination *a priori* de l'échelle tend à être complétée par un regard symétrique sur l'action collective. La nature des parties prenantes est dévoilée à la fin et pas au début de l'étude. Dans la même veine, donner la liberté aux parties prenantes d'appartenir aux échelles qu'elles souhaitent permettra d'enrichir considérablement la perception du réseau des entreprises. Cette double approche adoptée est plus susceptible de montrer que le terme

« des parties prenantes » couvre un éventail d'acteurs plus vaste et plus varié que les 6 catégories proposés initialement.

En synthèse, notre cadre repose sur la SHT pour nuancer les décisions entreprises par les dirigeants à l'aune de la RSE et les possibilités d'articuler les différents intérêts. Il repose aussi sur l'ANT pour suivre le flux social et pour retracer le cours d'action du réseau déployé autour des entreprises. Toutefois, quelques concepts issus de la sociologie des organisations ont été mobilisés parfois. La théorie des parties prenantes est considérée comme une des nombreuses déclinaisons des théories des organisations. Cela dit, quelques concepts comme le pouvoir, le jeu d'acteur, les zones d'incertitudes, etc. seront mobilisés tout en justifiant l'usage à chaque fois. De même pour certains concepts mobilisés dans les études portant sur le territoire comme la ressource territoriale (Colletis & Pecqueur, 2005; François, 2006).

Bien que nous ayons souligné à plusieurs reprises que notre outil analytique mixte prévoit d'amorcer notre réflexion à travers le corpus de la théorie des parties prenantes, puis de la développer davantage en ayant recours aux concepts de l'ANT, nous tenons à préciser qu'aucune hiérarchie *stricto sensu*, ne sera observée. Il s'agit en effet de faire des allers-retours entre les deux courants en fonction des besoins. Le terrain de recherche demeure le seul déterminant des problématiques à poursuivre et les cadres théoriques à mobiliser (Musselin, 2005). Par ailleurs, nous avons retenu comme pertinents 3 niveaux d'analyse pour notre objet de recherche.

### **III. Les niveaux d'analyse : Les entreprises touristiques, les parties prenantes et les innovations sociales.**

Pour accéder à la réalité complexe du terrain d'analyse, nous avons décidé d'opter pour 3 portes d'entrée, permettant de questionner notre objet de recherche selon plusieurs angles. Ces trois variables ne seront ni traitées au cas par cas ni isolément, mais elles correspondent au choix de comprendre différemment un objet de recherche difficilement délimitable (Rech, 2010, 87). Ceci n'est pas un découpage aléatoire. Nous avons retenu trois niveaux de problème, qui se rejoignent pour donner une image fidèle du réseau déployé autour des entreprises touristiques, et pour rendre compte des actions-réactions manifestées à l'aune des pratiques de la RSE. Il s'agit en l'occurrence des entreprises du secteur touristique, des parties prenantes, et des innovations sociales.

Le premier niveau d'analyse concerne les entreprises touristiques. Bien entendu, les décisions stratégiques qui veulent inscrire la gouvernance des entreprises touristiques dans un

cadre de responsabilité sociale, souffrent de l'absence d'un discours homogène (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004; Lauriol, 2004). De ce fait, les déclarations de bonnes intentions se traduisent par un excès de volontarisme, et débouchent sur des perceptions différentes de la part des dirigeants touristiques (Cheggour, 2012; Safaa et al., 2014).

A travers ce premier niveau d'étude, nous entendons inventorier les différentes perceptions et pratiques de la RSE sur le terrain de recherche. Il nous faut saisir les points de convergences et de divergences dans le nouveau mode de gouvernance qui ambitionne la création d'une valeur sociétale. Ce faisant, nous prévoyons de passer au crible les entreprises pour recenser les pratiques et les idées que font les dirigeants du concept de la RSE. En clair, il sera question de suivre les acteurs-dirigeants et de faire état de leurs savoir-faire en matière de RSE. Toutefois, il va sans dire que les perceptions différentes se traduiront par des pratiques controversées à l'égard de ses parties prenantes. Les pratiques de RSE seront traitées à travers un regard plus large qui tient compte des réactions des parties prenantes.

Le 2<sup>e</sup> niveau concerne toutes les parties prenantes du réseau déployées autour des entreprises. Ceci dit, les actions lancées par les dirigeants touristiques à Essaouira sont susceptibles de déclencher un flux social qui mêle les différentes parties prenantes (Romestant, 2013). En ce sens, ce flux social peut donner lieu à des alliances, créer des controverses, déclencher des conflits, etc. (Friedberg, 1997). L'idée est de savoir si les intérêts des entreprises exprimés par leurs dirigeants peuvent être conciliés avec les intérêts des parties prenantes dans la mesure où la stratégie RSE se fonde en principe sur l'agrégation des intérêts individuels. L'étude des parties prenantes a pour objectif de dévoiler leurs natures, leurs enjeux, leurs actions, leurs savoir-faire, etc. Il y a lieu de connaître qu'est ce qui peut « tenir ensemble » (Latour, 2006) les dirigeants et leurs parties prenantes.

En effet, le 3<sup>e</sup> niveau concerne le flux social et les innovations qui en découlent. Le concept de la RSE a fait l'objet de nombreuses réflexions d'où les perceptions confuses des dirigeants. Quoique la RSE soit un concept universel, les pratiques sont plutôt « situées ». Dans ce travail, nous avons voulu connaître les pratiques produites par chaque acteur dans le réseau des entreprises étudiées. Nous avons voulu mettre l'accent sur le fait que les acteurs (dirigeants et parties prenantes) soient capables de s'approprier des connaissances mondiales en d'en produire des actions plus localisées. L'objectif de ce travail est photographier les actions des acteurs étudiées et rendre compte de leurs savoir-faire et leurs expériences. En clair, nous voulons donner à voir la capacité des acteurs à coopérer malgré que les intérêts soient divergents, de faire face à des situations de controverses en produisant des innovations

sociales (Callon, 1986). L'hybridité des territoires touristiques (J. P. Mounet, 2004), donne lieu à une multiplication d'acteurs, ce qui permet d'alimenter considérablement l'analyse des modes d'actions sociales.

## **Chapitre 2 : La Responsabilité sociétale : d'un management de la firme à un management du réseau : gisement de controverses et de coopération**

### **I. La RSE et la théorie des Parties Prenantes : un éclairage épistémologique et conceptuel**

Le lien entre la RSE et la théorie des parties prenantes est très étroit. Ceci étant dit, le paradigme de la SHT permet d'analyser les implications des firmes dans les questions écologiques, sociales et sociétales (Bonneveux, 2010; Cazal, 2005; Damak Ayyadi, 2003; Martinet & Payaud, 2008). En effet, la RSE implique un engagement de la part des dirigeants qui va au-delà des objectifs économiques (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004; Igalens, 2009), pour s'aligner aux intérêts de tous les acteurs impactés (Bonneveux, 2010). Cette nouvelle gouvernance met la firme dans l'embarras de la gestion des relations avec son environnement. De plus, une série de questions épineuses surgit. Qui sont les acteurs influents ou susceptibles d'être influencés ? Par quels intérêts sont-ils motivés ? Existe-il des forces opposées à même de provoquer une montée en tension dans l'entourage de l'entreprise (El Abboubi & Cornet, 2010)? Sans qu'elles soient exhaustives, ces interrogations mettent en avant le besoin pressant d'un cadre analytique pour élucider les rapports de l'entreprise avec les acteurs qui lui sont liés. Dans ce contexte, l'émergence de la théorie des parties prenantes, comme déclinaison élargie de la théorie de l'Agence (Cazal, 2005; Charreaux, 2007), a permis de mettre à disposition des chercheurs un outil théorique dont la principale contribution est l'analyse des relations firme/société, les dangers de tension intrinsèque, et les possibilités d'engagement réciproque (Damak Ayyadi, 2003; Mercier, 2001). Dans ce contexte, et à l'image de ce qui ressort, nous proposons une présentation plus ou moins complète du lien SHT-RSE, ainsi que tous les questionnements qui en découle.

#### **I.1. La RSE : un néologisme pour aligner les intérêts de l'entreprise avec les intérêts de la société :**

En se penchant sur la notion de la RSE, nous sommes surpris par le nombre d'enjeux qu'elle suscite. Mis à part le flou définitoire provoqué par le nombre sans cesse croissant d'interprétations conceptuelles, la RSE milite pour repenser en profondeur le modèle de l'entreprise contemporaine. En effet, la RSE devient de proche en proche le symbole du développement de nouvelles pratiques de gestion et de nouveaux marchés, de l'émergence de

nouveaux acteurs dans les débats sociopolitiques nationaux et internationaux etc. En somme, les enjeux de la RSE sont multiples (Cazal, 2005). Cependant, il convient de faire une remarque importante. Bien que la théorie des parties prenantes ait fourni un cadre théorique pour impulser les études portant sur les liens Firmes-Société, son émergence en tant que concept remonte à une date bien antérieure (El Abboubi & Cornet, 2010; Mercier, 2001). En effet, si l'année 1984 est restée dans les annales de la communauté scientifique à travers la publication du livre de Freeman (1984), considéré comme le texte fondateur du courant de la SHT, nombre d'autres chercheurs s'accordent à dire que l'ouvrage de Howard R. Bowen de 1953 a posé les fondements permettant de conceptualiser la RSE (Grimand et al., 2014; Mercier, 2010).

A partir de là, plusieurs chercheurs retiennent la théorie des parties prenantes, comme le cadre analytique qui a propulsé les travaux sur le concept de RSE, et qui a permis également d'en diversifier les angles d'études (Kandoussi & Radi, 2012). D'autres vont encore plus loin en précisant que la genèse du concept de la RSE provient du paradigme de la SHT. La RSE a connu un pic de travaux de recherche après son émergence. Le capitalisme ayant atteint son paroxysme au début des années 2000, notamment avec la mondialisation, a accentué les questionnements sur la légitimité de l'entreprise et ses liens sociaux et politiques au sein de la Société (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004, 2005; Cazal, 2005). Dans ce qui suit, nous allons revenir en quelques mots sur le concept de la RSE à travers les contributions les plus importantes. Ensuite nous essayerons d'éclairer la raison qui fait que la SHT est omniprésente dans la littérature de la RSE.

### **I.1.1. Des contributions abondantes...provoquent un flou définitoire**

Comme nous l'avons évoqué un peu avant, Howard R. Bowen (1953) fut parmi les premiers partisans de l'emboîtement des objectifs de la firme et de la société pour atténuer les effets du capitalisme. Il milita pour la prise en considération des questions d'éthique et pour réduire la latitude discrétionnaire des dirigeants (Bowen, 1953). Ses travaux furent sans cesse repris pour constituer et pour nourrir des réflexions théoriques autour du concept de la RSE (Grimand et al., 2014). Dans un souci de clarté, nous allons présenter de la manière la plus neutre les contributions les plus marquantes, tout en questionnant le lien entre firme et société. Ce modèle prétend que l'entreprise doit assumer, au sein de la société, un rôle social et politique autant qu'économique (Cazal, 2005, p. 2).

Après la première esquisse de Bowen (1953), bien des chercheurs se sont engouffrés dans cette brèche. Carroll (1979) associe la RSE à une gestion morale qui inscrit les attentes

de la société et celles de la firme dans un cadre d'interdépendance. La gestion morale a voulu rompre avec l'approche « immorale » qui se s'entretient de la maximisation de l'exploitation des ressources sans se préoccuper de quelconque retour positif. Elle a marqué aussi la rupture avec l'approche « amoral » qui fait du respect rigoureux des textes législatifs son unique souci (Carroll, 1979). Quelques années plus tard, et précisément en 1991, la pyramide de Carroll a fait un tournant dans les recherches consacrées à la RSE. Cette représentation a hiérarchisé les différents niveaux de responsabilité de l'entreprise, en insistant sur le fait que chaque niveau ne peut se réaliser que lorsque les précédents le sont également. Ces niveaux sont : 1) la responsabilité économique qui résulte de la satisfaction des actionnaires, 2) la responsabilité juridique qui incite à respecter les lois en vigueur ; 3) la responsabilité éthique qui peut être associée à l'ensemble des normes et des standards intégrés par l'entreprise pour faire preuve volontairement d'une diligence active à l'égard des attentes « légitimes » de l'ensemble des parties prenantes, 4) la responsabilité philanthropique désigne l'ensemble des actions menées volontairement par l'entreprise pour promouvoir le bien-être et l'équité. Ce dernier niveau regroupe des actions au-delà des attentes essentielles exprimées par les parties prenantes (Carroll, 1991).

Malgré son succès, le modèle de Carroll ne fut pas exempt de critiques. La plus importante c'est la faible validité empirique de cette réflexion au vu des complexités méthodologiques qu'il défend. De plus, il ressort que le modèle de Carroll (1991) a passé sous silence l'aspect environnemental (Pasquero, 2005b, 2005b).

De proche en proche d'autres auteurs se sont distingués par la récurrence de leurs réflexions dans les travaux portant sur la RSE. Capron et Lanoizelée (2004) allègent les craintes des détracteurs et affirment que la RSE ne serait en aucun cas un nouvel alibi pour réduire la valeur produite par l'entreprise en faveur de ses propriétaires. La RSE est plus une démarche qui invite les entreprises à intégrer volontairement des comportements socialement équitables et écologiquement responsables. En d'autres termes, la RSE défend comme slogan : « Des entreprises qui font leur bien en faisant du bien autour d'elles ».

Lauriol (2005) inscrit sa réflexion dans la même lignée mais accuse le concept d'inflation sémantique qui peut accentuer les amalgames sur le champ de conceptualisation et celui d'opérationnalisation. Dans cette optique, la RSE risque de devenir synonyme d'un construit dont les tenants se servent d'une façon artificielle pour se procurer une légitimité remise en question (Grimand et al., 2014). Pour illustrer ce risque d'amalgame, nous donnons



l'exemple de la perception faite de la RSE, dans l'esprit des dirigeants de 3 firmes de renommée mondiale.

### **I.1.2. Représentations (non) consensuelles : Exemples de 3 grandes firmes**

L'abondance des approches sur la RSE n'est pas sans risque. La traduction de la RSE faite dans les milieux professionnels donne lieu à bien des perceptions suivies par un fourmillement d'initiatives, qui ne sont que rarement concordantes. Comme illustration, nous présentons sommairement les perceptions de 3 dirigeants appartenant à l'élite managériale mondiale, comme elles ont été décrites par Ducroux (2002). Les dirigeants en question sont respectivement les PDG de STMicroelectronics, société des micro-conducteurs située dans la *Silicon Valley* Alpine, du pétrolier Shell et du cimentier Lafarge.

Le manager de STMicroelectronics se fixe un credo simple pour résumer la politique de RSE adoptée par la firme, en l'occurrence le modèle des 3R : Réduire, Réutiliser et Recycler. Quant au manager de Shell, il résume l'essentiel des démarches de la RSE par l'ouverture d'un espace dynamique de dialogue interne et externe pour trouver un accord commun aux actions impactant la société. Il rétorque que les actions philanthropiques mises en œuvre par la firme doivent être bien appliquées. Faute de quoi, elles risquent de devenir un leitmotiv manipulé à des fins d'image de marque. En dernier lieu, il est de toute logique que Lafarge, critiqué publiquement pour ses impacts sur l'environnement, choisisse ce segment pour fonder sa politique prioritaire en RSE. Dans cet objectif, le responsable déclare que le défi urgent pour la société est de réduire, d'une part importante, l'émission des gaz à effet de serre. Dans la même lignée, il met en évidence la bataille menée par la firme pour éliminer la poussière des sites de production, et par conséquent, atténuer le degré des dommages affligés aux zones de voisinages.

Malgré le caractère sommaire de cette présentation, il est désormais possible de tirer des constats révélateurs. La perception des dirigeants confirme que la RSE continue d'être une notion vague, eu égard, aux perceptions qui sont loin d'être unanimes. Il convient également d'observer que la RSE risque d'être détournée par les dirigeants des grandes firmes pour servir à des fins économiques et de communication *corporate*. Dans ce sens, des auteurs soulignent que la RSE s'approche de plus en plus du paradigme néolibéral et s'éloigne, par conséquent, du paradigme de développement durable qui a fondé sa popularité dans les milieux académiques et professionnels (Combes, 2005; Saulquin, 2008).

En revanche, la multiplicité des approches et même des acceptions (responsabilité sociale ou sociétale ?) prônées par les auteurs et reflétées dans les perceptions des dirigeants, n'ont pas que des impacts négatifs. La RSE ne s'est jamais inscrite dans un processus de standardisation, même de la part de ses premiers fondateurs. Dans un souci de clarté, nous reviendrons brièvement sur l'une des premières réflexions de Carroll (1979) qui stipule que la RSE recouvre : les principes de responsabilité sociale, la manière dont l'entreprise met ses principes en pratique (sensibilité sociale) et les valeurs sociétales qu'elle défend. Dans le même esprit, d'autres auteurs ont complété l'apport de Carroll (1979), en précisant que la RSE est la résultante de l'interaction entre 3 domaines : principes/processus/politiques (Wartick & Cochran, 1985). Ces définitions font émerger une 2<sup>e</sup> dimension de la RSE, celle sociocognitive, qui stipule que le concept peut (ou doit) être façonné selon les principes portés par chaque entreprise, ou plus clairement par ses dirigeants (Grimand et al., 2014).

Dans le même ordre d'idées, les auteurs s'accordent à dire qu'en dépit de la divergence des approches, les réflexions se recoupent dans leur origine commune. En effet, nous pouvons observer que malgré les nombreuses réflexions dont jouit le champ de la RSE, elles ne débordent jamais des aspects : économiques, sociaux et environnementaux (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004; Cazal, 2005; Combes, 2005; Damak Ayyadi, 2003; Ernuld & Ashta, 2007; Pasquero, 2005a; Saulquin, 2008). Dans cette optique, d'autres auteurs ont appelé pour l'agrégation de ces trois volets dans une seule acception, baptisée la Responsabilité Sociétale, pour atténuer les risques d'amalgame.

En réalité, l'adjectif de « social » juxtaposé à la responsabilité renvoie plus à la relation entre la firme et ses employés (Ernuld & Ashta, 2007). En sus, toutes les contributions tant académiques que managériales, mettent en évidence, que la RSE s'efforce à reconfigurer le lien entre l'entreprise et tout son environnement naturel et social (Saulquin, 2008). Les relations avec l'environnement naturel et social vont au-delà des liens avec les salariés. L'engagement de l'entreprise doit couvrir un champ plus vaste (Allouche, Huault, & Schimdt, 2004). Pour mieux élucider leur vision, Allouche et ses co-auteurs (2004) ont expliqué que la RSE repose sur la maximisation des objectifs économiques de l'entreprise pour mettre sa rentabilité économique au service du développement de ses partenaires autre que les actionnaires.

Nous pouvons en déduire que l'ensemble des partenaires de l'entreprise ne doivent pas rester en dehors de la dynamique socioéconomique dirigée par la firme. Toutefois, cette approche ne se détache pas de la domination des intérêts économiques qui demeure centrale.

Or, de toutes les contributions, nous sommes astreints à nous poser des questions majeures. Qui sont ces partenaires envers lesquels l'entreprise est responsable ? De quoi est-elle responsable exactement ? Le slogan de « création de la valeur ajoutée » est sur toutes les lèvres quand il s'agit de parler du rôle de l'entreprise au sein de sa communauté. La théorie des parties prenantes se propose comme un cadre analytique compatible afin de trouver des réponses à ces questionnements pourtant non exhaustifs (Damak Ayyadi, 2003; Mercier, 2001).

La théorie des parties prenantes ou encore *Stakeholder Theory* fournit son paradigme comme cadre de référence pour analyser les interrogations que nous avons posées plus haut (Saulquin, 2008). Dès lors, entre la RSE et la théorie des parties prenantes, un lien étroit est créé. Ce lien peut être résumé avec beaucoup de simplicité : 1) la RSE et les approches qui en découlent, proposent d'imbriquer les intérêts des firmes dans ceux de la société 2) la société est un terme trop vague au point de devenir « mystérieux ». Dans un souci de clarté, la théorie des parties prenantes se propose comme support analytique, à même d'élucider ce terme, et de dévoiler « les acteurs » de cette « société », envers lesquels l'entreprise est redevable. Nous allons consacrer les prochaines lignes pour nuancer davantage les différentes facettes de ce paradigme.

## **I.2. La Théorie des parties prenantes (SHT) : un nouveau paradigme qui place l'entreprise au centre d'une constellation d'intérêt antagonique ! :**

### **I.2.1. Synthèse historique et essais de définition**

Le seul point de la théorie des parties prenantes qui fait l'unanimité c'est la date de son émergence. En fait, auteurs et académiciens admettent volontiers que le livre de Freeman<sup>54</sup> (1984) est le texte fondateur qui appuie jusqu'à nos jours le débat sur la théorie des parties prenantes (Bonneveux, 2010; Cazal, 2005; Damak Ayyadi, 2003; Donaldson & Preston, 1995; Mercier, 2001, 2010). Le contexte qui a favorisé l'apparition de la *Stakeholder Theory* en 1984 fut particulier. Il reflète la confrontation idéologique d'autrefois entre le courant qui vante les nombreuses vertus de la liberté des mécanismes du marché, et le courant militant pour un paradigme économique partenarial, qui s'inspire des préceptes du développement durable (Cazal, 2005; Ernuld & Ashta, 2007; Romestant, 2013). Concrètement, la théorie des parties prenantes telle qu'elle fut conçue par Freeman en 1984, a mis dos à dos pro et anti capitalisme. En réalité, Freeman (1984) a adressé des critiques acerbes au paradigme

---

<sup>54</sup> R. E Freeman ; « Strategic Management : A Stakeholder Approach », Cambridge University Press, 1984

capitalistique défendu par Friedman. Ce dernier précise que l'entreprise est redevable aux actionnaires. Lesquels doivent être récompensés par les dirigeants à travers la création des dividendes (Friedman & Friedman, 1980; Friedman, 1962).

En revanche, Freeman (1984) s'est employé à rompre avec les réflexions de ce courant. Ce faisant, il a averti que l'application de l'approche par les *Shareholders* telle que prônée par Friedman comporte de sérieux dangers pour la cohésion sociale et la répartition des richesses. Ainsi, l'entreprise risque de devenir un outil, manipulé par une poignée de privilégiés pour piller les richesses du monde (Freeman, 1984). Freeman (1984) propose une nouvelle approche nommée *The Stakeholder Approach* par opposition au *Shareholder Approach*.

En réalité, Freeman (1984) a ouvert la voie pour la construction d'un nouveau modèle de gouvernance qui œuvre pour la réconciliation des intérêts de l'entreprise avec ceux de la société (Cazal, 2005; Ostarena, 2009). Ce faisant, il trace de nouvelles frontières pour l'engagement de l'entreprise qui devraient, selon lui, être élargies à toutes personnes ou groupes de personnes qui sont impactés ou qui peuvent impactés les activités d'une firme, d'où l'acceptation des « stakeholders » qui signifie littéralement, les détenteurs d'intérêt ou d'enjeux (Mercier, 2001).

La traduction française, sous l'appellation « des parties prenantes », quoique communément admise, n'a pas cessé de susciter un débat virulent. La distance sémantique entre l'acceptation anglophone et son équivalent francophone est jugée très notoire (Cazal, 2005; Damak Ayyadi, 2003; Mercier, 2001). Toutefois, le terme des parties prenantes continue de se répandre dans les milieux francophones faute de l'existence d'alternatives plus significatives.

Par ailleurs, le débat sur l'apport théorique de la contribution de Freeman (1984) n'est pas consensuel à son tour. La communauté scientifique est divisée. D'un côté ceux qui y voient une approche innovante qui tente de réconcilier l'éthique et l'économique. De l'autre, ceux qui associent la théorie des parties prenantes à un regain de vigueur du paternalisme visant à étouffer toute contestation sur la question de la légitimité de l'entreprise (Viers & Brulois, 2009).

Quoi qu'il en soit, de notre point de vue nous pensons que la théorie des parties prenantes a eu un apport louable pour une nouvelle détermination des liens sociaux entre entreprises et communautés, en dépit de certains aspects qui restent à améliorer. En effet, cette théorie a instauré les jalons d'une nouvelle approche en matière de gouvernance des firmes,

en attirant l'attention vers les autres responsabilités que les dirigeants doivent assumer, outre la satisfaction des actionnaires. La règle de 20/80 qui s'explique par 20% de la population du monde partageant 80% des ressources mondiales (Ducroux, 2002), ne peut qu'inciter à poser une série de questions sur le modèle de l'entreprise libre de toutes entraves sociétales.

En synthèse, la théorie des parties prenantes plaide pour la prise en considération des intérêts des différentes parties prenantes dans les stratégies mises en œuvre par les firmes. Bien que les objectifs économiques ne soient jamais remis en question, l'arbitrage opéré par les dirigeants doit tenir compte des différentes préoccupations. Il s'agit de trouver un terrain d'entente entre la firme et ses parties prenantes sur des sujets importants tels que la création de valeur, la pérennité, la coexistence, les risques, la légitimité, le respect des relations, etc (Ostarena, 2009).

En plus, il ne faut pas passer sous silence que la théorie des parties prenantes jouit d'un nombre remarquable de clefs d'entrée. Elle est appréhendée tantôt comme outil d'analyse de l'environnement de l'organisation (usage managérial étroit), tantôt en tant que théorie descriptive du fonctionnement de l'entreprise, tantôt comme une véritable théorie de la firme (Gond & Mercier, 2005). La surabondance des approches a accéléré l'émergence du vocable « les théories des parties prenantes » pour faire allusion aux différentes portes d'entrée que possède ce courant.

Parmi les contributions les plus marquantes, on retient celles de Donaldson et Preston (1995). Les deux auteurs sont connus par la déclinaison de la théorie des parties prenantes en 3 volets ; Descriptif, Normatif et Instrumentale (Donaldson & Preston, 1995). La contribution de ces auteurs semble faire l'unanimité vu sa récurrence dans la majorité des travaux. Nous allons mettre en lumière les 3 dimensions de la SHT proposées par Donaldson et Preston (1995).

### **I.2.2. La dimension Normative :**

L'objectif de cette dimension est de moraliser le comportement des entreprises. Elle cherche à inscrire leur mode de gestion dans une logique de justice sociale. En clair, Evan et Freeman (1993), aspirent à l'application des principes kantien dans la gouvernance des firmes. En rappelant le principe catégorique formulé par Kant, qui précise que « Chaque personne humaine possède une dignité fondamentale qui implique un respect absolu » (Evan & Freeman, 1993, 82), ils proposent son intégration dans le management, en précisant que :

- ✓ La satisfaction des parties prenantes (SH) doit être au centre des préoccupations du management. Dans le même ordre d'idées, les parties prenantes doivent être reconnues et doivent participer à l'élaboration des décisions impactant leurs vies.
- ✓ Les dirigeants doivent déployer tous les moyens pour nouer une relation de confiance réciproque avec les parties prenantes. En ce sens, le volet descriptif qui est une autre dimension de la SHT, se propose de décrire la firme, le type de management mis en œuvre et les enjeux internes et externes de la firme (Ostarena, 2009).

Les partisans de cette approche se sont inspirés aussi des travaux de Rawls (1971) portant sur la justice sociale, comme le font remarquer Gond et Mercier (2005). En effet, Evan et Freeman (1993) d'une part, et Donaldson et Preston (1995) d'autre part défendent la thèse selon laquelle, la considération d'une partie prenante va au-delà des rapports marchands. La satisfaction des intérêts « d'un partenaire » est contrainte par le besoin de justice. Dès lors, chaque partie prenante a droit à une considération égale (Rawls, 1971). Autrement dit, chaque partie prenante doit être traitée d'une façon équitable (Gond & Mercier, 2005).

Dans le même esprit, d'autres auteurs admettent que les dirigeants disposent « d'un contrat » implicite avec la société. Ce contrat stipule la contribution à l'augmentation du bien-être des membres de cette société à travers l'exercice des activités de la firme (Donaldson & Dunfee, 1999). Le concept de la RSE se trouve fortement impliqué dans le débat relatif à ce courant. Sans qu'il ne soit cité clairement, en préférant, le terme plus large de l'éthique, il est aisé de constater que les principes de justice sociale tels que présentés plus haut, vont de pair avec les préceptes fondateurs de la RSE. De notre point de vue, la dimension normative a permis de nourrir les réflexions portant sur la RSE. Par quels moyens ? La RSE ambitionne de devenir un outil de gouvernance permettant de concilier intérêts managériaux et sociétaux. Dans la même veine, la dimension normative de la SHT fournit un support analytique du comportement des dirigeants et des parties prenantes, dans le but de basculer des relations de tension du fait de la rencontre des intérêts antagoniques, à des rapports fiduciaires animés par des intérêts coopératifs. En résumé, la dimension normative s'emploie à expliquer le comportement de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes dans une perspective de relation « durable » (de développement durable) (Damak Ayyadi, 2003).

Toutefois, cette dimension a laissé en zones d'ombre des questions pourtant majeures : Qui sont ces parties prenantes représentant « la société » ? Quelles prises ont-elles sur la firme ? De plus, cette dimension considérée comme plus orientée vers les intérêts sociétaux,

serait-elle conciliable avec les autres dimensions, connues par leur « pragmatisme » managérial ?

### **I.2.3. La Dimension Instrumentale :**

Pour qualifier cette dimension de la théorie des parties prenantes, nous pouvons dire (avec une pointe d'ironie), qu'elle tâche de ramener à la raison l'excès de volontarisme de « sa petite sœur » (la dimension normative). En effet, et quoique que la dimension instrumentale reconnaît également l'importance du management en tenant compte des parties prenantes, elle le met en lien avec la performance financière de la firme (Donaldson & Preston, 1995). Cela dit, l'engagement de l'entreprise en faveur de ses parties prenantes ne doit pas être un coût contraignant, mais une aubaine créant des incidences financières (Ostarena, 2009). Pour être plus précis, il s'agit de créer une corrélation positive entre la mise en œuvre de la relation fiduciaire avec les partenaires et la performance financière de la firme (Damak Ayyadi, 2003). S'appuyant sur cette idée, les adeptes de la dimension instrumentale arguent que la gouvernance partenariale de la firme doit être traduite par un avantage concurrentiel pour celle-ci (Donaldson & Dunfee, 1999; Donaldson & Preston, 1995). Ceci étant dit, l'entreprise doit exploiter sagement le lien fiduciaire avec les parties pour en tirer de nouveaux arguments de démarquage sur le marché (Cazal, 2005).

Loin de nous l'idée de prendre position, nous voulons tout de même exposer les points forts mais aussi les points faibles de chaque dimension. En ce sens, force est de constater la prégnance économique de cette réflexion. De plus, les frontières entre éthique et économie ne sont pas très clarifiées par les tenants de ce courant. Dès lors, trouver un point de ralliement entre les deux est envisageable, voire fondamental pour dresser l'équilibre entre projet de la firme et projet de la société. Or, cette tâche n'est pas de tout repos. *De facto*, le risque de voir les soucis économiques prendre le dessus sur les autres préoccupations sociétales n'est pas négligeable. En attendant qu'il soit traité dans un prochain développement, le lien entre l'engagement sociétal et la création de la valeur marchande pour la firme, est loin d'être de toute évidence (Daudigeos & Valiorgue, 2010).

Pour concrétiser cette approche, les promoteurs demandent de décliner les parties prenantes de l'entreprise en 2 catégories, à savoir les parties prenantes « primaires » et les parties prenantes « secondaires » (Clarkson, 1995). Dans le même ordre d'idées, Clarkson (1995) rappellent que les parties prenantes « primaires » sont les plus influentes sur la survie de l'entreprise. En revanche, les parties prenantes « secondaires » sont les partenaires moins importants. Le même auteur va encore plus loin en attribuant les profits financiers engrangé

par une firme durant les 5 derniers exercices comptables, à la réussite de maximiser la satisfaction de ses parties prenantes « primaires ». A l'inverse, la faillite d'une firme dans les mêmes circonstances, est la résultante directe de la mauvaise gestion de la relation avec les parties prenantes « primaires ». De surcroît, Clarkson (1995, 113) admet que « lorsque les jugements éthiques et les choix deviennent une question de survie, le management de l'éthique et les programmes éthiques d'une firme deviennent une question d'importance stratégique. » Face à cela, il est facile de constater que ce raisonnement s'inscrit dans une logique utilitariste de la responsabilité de l'entreprise (Ostarena, 2009) Il confirme que les inquiétudes que nous avons exprimées plus haut ne viennent pas de rien. S'inspirant de cette idéologie, l'éthique et la responsabilité se trouvent dépouillées de leur « lettre de noblesse ». En sus, au lieu de se confirmer en tant que théorie « alternative » du capitalisme, la SHT instrumentale risque de finir en tant qu' « allié déguisé ».

En tout état de cause, la dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes a totalisé plus de critiques que les autres. En effet, les parties prenantes qui n'ont pas d'influence sur la performance économique de l'entreprise sont exclues des jeux. De plus, seules les parties prenantes situées dans l'environnement direct de l'entreprise, et entretenant des relations « d'agence » sont prises en considération. Ceci dit, des auteurs se sont interrogés sur le sort des parties « qui ne prennent pas ». C'est-à-dire, les acteurs influencés par les activités de l'entreprise mais qui ne sont pas représentés au moment de la prise des décisions. Par conséquent, leur degré d'influence sur l'entreprise est mineur (Ernuld & Ashta, 2007).

De notre part, on peut alimenter le débat en faisant part d'autres constats qui nous interpellent. D'abord, sur quels critères les parties prenantes sont-elles divisées en primaires et secondaires ? Peut-on distinguer *a priori* le pouvoir que chaque acteur peut exercer sur les entreprises ? Tous les travaux en la matière s'accordent à dire que les clients viennent en tête du classement des parties prenantes les plus influentes.

De ce fait, on est en mesure de s'interroger sur la validité de « cette évidence » dans tous les contextes. Les clients d'une entreprise en situation de monopole ont-ils la même prise que les clients d'une entreprise en marché de concurrence ? Dès lors, ne peut-on pas dire que ce découpage est peu ou prou hâtif ? Les rapports de pouvoir ne doivent-ils pas être saisis *in situ* ? Ces questions sont restées un aspect non éclairci des travaux portant sur la dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes.



#### **I.2.4. La Dimension Descriptive :**

Cette dimension est tournée, plus que les deux autres, vers la confirmation empirique des faits. Plus clairement, dans cette dimension l'entreprise est assimilée à une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents (Donaldson & Preston, 1995). Dès lors, il est impératif que l'entreprise, ou plus concrètement ses dirigeants, connaissent les motivations qui animent les parties prenantes (Damak Ayyadi, 2003; Gond & Mercier, 2005). Concrètement, il s'agit de resituer l'entreprise dans le contexte actuel de son environnement, reflété par les relations de pouvoir et les jeux exercés par les différents acteurs-voisins (Cazal, 2005). Toutefois, l'objectif demeure la création d'une relation fiduciaire avec les acteurs de l'environnement immédiat (Evan & Freeman, 1993). Chemin faisant, la firme doit jouer le rôle d'un véhicule qui parcourt les distances dans tous les sens pour coordonner les intérêts des parties prenantes. (Gond & Mercier, 2005).

Pour ce faire, cette dimension vise la description des relations de l'entreprise avec les acteurs qui comblent la zone considérée « des parties prenantes ». En ce sens, nous pouvons avancer que cette dimension se base sur la narration et la description des rapports (Ostarena, 2009). Dans cet objectif, Donaldson et Preston (1995) estiment que la dimension descriptive doit permettre de « décrire » : la nature de la firme, le mode de management appliqué, les enjeux (et pressions) émanant des parties prenantes. Et doit permettre de savoir comment ils sont affrontés. En résumé, cette dimension décrit la réalité du contexte de l'entreprise et ouvre la voie à des interprétations de la part des dirigeants. Toutefois, il convient de signaler le caractère « creux » assigné à cette dimension par certains auteurs. Contrairement aux deux autres, il s'agit seulement pour la dimension descriptive de la SHT de fournir des constats exploratoires sans « s'aventurer » dans l'étude des éventuelles connexions entre la gouvernance des parties prenantes et la rentabilité de la firme, encore moins de fournir des propositions sur comment opérer un rapprochement entre ces deux extrémités (Damak Ayyadi, 2003).

Des contributions complémentaires furent associées à cette dimension, notamment par Mitchel et ses co-auteurs (1997). En effet, selon ces auteurs la description de la dynamique dans laquelle l'entreprise permet de distinguer « le poids » de chaque partie prenante et sa capacité à influencer les objectifs de la firme. De ce fait, ils proposent que l'influence ou le manque influence des parties prenantes peut être examiné sur la base de 3 critères : la légitimité, l'urgence et le pouvoir. Mesurer le poids de ces 3 indicateurs pour chaque partie

prenante, est la résultante de la description du contexte de l'entreprise et ses relations aux parties prenantes (Mitchel, Agle, & Wood, 1997).

En définitive, et pour aider le lecteur à distinguer les trois courants de la SHT, nous empruntons la synthèse de Damak Ayyadi (2003) : La dimension descriptive indique « comment le monde existe réellement », la dimension normative prescrit « comment le monde devrait exister », et la dimension instrumentale propose « comment on pourrait le faire ». Toutefois, de nombreuses interrogations ressortent de cette diversité d'approches concernant la théorie des parties prenantes.

Avant tout, des auteurs rappellent à juste titre que l'articulation de la dimension normative, considérée pierre angulaire, et la dimension instrumentale, n'est pas encore confirmée par des faits empiriques malgré le foisonnement des travaux (Gond & Mercier, 2005). En creusant la questions, il est nécessaire de se demander si les trois dimensions peuvent faire bon ménage, eu égard à la divergence des finalités et des moyens (Mercier, 2001). Il est à noter que certains auteurs ont essayé de partir de la zone d'intersection des 3 dimensions, pour aboutir à un paradigme consensuel des parties prenantes. Ces tentatives ont été rigoureusement critiquées, en prétextant que la variété des clefs de lecture est une condition *sine qua non* pour la profusion des approches orientées vers les parties prenantes (Gond & Mercier, 2005; Mercier, 2001; Ostarena, 2009).

Dans une autre perspective, on est en mesure de constater que les 3 dimensions ont opéré, tant bien que mal, un découpage des parties prenantes pour fournir une réponse à l'interrogation « emblématique » du père fondateur Freeman (1984) : *Who counts ?* Traduite en français, le sens devient : qui compte ? L'enjeu de la question est clair et ne souffre d'aucune imprécision. Il s'agit, en effet, de repérer les parties prenantes les plus influentes pour la survie de l'entreprise. Cette question, quoique fondamentale, a donné lieu à une série de découpages et de déclinaisons, qui se sont souvent fiés aux perceptions *a priori* et qui ont débouchés sur des catégories tranchées.

Dans le prochain développement, nous allons revenir sur les différents modèles de segmentation des parties prenantes, et les catégories qui en découlent. Toutefois, avant d'entrer dans le vif du sujet de ce champ, nous allons entreprendre un éclairage du terme des parties prenantes. Les sens y afférent, ainsi que la divergence sémantique entre les acceptions anglo-saxonnes et francophones.

### **I.2.5. La catégorisation (a priori) des parties prenantes :**

La théorie des parties prenantes, nous l'avons vu, regorge d'approches et de visions différentes. Ceci étant, les auteurs qui ont investi le domaine de la SHT, sont issus de plusieurs spécialités, telles que la gestion, l'économie, la philosophie et la sociologie. Dans ce contexte, nous pouvons dire, que la théorie des parties prenantes est la résultante de l'hybridation de plusieurs théories appartenant à une pluralité de courants. Dans la SHT, on y trouve des traits des pensées sociologiques, telles que la théorie de l'agence, philosophiques à travers la théorie de la justice et la théorie du contrat social, et enfin économiques, telles que la théorie de la dépendance aux ressources, etc.

Or, en dépit du chevauchement de ces courants, le principe directeur de la théorie des parties prenantes demeure la gestion de la relation de la firme avec son environnement social. Pour ôter le flou qui entourait cette expression vague de l'environnement de l'entreprise, le terme des « parties prenantes » est apparue sur la scène scientifique. Depuis l'émergence de l'acception anglo-saxonne, cette notion s'est inscrite dans un long processus d'évolution, parfois controversé. Dès lors, toutes les contributions ont tâché d'en élucider la charge conceptuelle, et d'en opérer un classement selon le degré d'influence sur la pérennité des organisations. Quoique le recensement exhaustif des contributions dédiées à l'aspect terminologique du concept s'avère une tâche dépassant de loin le seuil de nos ambitions, nous allons chercher dans un premier temps à répertorier les réflexions les plus récurrentes. En second lieu, nous allons passer au crible les différents découpages que le terme des parties prenantes a subi, tout en mettant en relief « les vices de fond » qui en découlent.

L'approche *Stakeholder* remonte à des origines historiques très anciennes, comme le soutiennent Gond et Mercier (2005). Bien que la théorisation de la réflexion des parties prenantes soit attribuée à l'unanimité à Freeman (1984), les parties prenantes en tant qu'acception sémantique remonte au travail de Berle et Means (1932). En effet, cette première contribution a soutenu que la gestion des grandes firmes doit être soumise à l'obligation de réussir la conciliation entre les intérêts de différents groupes de la communauté, baptisés les parties prenantes (Berle & Means, 1932). Cette pensée fut pionnière pour instaurer les premiers fondements de la capacité d'une pression sociale exercée pour modifier le comportement des dirigeants, de façon à reconnaître leur responsabilité à l'égard de toutes les personnes dont le bien-être est impacté par les activités de la firme (Gond & Mercier, 2005). Cette prise de conscience de l'environnement de l'entreprise, n'a pas laissé indifférent. Elle a

mis dos à dos pro et anti, suscitant « un mélange de fascination et de répulsion, telles que les réactions épidermiques des économistes les plus orthodoxes » (Mercier, 2010, 3). En dépit du tiraillement enclenché, ce courant de pensée obtient peu à peu plus d'approbation, et la genèse d'un concept global a percé peu à peu.

En synthèse, le concept de *stakeholders* s'est proposé comme le contraire de la vision managériale dominée par l'intérêt des *shareholders*. Ce nouveau terme a suscité un grand intérêt chez les chercheurs au vu des ses objectifs louables. Il rappelle l'importance pour une firme d'ajuster ses objectifs avec ceux des autres groupes impactés ou qui peuvent impactés les activités entreprises (Ansoff, 1968; Freeman, 1984).

Ainsi, *The Stakeholder Theory* est reprise dans un grand nombre de travaux. Toutefois, l'accord sur une acception francophone a été matière à débat sur une période non négligeable (Gond & Mercier, 2005). Sans faire l'unanimité, l'acception francophone « des parties prenantes » fut malgré tout admise comme plus signifiante par à rapport à d'autres termes qui entrèrent en lice, tels que « les ayants droits » (Gond & Mercier, 2005; Ostarena, 2009; Pesqueux, 2006b).

L'intérêt croissant envers le concept des parties prenantes a donné lieu à des innombrables définitions. Nous essaierons dans le tableau suivant de synthétiser les approches les plus fréquentes. Pour ce faire, nous allons nous baser en partie, sur le recensement réalisé par Mitchel et ses co-auteurs (1997) et Ostarena (2009)

**Tableau n° 1 : Évolution chronologique des définitions**

Sources	Définition
Stanford Research Institute, 1963	« Les groupes qui sont leur support, l'organisation cessera d'exister », cité par Mercier (2001)
Rhenman, 1964	« Elles (les parties prenantes) dépendent de l'entreprise pour atteindre des objectifs, et celle-ci dépend d'eux pour survivre », cité par Freeman 1984
Ahlstedt&Jahnukainen, 1971	« Motivés par leurs propres intérêts, ils se trouvent dépendant d'une firme, alors que celle-ci dépend d'eux pour exister », cité par Nasi, 1995
Freeman & Reed, 1983	Large : « Pouvant affecter les objectifs d'une organisation ou être affectées par l'activité de celle-ci » Étroite : « Ceux dont dépend la firme pour survivre ».
Freeman, 1984	« Qui peuvent influencer ou être influencées par la réalisation des objectifs de l'organisation ».
Evan& Freeman, 1988	« Ont un intérêt ou un droit envers la firme »
Carroll, 1989	« Revendiquent plusieurs types d'intérêts »- « Pouvant aller de la réclamation d'un intérêt à un droit (légal ou moral) aux propriétaires de la firme »
Thompson et al, 1991	« En lien avec la firme »
Evan et Freeman, 1993	« Détenteurs de contrats »
Langtry, 1994	« La firme est délibérément responsable de leur bien être, ou elles ont un intérêt moral ou légal à réclamer »
Donaldson& Preston, 1995	« Personnes ou groupes de personnes qui détiennent un intérêt légitime envers les aspects procéduriers et matériels de l'activité de l'organisation »

Source : Mitchel, Agle et Wood (1997), et Ostarena (2009)

La prédominance du courant anglo-saxon est remarquable. En plus, il y a lieu de remarquer que le champ couvert par la notion des parties prenantes est variable d'une réflexion à l'autre. Ostarena (2009) propose de trouver un équilibre entre les acceptions plus larges qui s'efforcent à intégrer « tout le monde » et les acceptions plus restrictives qui sont beaucoup plus sélectives.

En s'affirmant comme un paradigme, ouvrant la voie à une gouvernance alternative des firmes, la théorie des parties prenantes est devenue de plus en plus un sujet de prédilection de nombre de chercheurs. En effet, depuis l'ouvrage-référence de Freeman (1984) les spécialistes ont recensé plus d'une vingtaine de livres et un nombre sans cesse croissant d'articles (Mercier, 2010). Des auteurs de toutes les obédiences, ont essayé d'enrichir ce paradigme par une pluralité de réflexions, parfois même concurrentes (Gond & Mercier, 2005). Toutefois, un défi a pu unifier les chercheurs. Il s'agit de donner des éléments de réponses solides, à la question provocatrice de Freeman (1984) : « *Who counts ?* ». Il s'agit de définir les parties prenantes les plus influentes pour les organisations. Pour y répondre, les auteurs se sont inspirés de cadres de référence différents, comme nous l'avons déjà cité. Ainsi, des catégories de parties prenantes et plusieurs critères de pertinences ont émergés.

Dans un développement précédent, nous avons souligné que les promoteurs de la dimension instrumentale de la SHT ont rangé les parties prenantes dans 2 catégories : primaires et secondaires. Selon Clarkson (1995), les parties prenantes primaires sont les plus influentes sur la pérennité de la firme. Or, les parties prenantes secondaires ont une prise inférieure sur son existence. Face à cela, la firme doit focaliser son attention sur les parties prenantes primaires, eu égard, à leur capacité à avoir des incidences positives et/ou négatives sur la performance. En conclusion, Clarkson (1995) estime que la performance de la firme est due à la maximisation de la satisfaction des parties prenantes primaires. Vraisemblablement, la distinction entre les deux catégories est décidément claire.

Toutefois quelques interrogations persistent, sans trouver des réponses pertinentes. Comment peut-on repérer les parties prenantes les plus pertinentes ? Autrement dit, quel indicateur permet de mesurer l'influence d'une partie prenante ? De ce qui précède, il ressort que l'influence est évaluée à partir de la capacité à influencer la performance. Ceci-dit, cette segmentation repose avant tout sur les préoccupations économiques. Il est aisé de déduire, à titre d'exemple, que les clients seront rangés parmi les parties prenantes primaires, au vu de leur impact direct et sensible sur le chiffre d'affaire. Cela est-il toujours valable ? Pour répondre, appliquons ce raisonnement au domaine du tourisme.

Dans un contexte touristique, ces clients ne sont en contact direct avec l'entreprise que pendant des périodes courtes. Or, suivant toujours l'héritage de ce courant, les communautés locales et la biodiversité environnant, visiblement sans aucune incidence sur la performance économique vont être cantonnées au 2<sup>e</sup> niveau d'importance. De surcroît, malgré le voisinage permanent et les impacts subis continuellement, la satisfaction de ces parties prenantes ne prime pas pour la firme qui suit cette doctrine !

Cette vision remet sur scène tout le débat sur les parties « qui ne prennent pas », c'est-à-dire celles dont l'influence est considérée *a priori* comme minime sur l'existence de la firme. Les tenants de cette doctrine sous-estiment « la légitimité » des intérêts de ces parties face à l'organisation. En somme, et à notre avis, cette approche se nourrit de l'utilitarisme et du réductionnisme.

Dans le même esprit, Carroll (1991) et Pesqueux (2006) proposent une approche plus large permettant d'élargir les frontières « d'éligibilité ». En effet, les deux auteurs distinguent les parties prenantes contractuelles et les parties prenantes diffuses. Par contractuelles, ils entendent toutes les parties prenantes qui sont liées directement à l'entreprise par un contrat « légal ». En clair, ils mettent dans cette catégorie : État, clients, fournisseurs et actionnaires. Pour ne pas rester prisonniers des préoccupations strictement économiques, ils ajoutent une 2<sup>e</sup> catégorie des parties prenantes diffuses. Ce groupe sous-tend toutes les parties prenantes se trouvant autour de l'entreprise et qui sont impactées ou peuvent l'impacter même en l'absence d'un rapport légal avec la firme matérialisé par un contrat (Damak Ayyadi, 2003). Quoiqu'elle dresse une première liste de parties prenantes influentes, cette vision s'ouvre progressivement pour s'élargir aux autres. En effet, elle s'ouvre « un peu à tout le monde », et atténue la portée des grandeurs économiques, jusque-là dominant dans le classement des parties prenantes.

Nous pouvons constater que jusqu'à présent, toutes les catégorisations que nous avons présentées sont issues de réflexions *a priori* et intuitives. De même, il est facile d'observer que ce classement des parties prenantes s'apparente à une distribution de rôle sur une scène silencieuse, et dont le contenu de chaque rôle est connu d'avance par les spectateurs. Cela dit, aucune marge de manœuvre, aucun imprévu ne peuvent perturber le déroulement « exemplaire » de la scène. En effet, nous constatons que ces découpages souffrent du manque de validation empirique. Ce qui laisse croire que ces groupes sont très superficiels, et par conséquent, ils tombent dans l'écueil de vouloir généraliser des contextes qui doivent être particuliers pour chaque cas, et qui sont trop complexes pour être simplifiés de la sorte.

En revanche, la dimension descriptive adopte une approche plus empirique, en réponse à la question « qui compte ? ». En effet, les promoteurs de cette dimension ont évité le risque de créer des parties prenantes taillées « sur mesure », et se sont contentés de proposer 3 critères de différenciation : le pouvoir, la légitimité et l'urgence (Mitchel et al., 1997). Toutefois, c'est l'exploration empirique des relations nouées avec son environnement qui vont permettre de dévoiler les catégories de parties prenantes pour chaque entreprise. Dans la même lignée, Mitchel et ses co-auteurs (1997) soulignent que ces trois critères sont considérés comme pertinents pour cartographier plusieurs types de parties prenantes : 1) Dormantes 2) Discrétionnaires 3) Latentes 4) Dominantes 5) Dangereuses 6) Dépendantes 7) Définitives. Bien que cette approche soit plus nuancée que les précédentes, au vu de sa faculté empirique, il n'en demeure pas moins que quelques questions persistent.

En ce sens, on est en mesure de s'interroger sur la manière qui permet d'évaluer le caractère légitime d'une partie prenante. Faut-il disposer d'un « contrat matériel » pour que « l'intérêt » d'une partie prenante soit légitime ? Il en est de même pour l'urgence. Sur quelle base, l'enjeu ou l'intérêt porté par une partie prenante va être considéré comme urgent ? Faut-il qu'il y ait une incidence sur la performance économique ? Paradoxalement, le courant normatif de la théorie des parties prenantes stipule que l'entreprise est redevable à toutes ses parties prenantes. Elle leur doit une part équitable de satisfaction. Se référant sur cette réflexion, le caractère urgent devient une carence. En effet, l'engagement éthique de l'entreprise doit être au profit de toutes les parties prenantes, sans distinction. Un classement selon l'urgence ouvre le chemin à des interprétations simplistes, de type « qui compte prioritairement ? ». Celui dont l'impact est immédiat sur l'activité de la firme. Ainsi, c'est toute la perception « utilitariste » de l'engagement qui reprend surface.

En sus, le concept du pouvoir jouit de plusieurs interprétations et d'une pluralité de types. La plus simple, consiste à dire que le pouvoir réside dans la capacité d'un acteur de modifier le comportement de l'autre (Crozier & Friedberg, 1977). Pour être plus précis Dahl (2005) explique que « A exerce le pouvoir sur B quand il obtient de B une action que celui-ci n'aurait pas effectué autrement ». Or, c'est la ressource qui confère « cette capacité » qui suscite le débat. A cet égard, il est utile de donner une simple illustration. Il n'est pas nécessaire de rappeler que l'État et les autorités qui le représentent sont dotés d'un pouvoir légitime, c'est-à-dire un pouvoir acquis du fait de leur statut (Bernoux, 1985). En se penchant sur cette approche, le critère « pouvoir » doit permettre de mettre toujours l'État au 1<sup>er</sup> rang des parties prenantes les plus influentes. Or, la question qui surgit et de savoir si les autorités



publiques ont la même prise sur les entreprises quelle que soit la vocation de l'économie du pays ? Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, la notion de pouvoir ne fait pas l'unanimité. Ceci étant, des auteurs notamment Dahl (2005) ont refusé la thèse d'un pouvoir concentré dans les mains d'un seul acteur. Selon lui, le pouvoir est dispersé entre différents groupes sociaux qui l'exercent par des jeux d'influence. Dans le même ordre d'idées, le même auteur relativise l'idée selon laquelle le pouvoir est le reflet de la position socio-économique de celui qui l'exerce. D'autres ressources, telles que la maîtrise de l'information et la possession d'une expertise sont nécessaires pour renforcer le pouvoir (Dahl, 2005).

En outre, la réalité des relations déployées dans l'environnement des entreprises est plus complexe. En quoi ? Les approches de la segmentation ne prennent en considération que « le pouvoir » isolé de chaque partie prenante. Faut-il encore, rappeler que les parties prenantes peuvent aussi entretenir des relations entre elles, se mobiliser ensemble, et par conséquent, ces associations imprévisibles permettent d'amplifier leur pouvoir et d'acquérir plus de légitimité et d'urgence ?

Ces constats qui nous interpellent, et que nous avons essayé de mettre en évidence, dévoilent quelques lacunes qui doivent être améliorées. Or, quoi qu'il en soit, nul ne peut réduire le caractère heuristique de cette théorie qui a permis d'ouvrir la voie pour un nouveau mode de gouvernance des firmes. En effet, ces nombreuses dimensions et approches, quoique controversées et portant quelques divergences de raisonnement, ont milité pour « briser » les frontières de l'entreprise, et pour clamer haut et fort que la performance de l'entreprise n'est pas seulement économique, que les actionnaires ne sont les uniques « ayant droits », que l'entreprise doit être encadrée dans sa société, et que l'articulation des objectifs économiques et sociétaux doit être placée au cœur des stratégies des firmes. Par conséquent, c'est dans ce sens que la théorie des parties prenantes fut appréhendée en tant que paradigme faisant office de support théorique pour l'application du concept de la RSE. En effet, « sa fibre normative » explique pourquoi cette théorie est devenue indissociable des questions liées à la responsabilité des entreprises (Cazal, 2005; Ostarena, 2009).

### **I.3. La théorie des parties prenantes et la RSE : Un paradigme « alternatif » pour la gouvernance des entreprises :**

La théorie des parties prenantes entretient avec le concept de la RSE une relation réciproquement étroite. Ainsi, nous pouvons dire que les deux acceptions ont construit un paradigme qui se veut être alternatif à l'approche fondée sur la valeur économique dont la maximisation de la satisfaction des actionnaires, résume les préoccupations de la firme

(Cazal, 2005; Mercier, 2010). Pour nuancer le lien entre la SHT et la RSE, il serait opportun de commencer par la définition la plus simpliste de cette dernière. La RSE est associée à la notion plus globale de développement durable (Cazal, 2005; Pasquero, 2005a). En résumé, la RSE veut transposer les 3 préceptes du développement durable dans la gouvernance managériale, obtenant par conséquent, des firmes économiquement efficaces, socialement équitables et écologiquement durable (Ernuld & Ashta, 2007). Dès lors, certains auteurs emploient métaphoriquement l'expression du micro-développement durable pour faire allusion à la RSE comme résultant de la traduction du développement au champ managérial des firmes (Ernuld & Ashta, 2007; Pasquero, 2005a). La responsabilité sociale ou sociétale des entreprises fait partie actuellement du registre courant de la gestion des entreprises, suscitant l'intérêt tant des chercheurs et managers que des institutions et organismes (Cazal, 2010). Toutefois, le sens vague du terme de la responsabilité provoque plusieurs questions particulièrement épineuses :

- ✓ Qui est responsable ? Qui assume la responsabilité au sein des entreprises détenues par des dizaines de milliers de personnes ? Par exemple, dans le cas du groupe Accor avec ses 20.000 actionnaires ? Même sur le plan juridique la détermination des champs de responsabilités entre actionnaires, directeurs, conseils, dirigeants...est très complexe.
- ✓ De quoi sont-ils responsables ? Les mesures qui peuvent témoigner de la Responsabilité d'une firme sont sujettes à des interprétations diverses.
- ✓ Envers qui ? La Responsabilité ne concerne que la firme. En effet, la Responsabilité se caractérise par son aspect relationnel transversal (Cazal, 2005; Grimand et al., 2014). Il est aussi admis que l'opérationnalisation du développement durable dans les stratégies de gestion des entreprises exige des modes de solutions systémiques et implique, en voie de conséquence, le déploiement de nombreuses relations avec leur environnement (Ballet & Bazin, 2004).

Cette dimension relationnelle de la responsabilité est souvent traduite par la notion des parties prenantes, d'où le lien entre le concept de la RSE et la théorie des parties prenantes (Cazal, 2005). Comme nous l'avons vu plus haut, la théorie des parties prenantes se propose comme cadre théorique à même de situer l'entreprise au sein d'une toile de relations, faisant ainsi ressortir l'ensemble des personnes et institutions envers lesquelles celle-ci est responsable de par son activité (Cazal, 2010, p. 2). En ce sens, la théorie des parties prenantes

veut servir « de véhicule à la coordination des intérêts des parties prenantes » (Cazal, 2005, p. 10). Dès lors, atteindre cette zone de rencontre des intérêts antagoniques entre Entreprise et Société, serait le nœud central de la RSE (Grimand et al., 2014). En résumé, la RSE est considérée comme le concept central du paradigme des parties prenantes.

Dans la même lignée, la théorie des parties prenantes s'efforce à mettre en évidence une nouvelle conception de la gouvernance des entreprises. En ce sens, l'utilitarisme dominant dans les modèles pro-capitalistique ne va pas de pair avec la culture de la responsabilité. Celle-ci suppose que la firme ne doit pas se limiter à subvenir à ses besoins. Dès lors, les firmes sont appréhendées comme des institutions qui existent pour satisfaire des besoins plus larges que la maximisation des profits (Damak Ayyadi, 2003). Toutefois, la performance économique n'a pas perdu sa légitimité, loin s'en faut. Il existe un grand postulat selon lequel les firmes qui portent un engagement délibéré vers leurs parties prenantes et adoptent un comportement de responsabilité vers la société, réalisent les meilleures performances (Damak Ayyadi, 2003). Or, en dépit du nombre sans cesse croissant des personnes issues de différents milieux qui sont « charmées » par les éventuelles vertus de ce modèle, quelques voix sceptiques persistent.

En effet, bien des détracteurs expriment leur inquiétude quant à la multiplicité des relations complexes à gérer. Suivant les préceptes de ce modèle, l'entreprise risque de devenir « ingouvernable » par le fait de la confusion des objectifs à suivre (Jensen, 2002). *A contrario*, d'autres auteurs considèrent que la gestion des intérêts controversés des parties prenantes est une condition *sine qua non* pour promouvoir la dimension sociocognitive de la RSE (Grimand et al., 2014). Dans le même ordre d'idées, Grimand et son équipe (2014) rejettent l'idée selon laquelle la RSE serait la résultante d'un processus a-conflictuel ou sans controverses. Ce « cliché » véhiculé pour gagner la confiance des plus sceptiques, encourage la mise en œuvre d'une RSE verticale. Ce mode de gestion de la RSE ne peut que déboucher sur des « modèles sans âmes » qui vont paradoxalement amplifier la controverse au lieu de la résoudre. Faut-il encore noter que le paradigme des parties prenantes repose sur l'intégration des acteurs-partenaires dans les décisions stratégiques impactant leur vie (Freeman, 1984). En revanche, la controverse promeut le déclenchement d'un processus d'apprentissage collectif, qui se termine par la définition commune des dimensions de la RSE qui satisfont l'ensemble des parties prenantes (Grimand et al., 2014).

En somme, on est en droit de remarquer que l'approche par les *Stakeholders* est intimement liée au concept de la RSE. Les deux font office d'un paradigme très débattu de

par ses conceptions qui appellent à l'articulation des intérêts économiques et sociétaux (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004). Dans cet état de cause, le concept de la RSE se voit devenir matière à débat de manière très large, et suscite tant fascination que scepticisme de par ses caractéristiques. Nous nous emploierons de dévoiler les caractéristiques théoriques les plus récurrentes de la RSE.

## **II. La RSE : une conception floue et polysémique...mais fascinante**

Le livre de Bowen (1953), intitulé « *Social Responsibilities of businessman* » est considéré par tous, comme le texte fondateur qui a posé les fondements de la conceptualisation de la RSE (Allouche et al., 2004; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004; Grimand et al., 2014; Pasquero, 2005b). Or, l'approche consensuelle de Bowen (1953) ne passe pas sous silence le fait que le sujet de la RSE est devenu au fil des années, un point de croisement entre plusieurs sources d'inspirations théoriques de différents référentiels, donnant lieu à un nombre incalculable d'approches et de réflexions (Grimand et al., 2014, p. 134). Dans ce cas de figure, le débat est des plus virulents, provoquant par conséquent, des controverses sur la nature même de la RSE (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004). Présenter une image complète des différentes facettes de la RSE est une ambition dépassant de loin l'objectif que nous nous sommes fixés. En revanche, nous essayerons de faire un éclairage conséquent sur les conceptions les plus récurrentes et les plus controversées de la RSE, ainsi que les questionnements problématiques qui en découlent.

### **II.1. La RSE et le Développement Durable :**

La décennie 90 est considérée par certains comme la reine de la valeur financière. La profitabilité fut l'unique préoccupation des politiques économiques entreprises par les différents acteurs (Pesqueux, 2010). Face à cela, les discours sur le développement durable et la RSE, quoique très anciens, ont trouvé « une raison » solide, pour gagner l'intérêt et l'urgence pour l'opérationnalisation des déclarations et des recommandations dont le nombre ne cesse d'augmenter (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004; Pesqueux, 2010).

Le sommet de Rio de 1992 est connu pour avoir donné lieu à une première définition plus au moins communément admise de la notion de développement durable. En effet, nous apprenons dans les recommandations de la Commission de Gro Harlem Brundtland que le développement durable « est un type de développement permettant de satisfaire les besoins des générations présentes sans compromettre les chances des générations futures à répondre

aux leurs ». Il s'agit dès lors, de faire un meilleur arbitrage entre les visions court-termistes, fondées essentiellement sur les questions économiques et une nouvelle configuration du développement qui intègre les préoccupations sociales et environnementales (Lauriol, 2004). Dans la même lignée, Pesqueux (2010) affirme que la notion du développement durable utilisé pour la première fois en 1980, par l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN), repose sur des principes qui aspirent à inscrire les actions de développement dans un cadre éthique. Concrètement, le développement durable construit l'identité du développement mondial autour des 3 principes suivants : le principe d'équité, le principe de précaution et le principe de participation (Ernuld & Ashta, 2007). Les ressources mondiales sont communes et ne doivent pas être dégradées par les firmes.

Ceci-dit, le monopole d'exploitation constitue une contradiction majeure à l'esprit de la durabilité. Le principe d'équité rappelle l'importance du respect des valeurs et des normes. Le principe de précaution consiste à prévenir et à prévoir les risques environnementaux de tout projet. Cependant, le principe de participation milite pour davantage de consultation et de concertation à tous les échelons décisionnels pour une exploitation rationnelle des ressources combinée à des retombées sociales positives (Ernuld & Ashta, 2007; Theys, 2002).

Toutefois, le caractère heuristique du développement durable suscite fascination, polémique et parfois même rejet. Pour certains, il ne s'agit que d'un oxymore qui tente de réconcilier deux termes historiquement antinomiques (Latouche, 2004). Dans le même esprit, il est également perçu comme un argument de communication, manipulé par les grandes puissances et firmes pour camoufler les critiques féroces et non maîtrisables, infligées au modèle de développement soutenu par ces dernières (Rist, 1996). Par ailleurs, d'autres auteurs quoiqu'ils aient épousé la thèse défendue par le développement durable, attirent l'attention sur le caractère volontariste des réflexions apparues jusqu'à présent. Ils rappellent, dans le même sens, que des différentes approches ressortent des finalités et non des actions de concrétisation, ce qui alimente la nature vague et imprécise de la notion (Arib, 2005). Il serait très hasardeux de vouloir mettre en exergue l'affrontement des différentes contributions qui nourrissent ce néologisme, d'autant que notre objectif est de mettre en lumière le lien établi entre le développement durable et la RSE.

Il est majoritairement admis, que le Développement durable et la Responsabilité Sociale des Entreprises se trouvent dans la même filiation discursive (Pesqueux, 2010). Les promoteurs de cette idée partent de la définition pragmatique du développement durable, à savoir : efficacité économique, équité sociale et durabilité écologique, pour prôner l'idée que

la RSE milite pour le même objectif mais à une échelle plus restreinte, celle des entreprises (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004, 2004; Ernuld & Ashta, 2007). De fait, la RSE est pour les entreprises ce que le développement durable est pour les institutions nationales et mondiales (Allouche et al., 2004; Pasquero, 2005a). De plus, la RSE est considérée comme une reconfiguration de la notion plus large du développement durable, qui a pour objectif de légitimer les entreprises et leurs activités productives et de valoriser leurs images d'une façon différente (Plumecoq, 2012).

Toutefois, la RSE a hérité « de son frère aîné », le développement durable, sa nature polysémique et sa pluralité d'approches. En effet, même la terminologie francophone de la RSE a suscité un long débat. En ce sens, force est de reconnaître l'origine anglo-saxonne de la RSE, initiée et développée au sein de ses promoteurs représentés par Bowen, Carroll et bien d'autres. L'acception anglo-saxonne fut baptisée, *The Corporate Social Responsibility* (CSR). Puis, la notion a fait son entrée sur le sol européen francophone, d'où l'importance de s'accorder sur une acception communément admise. Pour mettre en évidence la dimension élargie de la responsabilité en question, la locution de « responsabilité sociétale » fut privilégiée par bon nombre d'auteurs. Il fût question d'insister sur le nouveau rôle que l'entreprise doit incarner au profit de sa société (Ernuld & Ashta, 2007). Cependant, les deux acceptions, à savoir responsabilité sociale et responsabilité sociétale, sont utilisées indistinctement jusqu'à présent pour désigner les mesures déployées par une firme et qui visent la satisfaction des différentes parties prenantes, et comprenant de la sorte, des actions d'ordre économiques, sociales et environnementales.

Ce flou définitoire renvoie à la pluralité d'approches qui ont surchargé le concept. Il est impératif, dès lors, de distinguer le courant anglo-saxon et le courant continental européen. Plus pragmatique, le courant anglo-saxon est plus ciblé sur la réparation des dommages provoqués par l'activité économique. Alors que, l'approche européenne milite pour l'anticipation des effets nuisibles sur les Hommes et les espaces naturels (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004). Toutefois, la pyramide de Carroll focalise l'attention des regards des auteurs des différents milieux.

En portant un regard attentif, nous observons que la base de la pyramide de Carroll est faite par la responsabilité économique, tandis que la satisfaction des parties prenantes se trouve au sommet. Nous comprenons implicitement à travers cette représentation que la première préoccupation de la firme est censée être la satisfaction des actionnaires, que la firme ne doit s'engager en faveur de la société que lorsque la situation économique est saine

et que l'engagement au profit des parties prenantes n'est qu'un « devoir » secondaire. En synthèse, il ressort que le modèle de la RSE défendue par l'école anglo-saxonne favorise une approche qui dissocie « *The Business* » du « hors *Business* ». Cela dit, les promoteurs de ce courant ne cachent pas leur conviction que l'aspect économique des firmes devrait garder sa suprématie au regard des autres préoccupations. Cette approche éco-centrée de l'école américaine lui a valu de nombreuses critiques, en associant la RSE à un nouvel argument de la communication mercatique issu des préceptes du néolibéralisme (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004).

Cependant, le modèle européen, et francophone précisément, milite pour moins de liberté et plus de contraintes pour les firmes, au vu de l'application d'un minimum de mesures, jugées, fondamentales, pour préserver les ressources et les Hommes, et pour élargir le cercle de distribution des revenus et profits économiques. Dans la même lignée, la France est parmi les premiers pays qui ont contraint les entreprises à publier un bilan des réalisations sociales, au-delà de la performance financière (Cazal, 2010; Pesqueux, 2010). C'est dans cet objectif, que Pasquero (2012) définit la RSE comme l'ensemble des obligations légales ou volontaires qu'une entreprise doit assumer afin de basculer dans un modèle de bonne citoyenneté dans un milieu donné. Les institutions européennes ont emprunté la même voie, à l'image de l'Union Européenne (UE), dont la réaction n'a pas tardée notamment à travers la publication du Livre Vert déjà évoqué.

De ce qui précède, nous remarquons que le modèle européen de la RSE milite pour l'intégration « hors business-business ». Cela dit, l'engagement en faveur du bien-être de la Société doit être une finalité en soi pour chaque entreprise (Ernuld & Ashta, 2007). En sus, la dimension environnementale est très récurrente dans ses définitions, contrairement à l'école anglo-saxonne qui l'a évoquée implicitement. En ce sens, Capron et Lanoizolée (2004) insistent fortement sur l'encastrement des 3 dimensions pour aboutir à une conception de la RSE, à savoir l'économie, le social et l'environnement.

Dans un même esprit, Pasquero (2012) dit que si l'avidité conduit les entreprises à négliger les conséquences de leur activité sur la société, il faudra alors les obliger à publier 3 bilans et non un seul : un bilan économique, un bilan social et un bilan environnemental.

L'enjeu qui ressort de ces réflexions, est que la RSE doit basculer d'une forme volontaire philanthropique vers une forme légale contraignante. Toutefois, il n'est pas nécessaire de rappeler que le nombre d'infractions commises par jour dans tous les domaines,

nous invite à réfléchir sur la capacité réelle de la contrainte juridique sur les entreprises. Armer la RSE d'un arsenal juridique peut provoquer le sentiment de rejet et réduire « la noblesse de son message ». En sus, imposer une application rigoureuse de certaines actions considérées sociétales, ne va-t-il pas pousser dirigeants et actionnaires à appliquer le minimum légal requis ? Cela ne va-t-il pas réduire le sens d'innovation et de créativité de la part des entreprises et de leurs parties prenantes ? Les dirigeants ne risquent-ils pas de « s'en prendre » à cette démarche obligatoire ?

En faisant abstraction de la controverse sur le bien-fondé de la RSE et en dépit du flou définitoire, on ne peut nier la contribution du concept dans la mise en œuvre d'un nouveau management stratégique chez une grande partie des entreprises. Il serait très subjectif de minimiser la grande popularité que le concept a obtenue en peu de temps. De plus, personne ne peut nier que la majorité des entreprises ont mis en place des actions (même superficielles) pour au moins réduire le poids des impacts négatifs des activités économiques.

Toutefois des questions épineuses subsistent encore et créent des zones d'ombres. L'entreprise qui maintient un haut niveau d'emploi au prix d'une forte pollution est-elle plus ou moins responsable que celle qui s'équipe de technologies de pointe beaucoup moins polluantes, mais créatrices de chômage ? De cette question, surgit une autre encore plus épineuse : La RSE serait-elle vraiment la résultante d'une conviction idéologique de la firme ou juste d'une manœuvre pour détourner les regards des dommages infligés aux Hommes et à la nature ? Autrement dit, l'inflation des discours concernant les vertus de la RSE, ne serait-elle pas une nouvelle façon de soigner des images noircies par des scandales ?

## **II.2. La RSE : Pour détourner les regards attentifs ou pour révolutionner le management ?**

### **II.2.1. Du principe « Pollueur-Payeur »...**

Parmi les raisons qui ont accéléré la montée fulgurante du concept de la responsabilité, on trouve sans doute les scandales dans lesquels des firmes multinationales ont été impliquées. En effet, bien que l'engouement envers la RSE ait connu une phase d'évolution lente et progressive, les années 90 ont marqué un tournant dans l'amplification de la contestation de certaines pratiques jugées dangereuses pour le devenir des ressources mondiales. Dans ce sens, la popularité de la RSE et sa candidature comme nouvelle solution pour apaiser les dangers de certaines activités économiques est tributaire des scandales qui ont déclenché paradoxalement un effet de halo positif. Le plus célèbre de ces incidents qui a



suscité une indignation mondiale, reste incontestablement celui de « Brent Spar- Shell » eu égard au volume de la controverse qui s'ensuivit.

En effet, ce fait a eu lieu en 1995 lorsque la multinationale Shell décide de se débarrasser d'une plate-forme pétrolière flottante inexploitable, en la faisant couler au fond de la mer du nord (Allemagne et Scandinavie). Cette décision mobilisa alors une réaction mondiale dirigée par le mouvement écologiste international *Greenpeace* qui dénonça cette action en signalant le poids du danger écologique. Ainsi, Shell dément le risque de verser 130 tonnes de pétrole au fond de la mer en s'adjuant le soutien d'une sommité scientifique mandatée par le gouvernement britannique. En contrepartie, *Greenpeace* ne passe pas sous silence le sérieux danger écologique de cette action en revanche il dénonce le manque d'objectivité des scientifiques. Une controverse retentissante vit alors le jour, alimentée par une guerre médiatique farouche que chaque camp essaye de rallier à sa cause pour légitimer sa position. Il en résulte une campagne de boycott à l'échelle internationale qui fait chuter de 20% le chiffre d'affaires de la firme. Shell revient alors sur sa décision et décide de démonter la plate forme et reconnaît son manque de dialogue sur un sujet qui influe sur la vie de plusieurs communautés humaines et naturelles. Quelques années plus tard, précisément en 1999, une autre controverse voit le jour. Il s'agissait d'un bateau de la compagnie pétrolière française Total qui chavira aux larges de la Bretagne provoquant ainsi une marée noire de 400 km. L'opinion publique française se mobilise alors contre Total et demande la reconnaissance et la réparation du préjudice écologique engendré. Bien que ces deux accidents ne soient pas les seuls, ils ont confirmé que le paradigme du bénéfice économique sans entrave qui conduit la majorité écrasante des firmes, va déboucher sur des résultats cataclysmiques en accélérant le rythme de finitude des ressources (Bergery, 2000).

Il s'ensuit selon Pesqueux (2010) un vaste mouvement de réaction contre les pratiques économiques dangereuses. L'auteur cite pêle mèle, les manifestations d'opposition à « la mondialisation libérale », la création d'un contre-sommet de Davos<sup>55</sup> et l'émergence des Organisations non Gouvernementales (ONG) et des partis politiques épousant la thèse des défis écologiques de la planète. Cette succession de controverses et d'indignations a donné lieu à une grande réflexion de remise en cause des activités économiques peu responsables, poussant sous la menace des boycotts, les entreprises à reconnaître les faits et à repenser leurs logiques managériales. Comme on vient de le voir, la consolidation de la RSE sur la scène

---

<sup>55</sup> Forum mondial qui se tient chaque année dans la ville suisse de Davos. Il réunit tout le gotha mondial du monde de l'économie pour débattre des questions les plus urgentes.

mondiale est redevable, entre autres, à la mobilisation des différentes composantes de la société. Toutefois, cette reconnaissance « forcée » de la RSE de la part des firmes, nous interpelle à bien des égards. Des politiques de la RSE nées dans un contexte de tension et de la mobilisation d'acteurs munis d'une arme lourde, le boycott, ne risqueraient-elles pas d'être une contre-offensive des firmes pour soigner leurs images et pour gagner la confiance d'une société sceptique ? En sus, et même quand on admet le bien fondé des stratégies de responsabilité mises en œuvre, on est en droit de se demander si ces actions ne sont pas issues d'une volonté de dédommager les préjudices engendrés plus que d'une persuasion de citoyenneté. C'est dans ce contexte, que certaines voix sceptiques ne considèrent la RSE que comme l'affaire de certaines multinationales qui veulent compenser par des actions superficielles, les dommages infligés aux Hommes et aux milieux. En d'autres termes, la RSE serait-elle l'application sans âme du principe du Pollueur-Payeur ?

Comme le note Moussoux (2012), le principe du Pollueur-Payeur est un principe économique, tiré de l'interprétation de la théorie des externalités, initiée par Arthur Cecil Pigou. Selon ce paradigme de connotation économique libérale, les externalités sont l'ensemble des impacts d'un agent sur le bien-être des personnes *a priori* non concernées par ces actions (Moussoux, 2012). Dès lors, les victimes se doivent d'être dédommagées. Pour ce faire, l'agent responsable doit incorporer le coût des externalités au prix de revient de sa production (Moussoux, 2012). S'inspirant de l'héritage de cette école, le principe du Pollueur-Payeur fut élaboré en 1970, par l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE). Il a ensuite été adopté en 1992 par l'Union Européenne en tant que clause de l'article 130, œuvrant pour la protection de l'environnement comme objectif de la zone euro. Le fondement de ce principe est simple ; chaque entreprise doit intégrer le coût social dans son processus comptable de détermination du prix de revient.

Plus précisément, ce coût social est constitué de la valeur estimée de l'ensemble des externalités (dommages) subies par les différentes parties suite à l'exercice de l'activité de la firme. Dès lors, ce coût est imputé au prix de revient définitif. Ainsi, le prix de vente de la production contient un pourcentage qui sera donné aux parties prenantes sous la forme de réparation des préjudices. L'enjeu est clair, il s'agit pour l'entreprise de supporter le coût des impacts négatifs de son activité au lieu de les faire supporter par des personnes éventuellement non concernées (Moussoux, 2012). L'objectif de loyauté ainsi préconisé par le principe, ne parvient pas à faire taire toutes les remarques sur la validité de cette vision. Nous pouvons les résumer dans les constats et interrogations suivants. Il est sans doute clair, que le

principe du Pollueur-Payeur ouvre la voie à la vulgarisation de la version anglo-saxonne de la responsabilité des entreprises. En effet, il va sans dire que le principe s'inscrit dans une logique de responsabilité basée sur la réparation. Autrement dit, l'endommagement engendré par une firme est acceptable en contrepartie d'un dédommagement.

L'imprégnation de ce principe et sa vulgarisation à grande échelle permet de fournir une solution superficielle qui épargne surtout les grandes multinationales des difficultés de recherche et de mise en œuvre des modes de gestion citoyens. De plus, « cette loi » n'est-elle pas en désaccord avec le fondement du développement durable qui veille sur l'instauration du principe de prévention plus que sur la réparation ? En effet, un engagement responsable d'une firme en faveur de ses parties prenantes est saisi entre autres, à travers l'effort de celle-ci de diminuer voire de supprimer toutes ses externalités nuisibles. Admettre le principe du Pollueur-Payeur et veiller sur sa propagation, c'est systématiquement créer un monde économique à deux vitesses. Cela donne lieu à des grandes entreprises qui, grâce aux largesses économiques dont elles jouissent, peuvent consacrer une part de leurs revenus pour asseoir des projets témoignant d'une responsabilité tronquée.

En sus, ces réalisations sont en général financées par les clients eu égard à l'incorporation des coûts des externalités aux prix de revient. De plus, l'origine économique de ce principe ne doit masquer une réalité poignante : Peut-on attribuer une valeur économique à toutes les externalités provoquées par la firme ? Si oui, comment peut-on estimer le prix de pollution des nappes phréatiques engendrées par les déchets solides abandonnées sans aucun traitement, des golfs irrigués chaque jour pour le plaisir d'une poignée de privilégiés sachant que 3 millions de personnes périssent chaque année faute d'accès à l'eau potable ? Comment calculer le prix de l'altération d'une culture locale par le comportement peu responsable d'un grand hôtel implanté dans une localité vulnérable ? De surcroît, on trouve des entreprises de petites et moyennes dimensions qui, faute de compétitivité et en raison de moyens limités, vont percevoir les démarches de la RSE comme une affaire exclusive des grandes firmes, comme un poids supplémentaire et sans grande utilité.

En sus, l'application de cette vision va attester certains constats qui se font de plus en plus fréquents dans le paysage actuel. Des entreprises, présentées comme pionnières dans les discours, font preuve de comportement peu soucieux des milieux et des Hommes. A titre d'illustration, dans le contexte marocain, l'Office Chérifien des Phosphates (OCP), ne laisse passer aucune occasion pour vanter ses actions de citoyenneté, en l'occurrence la construction

de la ville écologique à Benguerir. Or, l'image ci-dessous, montrant le poids de la déjection des produits chimiques directement dans la mer et dans l'air de Safi, interpelle à bien des égards. Effectivement, il y a lieu de se demander si le coût des actions de responsabilité mis en œuvre par ce leader national valent les dégâts infligés à une ressource vitale pour une ville dont une frange importante de citoyens vit des activités maritimes.

**Figure n° 9 : Pollutions produites par l'OCP**



Source : safinews.com

De plus, les journaux ont fait part il y a quelques temps des étouffements subis par des habitants d'un quartier riverain des cheminées du groupe à Safi<sup>56</sup>. Le même cas a été signalé par la presse, après qu'une grande masse de poissons morts est émergée sur la cote de la ville de Mohammadia, suscitant l'indignation de l'opinion publique. La raffinerie appartenant à un grand groupe national fut mise en cause.

Ces cas ne furent pas isolés. Le magazine Marocain du Canard libéré (27/12/13) a provoqué la stupéfaction de l'opinion publique en publiant les résultats d'une enquête menée auprès des citoyens d'un bidonville limitrophe de la filiale du PVC du grand groupe Ynna Holding. Cette multinationale qui cultive l'image pionnière en termes d'actions sociétales fut accusée de provoquer des maladies dangereuses (Perte d'œil, Infections cutanées, Cancer de peau) chez les habitants voisins à causes des émissions de fumées chargées de particules chimiques.

<sup>56</sup> Des habitants se mobilisent à chaque fois pour dénoncer sous forme de pétition le volume de la pollution provoqué par l'OCP à Safi.

Dans cette optique, il n'en demeure pas moins que la responsabilité telle que prônée par le principe du Pollueur-Payeur, se trouve prisonnière d'une logique économique pure et dure. En effet, l'entreprise répercute sur les prix de vente les charges liées à la prise en considération de ses effets externes. De la sorte, le client paradoxalement pollué lui aussi, accepte en tant que partie prenante de compenser économiquement l'entreprise pour la prise en charge de ses externalités négatives (Coase, 1960). De plus, ce modèle veut créer une responsabilité « sur mesure » pour les grandes firmes, leurs permettant de camoufler les dégâts sociaux et environnementaux et d'acquérir une légitimité à travers la mise en œuvre de quelques actions, dites sociétales, tout en partageant les coûts avec les parties prenantes. En somme, nous obtiendrons, du moins de notre point de vue, une responsabilité octroyée par la force de l'argent et non par conscience du rôle de la firme au sein de sa société. Dans le même ordre d'idées, nous pensons que les stratégies de RSE (crédibles) doivent trouver leur essence dans la volonté et la conscience ferme de l'entreprise, d'aligner ses objectifs (économiques surtout) avec les intérêts de la Société.

Ainsi, l'entreprise peut incarner le rôle de pivot au sein de la Société, en veillant à la réalisation d'un triple objectif : économique, social, et environnemental. En ce sens, l'entreprise ne ménage aucun effort pour prévenir les éventuels risques de son activité, et tâche de mettre sur pied des investissements augmentant son engagement sociétal, outre la réduction des coûts de production et l'exploitation de ce créneau comme nouvel argument de positionnement marketing. L'enjeu est de taille, l'entreprise doit faire le meilleur arbitrage en compétitivité et responsabilité.

### **II.2.2. ...A un engagement stratégique:**

Contrairement aux démarches de la RSE qui se rapprochent plus d'un effet de mode ou d'une réponse aux contestations, Capron et Lanoizolée (2004) seraient favorable à une forme de responsabilité qui fait office d'un engagement sincère, de nature à changer le rôle incarné par la firme et le système capitalistique en général. Paradoxalement, la RSE doit se situer au milieu d'un intervalle entre les deux extrémités qui sont les objectifs économiques et les questions éthiques. En effet, la RSE se doit d'être la résultante du meilleur arbitrage entre les deux préoccupations. Plus haut, nous avons vu, qu'une RSE enfouie dans l'économie, serait plus proche à une opération manipulée par les grandes multinationales pour tromper les détracteurs (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004). En ce sens, les auteurs spécialistes ont toujours veillés à mettre la RSE en lien avec l'éthique (Pesqueux, 2010). Cela dit, la responsabilité sociétale manifestée par une entreprise doit refléter les principes et les

persuasion idéologiques qui animent l'esprit de ses dirigeants (Vallaey, 2011). Ce faisant, la firme pratique « volontairement » des comportements socialement responsables, et se libère de proche en proche du dogme de la valeur marchande pour ses actionnaires (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004; Cazal, 2005). En somme, l'entreprise « fait son bien » en faisant « du bien autour d'elle ». La référence de cette approche de la RSE est claire. Elle s'ancre dans le courant moraliste éthique « *Business ethics* » qui attribue à l'entreprise un devoir moral à assumer à l'égard de sa société, abstraction faite de l'objectif de la rentabilité (Allouche et al., 2004).

En ce sens, nombreux sont les auteurs qui ont placé la RSE dans la même famille de l'éthique des affaires, déjà développée dans la première partie du manuscrit. Ce courant, entretient une pensée qui propose la RSE comme un système qui dépasse l'objectif de la réparation des dommages inévitables commis par l'industrialisme capitaliste, pour aboutir à une gestion qui transforme le processus de production, faisant en sorte d'asseoir une production qui diminue sensiblement voire résorbe tous les effets nuisibles pour la société, et contribue au bien-être de celle-ci (Vallaey, 2011, p. 206). Comment ?

Pour ce faire, le management de l'entreprise doit adopter et intégrer une certaine éthique. En se basant sur l'héritage abondant de cette notion, l'éthique appliquée au champ restreint du management, est appréhendée en tant que volonté de la firme de distinguer « le bon et le mauvais ». Cela dit, l'entreprise s'efforce de respecter l'ensemble des codes de conduites et des règles spécifiques partagés par une société donnée (Bouyouf, 2010, p. 54). Dans un même esprit, l'éthique fut également définie comme la manière dont une entreprise intègre ses valeurs clés dans ses politiques, ses pratiques et ses processus de décisions.

De cette façon, elle essaye de créer une conformité entre sa conduite et les principes fondateurs de sa société (Mercier, 2004). En résumé, ces contributions établissent clairement un lien entre la RSE et l'éthique. Elles affirment que l'arbitrage entre les différentes finalités ne doit passer sous silence l'importance voire l'obligation de l'entreprise de répondre aux attentes sociales des parties prenantes. En définitive, ce passage permet de mettre en évidence une réalité inévitable. Il est aisé de constater que la mise en œuvre d'une politique de la RSE de la part de l'entreprise dépend en grande partie de la volonté de ses propriétaires et de ses dirigeants d'adhérer à l'objectif de respecter l'identité de la société. Dans la même lignée, Crosby (1984) annonça que le changement organisationnel mené au sein d'une structure, qui ne résulte pas d'un engagement ferme et d'une traduction claire de la part des responsables supérieurs finit par être discrédité et voire même boycotté par les autres acteurs concernés.

Dès lors, pouvons-nous dire, que la réussite de la RSE va de pair avec la conscience des actionnaires et l'adhésion des dirigeants ? Dans ce contexte, le concept de l'Investissement Socialement Responsable (ISR), constitue matière de débat. Il sous-tend l'encouragement de la création des projets qui procurent rentabilité aux actionnaires et satisfaction aux parties prenantes. Désormais, il est de plus en plus associé à la RSE. Nous allons tenter de faire un éclairage sur le lien entre RSE et ISR.

### II.3. La RSE et l'ISR :

Il ressort de ce qui précède, que la volonté et le cadre de référence des actionnaires, sont des facteurs déterminants dans la mise en œuvre d'une gestion responsable de l'entreprise. Cela dit, la contribution des actionnaires dans l'adoption « de stratégies socialement responsable » est fondamentale. En grossissant les dimensions de cet enjeu, Capron et Lanoizolée (2004) soutiennent l'idée selon laquelle, les tendances des investissements réalisés par l'Homme créent le monde dans lequel il vit. Dans la même perspective, Amy Domini cofondatrice de l'agence de notation KLD, et fervente militante de l'intégration des valeurs éthiques et environnementales dans la performance des firmes, pose les premiers jalons de ce qui va nourrir depuis l'année 1990, le débat sur l'Investissement Socialement Responsable (ISR). Dans un souci de simplicité, elle en explique la ligne de force : « parce que les investisseurs ont de fait le pouvoir de façonner le monde dans lequel nous vivons, ils ont aussi le devoir de prendre en compte, dans leurs décisions, des impacts sociaux et environnementaux de leurs activités<sup>57</sup> ». Se penchant sur l'analyse de cette réflexion, Capron et Lanoizolée (2004) tirent 3 principes fondateurs de l'ISR :

- ✓ « La Sélection » : qui stipule que l'actionnaire se doit de retenir ou d'abandonner dans son portefeuille d'investissement, des actions des entreprises, selon que celles-ci veillent ou non au respect des codes de conduite de la société.
- ✓ « L'Activisme Actionnarial » : consiste à inciter les actionnaires à développer au sein des comités de gestion, des groupes de pression (lobbying) pour inciter les firmes à être plus responsables.
- ✓ « L'Orientation Responsable » : eu égard à ce principe, les actionnaires devront manifester plus d'intérêt pour l'investissement dans des domaines ou des niches prometteuses, au vu de leurs retombées environnementales et socio-économiques, tels que : les énergies renouvelables, le commerce équitable, le tourisme solidaire...

---

<sup>57</sup> <https://www.domini.com/>

En somme, l'ISR propose de repenser à la fois les objectifs en les inscrivant dans un processus de durabilité et les modes de management qui doivent tenir compte de cet engagement. Toutefois, le chemin de l'ISR est parsemé d'obstacles. A ce titre, il convient de constater les caractères culturalistes et moralistes de l'ISR, qui entretiennent le doute concernant les chances de concrétisation de ce modèle. De plus, faut-il rappeler que la focalisation de l'ISR sur les questions éthique et environnementales, laisse place à une remise en question de la légitimité économique des firmes. Ainsi, les arguments « séduisants » des préceptes de l'ISR peuvent favoriser le scepticisme envers la possible articulation entre économie, social et environnement. Faut-il rappeler aussi que l'équilibre de ces trois piliers se trouve au centre des préoccupations du concept central de l'ISR qu'est la Responsabilité Sociétale. En effet, nous supposons que pour encourager des investisseurs, qui ne peuvent jamais se passer de leur fibre de profitabilité, il faut rappeler que le modèle de l'ISR n'exclut pas la question de la création de valeur marchande. *A contrario*, il faut user de tous les moyens scientifiques et managériaux pour prouver que ISR et profitabilité peuvent coexister et faire long feu. Pour l'heure, les performances financières liées à l'ISR ne sont ni prouvées ni admises à l'unanimité, malgré que certains auteurs soient plutôt favorables à l'hypothèse de placements responsables plus rentables que les placements classiques (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004). Quoiqu'il en soit, les encours de l'ISR ne représentent jusqu'à présent qu'entre 10 et 15% des encours européens (Bouyouf, 2010). La « démocratisation » du modèle de l'ISR est concomitante à la transformation de « ce mythe » en réalité empirique.

#### **II.4. La RSE : volontaire ou obligatoire ? :**

Dans le même ordre d'idées, il est opportun d'affronter une autre interrogation épineuse. Au regard de la cadence accélérée de la surexploitation des ressources, de la destruction massive de l'environnement et du dénigrement de l'Homme, de la déformation des modes de vie vulnérables, de la disparité dans la répartition de revenus, etc. La liste est loin d'être finie sur les externalités du système capitalistique sauvage. Il est nécessaire de se demander si le monde peut attendre que la conscience des entreprises s'éveille toute seule, pour adopter librement un management citoyen. Cette interrogation prend part dans une situation critique : une pression fulgurante sur les milieux et les Hommes face à une responsabilité balbutiante. De cette situation ressort d'autres questions qui constituent depuis longtemps une matière de débat omniprésent dans les réflexions sur la RSE : Faut-il contraindre les entreprises à intégrer dans leur management des valeurs éthiques et environnementales ? Faut-il accélérer par des lois la protection des intérêts des parties



prenantes ? Toutefois, responsabilité et contrainte juridique peuvent-elles cohabiter ? Peut-on toujours attribuer le qualificatif de « responsable » à des entreprises dont les actions sont imposées par le législateur ? En somme, l'adoption volontaire ou contraignante, fut l'un des dilemmes les plus controversés de la RSE.

Cette question met face à face deux visions différentes voire antagoniques de la RSE. D'une part, la réflexion du courant qui fixe la responsabilité dans le cadre des actions philanthropiques menées par la firme, et qui ne doivent pas être obligatoires malgré la reconnaissance de leur importance pour les parties prenantes (Caroll, 1991). En sus, l'entreprise est responsable en premier lieu vis-à-vis des parties prenantes « contractuelles » et/ou « primaires ». Autrement dit, elle n'est redevable qu'aux parties prenantes dont les actions sont influentes (Donaldson & Preston, 1995; Mitchel et al., 1997). D'autres contributions font part d'une autre vision. Ce courant trouve son essence dans les réflexions de Mill (1848). Comme nous l'avons déjà évoqué, Mill (1848) admet que tout agent social est libre dans ses actions. En revanche, lorsque ces actions comportent une nuisance pour les autres, il convient à la communauté de les accepter, ou les refuser ou demander de les légiférer. Dans cette lignée, une acception juridique de la RSE a jailli « Chacun est responsable de son fait, si les impacts de l'organisation sont son fait, elle doit être tenue responsable de la réparation des dommages et de la prévention des risques dus à ces impacts, et la loi peut l'y obliger » (Vallaey, 2011, p. 196). Face cela, il existe bel et bien des arguments pour donner raison à ces deux courants, au moins sur certains aspects.

Pour les voix qui revendiquent la RSE comme « *hard law* », c'est-à-dire comme intégration institutionnalisée en contrainte juridique, il est impératif de leur rappeler les conséquences suivantes. En effet, la RSE appliquée en tant que loi, provoquera sans aucun doute une augmentation des coûts de production et d'innovation, ce qui serait un retour vers une économie socialisatrice sous l'impulsion d'un État planificateur. Par conséquent, les grandes entreprises pourront trouver refuge dans « les paradis juridiques », c'est-à-dire les pays appliquant une législation plus indulgente. Ainsi, l'application « forcée » de la RSE peut déboucher paradoxalement sur une forme de « dumping juridique ». En ce sens, nul besoin de rappeler qu'une législation qui entend mettre en place une gestion responsable, provoquerait en réalité implicitement l'émigration des entreprises, avec toutes les conséquences sociales qui en découlent, comme la perte d'emplois, ce qui serait contraire aux fondements de la responsabilité (Vallaey, 2011).

Cette remise en question de l'approche juridique ne peut être appréhendée comme une ouverture pour l'adoption volontaire de la RSE. En réalité, on voit bien le péril de la limitation de la RSE à la seule éthique des dirigeants. Pour Vallaey (2011), ce manque d'entraves peut constituer un recul des acquis sociaux de la justice. Faut-il encore rappeler que la dimension normative de la théorie des parties prenantes, paradigme fondateur qui a impulsé les différentes conceptions de la RSE, considère la reconnaissance du droit de chaque acteur dans un traitement équitable comme la pierre angulaire de la justice sociale ? (Mercier, 2001; Pesqueux, 2006b). En d'autres termes, la responsabilité des firmes doit concourir à davantage de justice sociale.

Les promoteurs de cette approche désarment la RSE volontaire, en se posant la question suivante : Laisser aux dirigeants le soin de choisir le niveau et le type d'engagement qu'ils souhaitent instaurer, ne serait-il pas un retour vers le modèle « *des shareholders* » ? Nous lisons entre les lignes une inquiétude de voir les dirigeants limiter leur engagement aux seules préoccupations économiques ou tout au plus à la dissimulation de l'avidité économique dans quelques actions « sociétales » superficielles, dont le seul objectif est d'éloigner le spectre des contestations et des remises en causes. En effet, dépouiller la RSE des exigences juridiques peut la soumettre à la seule conscience morale des dirigeants, qui peut parfois céder aux pressions des objectifs financiers qu'ils affrontent sans cesse pour garantir la survie de leurs firmes (Vallaey, 2011). En définitive, il serait très hasardeux de suggérer un positionnement entre ces deux approches « concurrentes ». Toutefois, il serait plus judicieux d'admettre que la RSE serait la résultante d'un meilleur arbitrage entre les deux positions. Cela dit, la RSE doit faire l'objet d'une législation partielle (sur les aspects les plus urgents) et aussi laisser en contrepartie une marge d'action satisfaisante pour les dirigeants. Dans un même esprit, Vallaey (2011) souligne qu'une RSE qui ne s'appuie que sur la bonne volonté du sujet et qui compte sur l'engagement libre de celui-ci, serait subordonnée à la démonstration validée que tous les humains peuvent appliquer leurs devoirs même en l'absence d'une contrainte juridique, étant devenus des anges dans « la Cité Idéale » de Platon. p199

## **II.5. Aspect spatial et temporel de la RSE :**

Au fil des chapitres précédents, le lecteur averti a sans doute été surpris d'observer les vagues d'approches dont jouit (ou peut être souffre) la RSE. Volontaire ou obligatoire, persuasion ou effet de mode... une grande partie de son manque d'unanimité revient à ses innombrables approches qui guettent le paradigme en général et la notion de la RSE en particulier. En effet, les nombreuses définitions de la RSE, sont accusées de ne pas avoir

élucidé toutes les facettes du concept, et d'en avoir laissé par conséquent d'autres, dans des zones d'ombres.

En ce sens, il convient d'abord de remarquer, que le terme de « responsabilité sociale des entreprises » ne couvrent pas tous les aspects essentiels de la responsabilité, et provoque en plus la confusion sur la signification et les dimensions de l'adjectif « social » (Ernuld & Ashta, 2007).

Les auteurs ont tour à tour relevé les confusions et les sources d'ambiguïté liées au concept de la RSE. D'abord, et bien que le concept en question trouve ses racines dans les 3 préceptes du développement durable (Pasquero, 2005a), sa sémantique ne fait allusion qu'au seul volet du « social » (Bouyoud, 2010). Quoique l'objectif économique soit sous-tendu à la nature de l'entreprise, le volet environnemental n'est pas représenté dans cette acception, jugée alors réductionniste (Kandoussi & Radi, 2012). En sus, se limiter à l'aspect social, peut laisser entendre que la responsabilité en question est perçue dans les rapports sociaux entre personnel de la même entreprise (Ernuld & Ashta, 2007). Dans cette nébuleuse apparente, des auteurs préfèrent le concept de responsabilité sociale et environnementale et le considèrent plus illustratif (Bouyoud, 2010; Kandoussi & Radi, 2012), d'autres suggèrent celui de responsabilité sociétale des entreprises, en estimant que « sociétal » sous-tend des dimensions plus large de responsabilité et intègrent les différents devoirs de l'entreprise envers la société en général. D'autres auteurs préfèrent tendre vers d'autres acceptations et privilégient la première version baptisée la responsabilité sociale (traduite de la version anglophone pionnière de *Corporate Social Responsibility*), en arguant que celle-ci renvoient au moins tacitement, à un engagement de type élargi (Bowen, 1953; Carroll, 1991).

Or, pour les trois versions sémantiques, le même acronyme est admis dans les milieux francophones : alors RSE, signe d'une unanimité accidentelle ou source de confusion supplémentaire ?

En grossissant l'analyse, on est en droit de dire que le manque de consensus sur la sémantique du concept n'est que la partie visible de l'iceberg. En effet, la charge conceptuelle de la RSE et sa portée ont provoqué une discussion très virulente. Les chapitres précédents ont mis en évidence les divergences de fond entre un modèle anglo-saxon plus orienté vers une responsabilité très économique, souple, progressive et volontaire, et un modèle franco-européen réclamant plus de rigueur (Pesqueux, 2010). Dans l'objectif de trouver une zone d'intersection entre les deux approches, Bouyoud (2010) se montre bon visionnaire en

augurant les prémisses (risquées) d'une définition convergente. En fait, il propose d'appréhender la RSE en tant « qu'ensemble des obligations normatives ou morales qui détermine la stratégie de l'entreprise dans son environnement au regard de ses parties prenantes tout en assurant sa pérennité voire sa croissance économique afin de concilier dans le présent les performances économiques, sociales et environnementales sans nuire aux performances futures » p57.

Ce cadre permet de faire ressortir un certain nombre de constats voulus par l'auteur. Il met en lumière les frontières de la responsabilité qui se doivent de dépasser la sphère de l'entreprise. Il est aisé de constater l'alignement de cette réflexion avec le corpus théorique des parties prenantes. Cette vision veut intégrer la dimension géographique de l'environnement dans la mesure où la prise en considération des impacts sur les milieux naturels demeure prioritaire. De plus, il s'agit également de débattre les frontières géographiques de la RSE au sens strict. En ce sens, il convient de s'interroger sur l'étendue de la responsabilité de la firme. Comment une firme disposant de plusieurs filiales dans des pays différents peut-elle déterminer les axes de sa stratégie de RSE ?

Sur un autre volet, la définition met en lumière l'aspect temporel de la RSE. Elle redonne corps au principe de solidarité intergénérationnelle issue de la définition du développement durable selon le rapport de Bruntland. De fait, il est opportun de rappeler que la satisfaction des parties prenantes sous-tend celles du futur également, et que les triples performances de l'entreprise doivent servir les générations actuelles et ouvrir la voie pour les générations futures. Toutefois, bien que l'idée repose sur un des principes fondateurs du paradigme des parties prenantes, il existe encore des questions sans réponses. Elles concernent en premier lieu « la représentativité » des parties prenantes futures dans des décisions actuelles pouvant influencer leur mode de vie. Comment tenir compte des besoins futurs ? Comment intégrer les générations futures dans les décisions actuelles mais pouvant les impacter ? En résumé, quoique cette définition insiste fortement sur l'aspect spatial et temporel comme pivot de la RSE, elle ne répond pas aux inquiétudes restées en zones d'ombre.

De même, la définition met en exergue un trait de la RSE qui lui a valu de nombreux reproches. En effet, l'urgence de préserver les ressources de la planète, a incité plusieurs chercheurs et représentants de diverses institutions d'utiliser des rhétoriques courantes pour convaincre les dirigeants de l'existence du lien entre RSE et croissance économique ou au moins pérennité comme le fait mentionner la définition en haut. Ce lien a créé une myriade de

contributions divisées entre approbation et improbation. En somme, l'enjeu est de taille. La responsabilité sociétale est-elle vraiment porteuse de valeurs économiques ? Cette interrogation a été scindée en deux volets : les liens entre la RSE et la valeur marchande, et ceux entre la RSE et la valeur financière.

## **II.6. La RSE et la création de la valeur marchande :**

La mise sur pied d'un management stratégique, socialement responsable, est souvent associée dans l'imaginaire des dirigeants, à une nouvelle tâche fastidieuse, à un luxe qu'on ne peut se permettre que dans des circonstances particulières et pour des raisons précises. De plus, la volonté de mettre en place un système de RSE est freinée par la crainte d'amorcer un chemin, sans fin, de dépenses et de gaspillage inutile. Ces dépenses sont considérées sans retours économiques. En synthèse, la RSE vantée dans les manuscrits et les discours, suscite le scepticisme d'une frange de dirigeants plus sensibles à la pérennité de leurs structures, qu'à suivre des pistes « semées d'illusions ». Cette inquiétude raisonnable eu égard de l'inflation des discours et à la rareté des faits validés, tend à considérer les démarches de la RSE comme des coûts, ou tout au plus comme un engagement inutile qui risque de détourner la firme de ses objectifs principaux.

Conscients de l'importance de l'adhésion des entreprises à la réalisation du défi mondial de la durabilité<sup>58</sup>, auteurs et représentations d'institutions gouvernementales et/ou privées n'ont ménagé aucun effort pour rappeler que la RSE prône un équilibre entre objectifs entrepreneuriaux et intérêts sociétaux.

L'enjeu visé, est de faire valoir les vertus de la RSE en tant qu'investissement et source de démarcation. Il s'agit aussi d'atténuer le poids de la perception de la RSE comme coût financier supplémentaire. Dès lors, des écrits ont fleuri pour mettre à jour la capacité de la RSE à créer une valeur marchande pour ses dirigeants et actionnaires. La valeur escomptée fut déclinée en deux aspects qui ne manquent pas d'intérêt : la création d'un avantage concurrentiel et la performance financière.

### **II.6.1. La RSE et l'avantage concurrentiel :**

Dans un monde où les produits de tous types défilent incessamment devant des consommateurs nombreux, mais de plus en plus avertis et exigeants, les entreprises doivent se livrer à une bataille impitoyable, pour « avoir leur part du gâteau ». En ce sens, il est admis que la guerre pour la pérennité se joue de plus en plus sur le terrain du marketing. Cela dit,

---

<sup>58</sup> Voir en supra de la réflexion de l'U.E sur le rôle des entreprises dans l'appropriation des fondements du développement durable.

l'entreprise en quête d'un lien fiduciaire avec ses clients, doit réussir à se démarquer par rapport à ses concurrents (Demeure, 2008). Œuvrer pour cet objectif, exige une meilleure exploitation d'un ou plusieurs traits des 4P formant la politique du marketing opérationnel concernant un produit (ou une gamme, marché,...) de l'entreprise (Lendrevie, Lévy, & Lindon, 2009). Plus concrètement, cet élément distinctif aux yeux des clients peut être une caractéristique du produit, une offre de prix avantageuse, un canal ou plusieurs canaux de distribution accessibles ou un outil de promotion attractif. Cet ensemble de facettes ayant trait au mix marketing, peuvent déboucher séparément ou conjointement à la création d'un avantage concurrentiel pour le produit de l'entreprise (Lendrevie et al., 2009). C'est-à-dire que l'entreprise réalise une avancée par rapport aux concurrents sur un segment de marché. De surcroît, son offre commerciale suscite une impression positive, plus que celle des autres entreprises intervenant dans la même filière. De ce fait, l'entreprise acquiert une position sur le marché qui lui confère de maintenir une distance par rapports aux concurrents grâce à l'exploitation optimale d'une particularité. Dans cet ordre, la RSE candidate pour être une source de création vis-à-vis de cette particularité (Bouyouf, 2010).

Dans un article révélateur paru dans « *Harvard Business Review* », les auteurs ont présenté les 3 lignes de forces susceptibles de créer une articulation entre les démarches de la RSE et la stratégie de l'entreprise (Porter & Kramer, 2006) :

- ✓ Les enjeux sociaux génériques qui sont indirectement liés aux métiers de l'entreprise.
- ✓ Les impacts associés à la chaîne de valeur, qui sont, eux liés à l'organisation opérationnelle de l'entreprise.
- ✓ Les dimensions sociétales du contexte concurrentiel, qui désignent les enjeux sociaux articulés à la stratégie de l'entreprise et qui peuvent générer des doubles dividendes, en l'occurrence pour la firme et pour les parties prenantes.

Dans le même ordre d'idées, les deux auteurs font la distinction entre les différentes stratégies de la RSE. De fait, ils estiment que les démarches de la RSE, nourries du courant du philanthropisme, débouchent sur des actions superficielles et dépouillées d'intérêt durable. Ces actions sont véhiculées sous forme de codes de conduite et de chartes, qui malgré leur émergence sur les scènes mondiales, souffrent d'un déni de crédibilité. En synthèse, la stratégie de la RSE adoptant ce principe, ne permet dans les meilleurs cas qu'une satisfaction éphémère des parties prenantes.

Pour y remédier, Porter et Kramer (2006) invitent à repenser ce modèle, en œuvrant pour la mise en place d'un management stratégique de la RSE. Ceci dit, la RSE n'est plus considérée comme un objectif de gestion parmi d'autres ou un argument de façade, mais elle devient le fondement du positionnement stratégique de l'entreprise (Bouyoud, 2010).

Dans cette optique, le management socialement responsable confère à l'entreprise l'obtention d'une longueur d'avance par rapport aux concurrents, du fait que la production et les autres composantes qui découlent de la politique mercatique, sont dotées de traits et d'arguments qui vont de pair avec les exigences des parties prenantes (Porter & Kramer, 2006). L'entreprise offre une solution optimale en termes de performance pour le client. En ce sens, et au vu de la relation très étroite entre satisfaction des clients (ou des parties prenantes en général) et performance économique, l'entreprise se lance dans l'épreuve d'articulation des intérêts firme-société.

Cependant, il est encore très loin de considérer comme certain le lien entre RSE et performance commerciale, pour de nombreuses raisons que nous allons essayer d'éclairer, partiellement pour le moins. D'abord, la réussite de cette approche, dépend essentiellement de l'adhésion des clients qui devraient être prêts « à renoncer » à des offres classiques (parfois plus avantageuses sur le plan financier) à cause de leur « manque de citoyenneté ». Ce défi ne semble pas être de tout repos. En effet, Capron et Lanoizolée (2004) révèlent dans une enquête que 75% des consommateurs européens expriment leurs intérêts à l'égard des produits « responsables », alors que ce ne sont que 3% qui passent concrètement des intentions aux actes. Bergery (2000) a déjà dévoilé ce constat dans le secteur touristique, en soulignant que malgré l'enthousiasme que suscite les produits de résonance positive, tels qu'éco-voyage, hôtels verts... peu de touristes se disent prêts à changer complètement d'attitude pour s'aligner aux exigences.

Dans un même esprit, une investigation menée par la chaîne de TV5 Monde (en Mai 2014) auprès d'un échantillon de consommateurs français indique que peu de personnes s'est montré très attentif au sujet des questions de responsabilité (respect de la nature, respect des normes sanitaires, conditions de travail des salariés...). Dès lors, il est nécessaire de se poser la question suivante : Serait-il intéressant pour les entreprises de se lancer dans un marché certes prometteur mais prospectif ? Aussi, serait-il risqué de « brandir » la responsabilité comme élément distinctif face à des clients « peu responsables » ? Faut-il d'abord « éduquer » les clients en faisant plus de pédagogie ?

Sur un autre volet, l'intégration des fondements de la « responsabilité » dans les processus de production et de distribution, engendrent des charges supplémentaires qui seront imputées aux prix de revient, ce qui peut aboutir à des prix de vente élevés par rapport à ceux du marché. De ce fait, les clients seront dans l'embarras pour choisir entre des produits plus chers mais « responsables », ou d'autres moins chers mais « peu responsables ». Pour étudier ce phénomène, Capron et Lanoizolée (2004) se sont basés sur des enquêtes du cabinet IPSOS, et ont conclu que les produits responsables sont au moins pour l'heure une affaire propre aux clients avertis et appartenant à des catégories socioprofessionnelles élevées. Sur le même sujet, Daudigeos et Valiorgue (2010) ont corrélé le succès de l'offre marchande « responsable » à l'existence de la volonté de payer de la part de certaines parties prenantes.

Pour endiguer l'avancée de ces idées « toxiques » qui nuisent à l'image de la RSE en tant que mode de management qui peut exposer l'entreprise au risque de supporter des charges supplémentaires, des auteurs se sont efforcés de mettre en évidence les conditions d'un alignement entre performance sociale et performance économique.

### **II.6.2. La RSE et les retombées financières : un lien incertain**

Depuis toujours, le lien entre la RSE et la performance financière est un sujet très investi mais qui n'a jamais débouché sur des résultats qui font l'unanimité. A ce propos, les auteurs ont adopté des positions divergentes. Entre ceux qui considèrent que la mise en place d'un système de management responsable est un moyen qui permet d'obtenir des coûts de réalisation des activités de « la chaîne de valeur » inférieurs à ceux des concurrents (Porter & Kramer, 2006), et ceux adoptant une position plus orthodoxe centrée sur un management classique qui cible exclusivement le gain sans « s'aventurer » dans des pistes incertaines (Friedman, 1962). La controverse prend une ampleur importante. Nous allons essayer d'élucider les arguments des deux courants.

Les partisans de la RSE « alliés » de performance financière, admettent volontairement que la mise en place d'un système de management socialement responsable, astreint la firme à entreprendre des investissements qui permettront d'adapter la structure actuelle aux nouvelles exigences (Daudigeos & Valiorgue, 2010). Toutefois, ils considèrent « les coûts » relatifs à la mise en place de cette nouvelle structure comme des investissements et non comme des charges. A ce propos, il convient de mentionner que le registre comptable, désigne par l'investissement, la volonté de l'entreprise de s'engager dans la mise en place d'une structure permettant de créer des retours financiers sur le moyen et long terme. Cependant, la charge



fait allusion à des dépenses n'ayant aucune contribution dans l'augmentation de la valeur patrimoniale. Ce sont en quelques sortes « des fonds perdus »<sup>59</sup>.

En revanche, force est de constater que l'esprit du « Pollueur – Payeur » est très présent dans les contributions qui ont manifesté la possibilité d'une corrélation positive entre RSE et performance. Concrètement, ils ont insisté fortement sur le fait que l'engagement de l'entreprise dans la mise en place d'un système de management responsable ne doit pas être sans contrepartie, faute de quoi, elle risque de supporter toute seule « le prix » de sa responsabilité (Coase, 1960). Évoquant l'héritage du courant de la RSE fondée sur la réparation, les auteurs de cette école plaident pour la mise en œuvre d'un compromis marchand entre l'entreprise et ses parties prenantes (Coase, 1960). De fait, les termes de cet accord stipulent que la prise en considération des effets externes négatifs provoqués par l'activité de l'entreprise est subordonnée à l'acceptation d'une partie prenante (ou plusieurs), peut être non concernée par l'effet externe (client par exemple), de payer une part du coût supporté par l'entreprise. Cela dit, le pollueur impute une partie du coût de sa responsabilité au pollué ou à une tierce partie non concernée par la pollution. Ces deux derniers acceptent de « récompenser » la firme pour son engagement à leurs égards (Daudigeos & Valiorgue, 2010). En synthèse, cette vision associe la rentabilité du management responsable de la firme à l'adhésion des parties prenantes dans le partage des coûts qui en résultent (Coase, 1960).

Toutefois, le fondement éthique de cette vision fait écho aux nombreux débats qui se sont intéressés au sujet. En effet, cette contribution véhicule un modèle fondé sur la marchandisation de l'éthique de l'entreprise, celle-ci doit être la persuasion idéologique du management. De plus, tous les questionnements que nous nous sommes posés sur le principe fondateur de cette vision (Pollueur – Payeur) refont surface : La RSE fondée sur la réparation et non la prévention, l'imputation des coûts des effets externes sur des tierces parties non concernées, la complexité de l'évaluation financière des dommages. Dans le même ordre d'idées, les parties prenantes ne sont pas toujours très « souples » quand il s'agit de négocier des droits jugés non négociables (Vogel, 2006). En ce sens, Daudigeos et Valiorgue (2010) décrivent un exemple qui donne à voir un certain nombre d'enseignements. Ils rappellent le cas de la firme américaine Nike qui fait travailler des enfants mineurs dans ses ateliers en Indonésie. En effet, en dépit de l'engagement de la firme dans le financement d'une formation très prometteuse pour ces jeunes enfants, et que cette formation serait, sans sa contribution

---

<sup>59</sup> [http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition\\_investissement.html](http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_investissement.html)

inaccessible, la firme a été secouée par des vagues de contestation très virulentes sur le fait d'embaucher des mineurs et d'exploiter leur vulnérabilité.

En définitive, nous constatons que même les travaux les plus concluants n'ont pu fournir des données validées pour éclairer le lien entre performance sociétale et performance économique, qui demeure très incertain. Dans le même ordre, Vogel (2006) doute des résultats de travaux qui affirment l'existence d'une corrélation systématique entre RSE et performance économique.

Il rappelle que l'engagement sociétal de certaines grandes firmes, jugées pionnières, n'a pas fait long feu. Il évoque le cas Hewlett & Packard, Lévi Strauss, Marks & Spencer dont l'engagement n'a pas généré des dividendes fructueux. *A contrario*, des firmes socialement « mal réputées » et figurant parmi les plus critiquées par les militants écologistes telles qu'Exxon-Mobil, jouissent des meilleures performances boursières. Ces constats rajoutent des incertitudes quant au lien entre RSE et retours financiers.

Par ailleurs, le sujet n'est pas clos, comme nous pourrions le croire. En effet, des chercheurs tentent toujours de soutenir le sort positif de l'hypothèse reliant management socialement responsable et performance économique. Toutefois, ils expliquent que la présence de certaines conditions permet d'augmenter les chances de voir nouer cette relation. Daudigeos et Valiorgue (2010) admettent que l'articulation entre performance sociétale et performance financière n'est possible qu'en présence d'une demande solvable. Vogel (2006) partage la même vision, en expliquant que les coûts des investissements réalisés par la firme, sont logiquement mêlés au prix de vente. Par conséquent, le produit « responsable » est naturellement (au moins jusqu'à preuve du contraire) plus cher que les autres *outputs* qui sont issus du processus de production classique, fondée sur la domination des coûts. Face à cela, les tendances des clients jouent un rôle déterminant pour « récompenser ou sanctionner » l'engagement de l'entreprise au profit de ses parties prenantes.

Dans cet état de fait, Daudigeos et Valiorgue (2010) reviennent sur les conditions *sine qua non* pour la création d'une nouvelle génération de clientèles à la fois responsables et solvables. L'émergence de cette niche, expliquent-ils, repose sur la coexistence de 3 conditions :

- ✓ la volonté des parties prenantes de soutenir (économiquement surtout) l'engagement de l'entreprise.

- ✓ Le faible coût de transaction. Cela dit, les coûts investis par la firme pour s'aligner aux exigences de la responsabilité ne doivent pas dépasser le seuil « accepté » par les parties prenantes « payantes ».
- ✓ La légitimité sociale de cette transaction. Ceci étant dit, les parties prenantes devront juger opportun l'effort consenti par l'entreprise. Un projet de responsabilité carrément boycotté ou dont les termes ne satisfont pas les parties prenantes, va réduire au néant les chances de tirer un profit financier de la part des entreprises.

En somme, il n'en demeure pas moins que l'articulation des finalités sociétales et économiques dépend essentiellement de la volonté des parties prenantes de répondre à l'engagement de l'entreprise, par une relation fiduciaire. Cela dit, ce collectif d'intervenants doit déterminer les conditions qui permettraient de « stabiliser » l'action collective qui en découle. Comment ? Parait-il de ce qui précède, que l'ancrage des objectifs de l'entreprise dans ceux des parties prenantes, serait le fruit d'un jeu social déployé au sein de ce groupement et dont les enjeux seraient multiples et compliqués. Bien que les parties prenantes profitent de l'engagement sociétal de la firme, ils seront sans aucun doute exposés aux coûts de cet engagement. Autrement dit, les parties prenantes peuvent refuser un engagement sociétal intéressant mais coûteux.

En définitive, une conclusion est indispensable. Appréhender la RSE en tant qu'outil de gestion susceptible de favoriser un alignement entre objectifs de la firme et ceux de la société, est une approche instrumentale et réductrice. Cette vision dépouille la RSE de sa dimension sociopolitique qui se fonde sur le déploiement d'un processus de communication et de jeux pour valoriser les actions entreprises par la firme (Grimand et al., 2014). Peut-on ainsi dire que la réussite de l'engagement de l'entreprise dépend de l'engagement des parties prenantes ? En somme, l'articulation des objectifs de la firme avec ceux des parties prenantes n'est pas une tâche séquentielle dont l'essence se situe uniquement dans le registre de la comptabilité. Elle est aussi une action sociopolitique qui devrait permettre à tous les acteurs concernés de déterminer les termes d'un accord commun, qui permettra de construire et de stabiliser une action de groupe tout en veillant sur le droit de chaque partie à en tirer avantage.

Dans cette perspective, l'entreprise membre du collectif, qui se trouve dans une situation de dilemme entre : profit et responsabilité, peut œuvrer pour ce défi de taille sans être inquiète de sa pérennité. Toutefois, ces discours ne font que rappeler que la RSE est synonyme d'un arbitrage judicieux sur 3 fronts : économique, social et environnemental.

De la sorte, des moyens pour mesurer le degré d'avancement dans ce chantier ouvert, sont abondants. Ils se sont efforcés de refléter le plus intimement la valeur des actions entreprises pour opérationnaliser ses tendances en matière de RSE. Nous tenterons dans le prochain développement de les passer au crible.

## **II.7. La mesure de la RSE : Une performance sociétale difficile à mesurer ?**

Depuis l'émergence du concept de la RSE, il était toujours question d'élucider comment l'entreprise glisse-t-elle des discours portant sur des finalités à des actions d'opérationnalisation ? De plus, les entreprises se trouvent, de proche en proche, astreintes de publier l'état des réalisations pour témoigner « de la sincérité » de leurs engagements. A cela, il faut ajouter la pression exercée par les agences de notation, qui publient des rapports détaillés sur la situation de chaque entreprise, notamment à l'aune des discours universels faisant de la durabilité et de la responsabilité, des leitmotivs intarissables. Ces rapports sont de plus en plus pris au sérieux dans les bourses, qui enregistrent une rentrée non négligeable des investisseurs et bailleurs de fonds sensibles aux placements socialement responsables (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004). Dans cet état de fait, les discours portant sur la RSE ont progressivement basculés vers la volonté de « préciser » les actions qui peuvent être entreprises par les firmes, ainsi que les outils de mesures des réalisations qui vont de pair. Ainsi, la notion de « performance sociétale » est devenue un mot d'ordre incontournable pour désigner les actions « sociétales » et les modes d'évaluation qui en découlent.

### **II.7.1. La performance sociétale : un concept « attrape-tout » :**

La concrétisation de la RSE est toujours considérée comme une opération « risquée » compte tenu des enjeux et des intérêts antagoniques qu'il faut entremêler. En effet, les définitions à foison mettent en exergue des finalités plus que des actions d'opérationnalisation. Pour y remédier, le concept de performance sociétale a tâché de servir de pont pour passer des paroles aux faits, tout en créant un dispositif de mesure permettant d'apprécier les résultats des actions sociétales de l'entreprise (Pesqueux, 1996).

Le terme de performance n'est pas une nouveauté du registre de management. Il a longtemps été associé aux outils qui permettent d'évaluer la santé de l'entreprise et de prévoir les perspectives de croissance (Bessire, 1999, 2000). Toutefois, la connotation purement économique n'a jamais quitté le concept de la performance. En ce sens, et pour faire part de la nécessité de saisir le rendement de l'entreprise dans les 3 domaines de la responsabilité, le terme de « sociétale », y a été juxtaposé. Par extension, la performance sociétale est admise

comme un concept qui inclut toutes les actions entreprises pour opérationnaliser la RSE. Malgré sa portée féconde, la performance sociétale ne fait pas l'unanimité.

Avant de mettre en lumière la portée conceptuelle de la performance sociétale, comme néologisme aux multiples interprétations, nous clarifions d'abord la signification sémantique du terme. Étymologiquement, la performance trouve son origine dans le terme « parformer » qui relève du français ancien et qui signifiait « exécuter » et « accomplir ». Au 15<sup>e</sup> siècle, le verbe « to perform » fait son apparition dans le vocabulaire anglophone pour faire référence à l'accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent (Pesqueux, 1996).

Dans le registre du management, nul vocable n'a autant divisé, par ses aspects polysémiques, la communauté des chercheurs que la performance. Tantôt profitabilité et rentabilité, tantôt chiffres et succès, la liste des possibles significations n'est pas exhaustive (Germain & Trébucq, 2003). Un « attrape-tout » par le nombre incalculable de sens qu'on peut lui attribuer (Pesqueux, 1996). L'usage extensif du concept n'exclut pas quelques convergences sur le fond. De fait, la performance est souvent associée à la mesure du rendement. Cette tendance purement économique lui vaut beaucoup de critiques.

Avec l'apparition des premières contributions de Freeman sur le rôle de l'entreprise dans la création de valeur non seulement pour les actionnaires mais pour tous les groupes influents et influencés, le concept de performance commence à s'émanciper. D'abord décliné en plusieurs domaines, tous de vocation économique, tels que performance économique, performance financière, performance commerciale, ou même performance sociale pour faire allusion à la gestion des salariés. Un concept valise, baptisé « performance globale » a marqué aussi son entrée pour désigner le rendement total de l'entreprise, y compris dans les domaines de responsabilité (Berland & Essid, 2009). En revanche, le terme de performance sociétale fut préféré au précédent au vu de la clarté des enjeux qu'il porte. Il s'agit de mettre en évidence que les résultats de l'entreprise sont également appréciés en terme d'actions réalisées en faveur des parties prenantes (Quairel-Lanoizelée, 2006). Toutefois, ce concept ne fait également pas l'unanimité, ce qui laisse croire en une malédiction qui accompagne le terme de performance et ses nombreuses déclinaisons.

Parmi la pluralité d'approches, celle de Germain et Trébucq (2003) semble particulièrement plus féconde. Ils considèrent la performance sociétale comme un ensemble d'actions menées pour répondre aux normes, valeurs et attentes des acteurs de la société. Il

s'ensuit que la performance sociétale fait office d'opérationnalisation et de dispositifs de mesure des résultats de la RSE. Ces actions sont appelées progressivement à dépasser la mise en conformité pour atteindre le seuil de la prévention et l'anticipation (Germain & Trébucq, 2004). De ce qui précède, il est opportun de constater que la performance s'apparente souvent à une action qui doit aboutir à un résultat mesurable. Il en va de même pour la performance sociétale.

Face à cela, les chercheurs ont moult fois exprimé la difficulté voire l'impossibilité de réaliser une évaluation chiffrée de la RSE. Quairel (2006) a essayé de mettre un terme aux demandes de création d'un indicateur agrégé comme outil de mesure complet de la performance sociétale. Il a considéré ce genre d'ambitions comme utopique, eu égard aux caractères transversaux et hétérogènes du domaine en question. Pour y remédier, le même auteur propose de mettre en place des familles d'indicateurs pour chaque dimension de la performance sociétale : économique, social et environnemental. Il s'ensuivra une juxtaposition de ces indicateurs pour dresser un rapport qui se veut complet.

Dans ce contexte, des outils sont nés, faisant office de moyens d'évaluation des actions qui devraient constituer les fondements de la RSE. De plus, ils établissent des axes, déclinés en actions, qui fournissent des pistes prometteuses pour les entreprises en mal d'inspiration.

#### **II.7.1.1. Le Bilan Social :**

La France est parmi les premiers pays qui ont légiféré la RSE pour contraindre les entreprises à s'y soumettre, au moins partiellement (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004). De ce fait, et en application du décret du 8 Décembre 1977, toutes les entreprises françaises dont le nombre de l'effectif est supérieur à 300 personnes, sont appelées à faire part d'un rapport annuel, intitulé le Bilan Social (Bouyoud, 2010). Ce concept, alors novateur, se veut être « un thermomètre » pour mesurer la portée des actions entreprises par une firme et ayant un impact positif sur son milieu, outre les actions réalisés dans le domaine classique (Économie). Concrètement, il doit contenir des indicateurs fiables organisés en 7 chapitres : l'Emploi, la Rémunération, l'Hygiène et la Sécurité, les Conditions de Travail, la Formation, les Relations Professionnelles et les Conditions de vie dans l'entreprise (Pesqueux, 2010).

A cet égard, le Bilan Social doit présenter des données chiffrées sur les réalisations de l'entreprise dans les axes susmentionnés. De plus, une comparaison entre les indicateurs des 3 dernières années est jugée opportune pour apprécier le rythme d'évolution dans ce domaine (Bouyoud, 2010). En sus, le Bilan Social fait office d'un outil de communication dans la

mesure où l'entreprise doit le présenter au débat avec toutes les instances représentatives du personnel, au vu de sa connotation de nouvel outil de gestion des ressources humaines (Bouyoud, 2010).

Toutefois, ce concept incarne toute la confusion et le réductionnisme qui ont marqué la naissance de la RSE. En effet, nous avons déjà et à plusieurs occasions, rappelé le risque d'amalgame que l'adjectif « social » peut susciter. Cette crainte vis-à-vis du risque de réduction du champ de la responsabilité, avait bel et bien des raisons d'exister. Le Bilan Social, premier outil de pilotage et de suivi, décline 7 axes, dont le dénominateur commun, est d'être limité à la relation entre entreprise en tant qu'institution et ses employés. De cette remarque, une conclusion phare ressort. Le Bilan Social confirme le manque de clarté qui a accompagné le lancement de la RSE, et tous les concepts qui en découlent. Pour y remédier, une formule plus élargie du bilan voit le jour, se fixant comme objectif d'œuvrer pour une appréciation globale du domaine de la RSE, baptisée, le Bilan Sociétal.

#### **II.7.1.2. Du *Triple Bottom Line* au Bilan Sociétal :**

Eu égard aux limites conceptuels du Bilan Social, qui établit son champ de compétence exclusivement au sein des rapports sociaux entre la firme et ses employés, il fut nécessaire de concevoir un autre outil plus global. En effet, la RSE ambitionne de créer un domaine d'action plus étendu, alliant l'économie, les relations sociales au sens large et l'environnement naturel. Dans cette perspective, le concept du « Triple Bottom Line » a fait son apparition sur scène en 1998. Ce concept œuvre pour la transposition en entreprise des 3 préceptes de la RSE, tirés à leur tour des fondements du Développement Durable (Elkington, 1998). Dans un souci de clarté, le « Triple Bottom Line », admis en français sous l'acception du triple résultat, insiste fortement sur le fait que la responsabilité sociétale est la zone d'intersection qui résulte de l'entrecroisement de 3 cercles, que sont : l'économique, le social et l'environnemental. Dès lors, une appréciation de la RSE n'est crédible que lorsqu'elle passe au crible les réalisations qui résultent de cette jonction (Ernuld & Ashta, 2007). Toutefois, le triple résultat n'a pas su surmonter la phase d'un discours portant sur des finalités. Dans cet objectif, le Centre français des Jeunes Dirigeants et des Acteurs de l'Économie Sociale ont opéré des remaniements en 2002 pour le rendre plus intelligible. De fait, ils ont lancé le concept du Bilan Sociétal qui se situe au prolongement de son prédécesseur, tout en insistant sur des domaines d'actions au vu de l'opérationnalisation de l'engagement des entreprises en faveur des parties prenantes (Bodet & Picard, 2006; Bouyoud, 2010).

A ce propos, le Bilan Sociétal établit 15 critères pouvant servir de base pour la conception d'indicateurs d'évaluation, en l'occurrence : l'activité, la citoyenneté interne, la citoyenneté locale et économique, la compétitivité, la convivialité, la créativité et l'esthétique, l'efficacité et l'efficience, l'employabilité et le développement des compétences, l'éthique, le respect de l'environnement, la satisfaction, la sécurité-santé, la solidarité, l'unité sociale et collective et la viabilité<sup>60</sup>. Quoique le Triple Résultat et le Bilan Sociétal aient contribué d'une manière conséquente à la mise en œuvre d'une dimension « illimitée » de la responsabilité, l'adoption à l'unanimité a toujours été un objectif lointain. En effet, d'autres outils de « mesure » ont fait leur apparition.

### II.7.1.3. The Sustainable Balanced Scorecard :

En 1992, le « balanced scorecard <sup>61</sup>», un tableau de bord composé de 4 axes a fait son apparition. Chaque axe est décliné en plusieurs actions au vu d'une traduction cohérente de la RSE (Kaplan & Norton, 1992). Ces axes sont : la finance, le client, le processus interne et l'apprentissage organisationnel. Il convient à ce titre de constater que l'ensemble des axes sont de vocation économique, et par conséquent, ne peuvent dresser une image fiable sur le degré de responsabilité de l'entreprise. Ainsi, le terme « sustainable », signifiant durable fut ajouté au concept de « balanced scorecard » pour faire allusion à un tableau bord voué à une appréciation globale, en plus d'aspects économiques et commerciaux (Quairel-Lanoizelée, 2006).

« The sustainable balanced scorecard (SBSC) » veut trouver l'équilibre entre les 3 dimensions de la RSE. Quoique qu'il intègre le champ social et environnemental, il ne remet jamais en question la légitimité des objectifs économiques de l'entreprise. Néanmoins, il essaye d'équilibrer ces obligations par des actions en faveur des parties prenantes. Une organisation est socialement performante lorsqu'elle est acceptée par les différents groupes d'intérêts (Pesqueux, 1996). Il nous vient à l'esprit l'exemple relaté au début du manuscrit portant sur un projet touristique incendié par les habitants d'un village dans un pays de l'Afrique subsaharienne. Un incendie causé par le manque de respect du projet à l'égard du cadre de vie local.

Dans le même ordre d'idées, les actions menées dans le cadre du SBSC devront satisfaire les attentes de 7 catégories de « parties prenantes » : les actionnaires, les clients, les

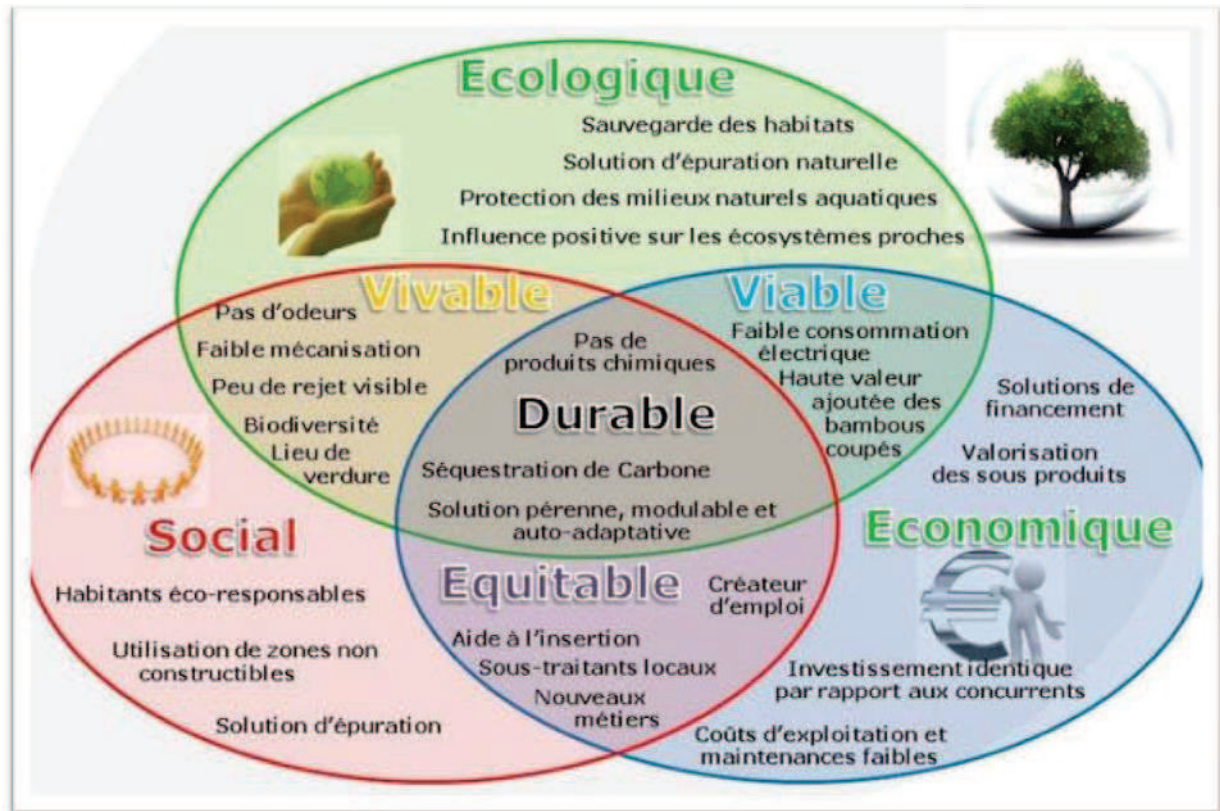
<sup>60</sup> [http://www.cjdes.org/1093-Le\\_Bilan\\_Societal](http://www.cjdes.org/1093-Le_Bilan_Societal)

<sup>61</sup> Balanced scorecard : le « balanced scorecard » fut traduit en français sous plusieurs vocable : tableau de bord équilibré, tableau de bord prospectif, ou tableau de bord stratégique (El Abbadi & Housni, 2012)



usagers, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité (Supizet, 2002). L'ordre de priorité dépend du référentiel des dirigeants (Germain & Trébucq, 2004). Le schéma ci-dessous présente quelques exemples des actions à entreprendre. Chacune de ces actions doivent être évaluée à travers un indicateur.

**Figure n° 10 : Actions du SBSC**



Source : [www.cjdes.org](http://www.cjdes.org)

Il n'en reste pas moins que ces actions offrent des pistes prometteuses pour asseoir des actions idoines. Toutefois, ces actions n'ont qu'un caractère générique et ne peuvent concernées toutes les catégories d'entreprise. Une structure de tourisme, par exemple, doit tâcher d'intégrer des actions cohérentes avec son domaine, telle que le recyclage des déchets, la résolution des problèmes de congestion des endroits, la réduction de la pollution des espaces, la protection des valeurs, la promotion de l'éthique locale, la préservation des cultures vulnérables, etc. Toutefois, de ces axes ressort une interrogation majeure. Nous avons bel et bien remarqué au long de ce développement que la performance a préféré opter pour une approche quantitative, pure et dure. L'enjeu déterminant que les chercheurs se sont fixés, est de pouvoir attribuer des données chiffrées au rendement de l'entreprise, même quand il s'agit d'actions dédiées à des parties prenantes peu concernés par le jeu des chiffres. Les axes susmentionnés montrent la complexité pour ne pas dire l'utopie de vouloir donner des chiffres

à toutes sortes d'actions. Il n'en demeure pas moins que le domaine de la RSE comporte des actions visant la création des valeurs intangibles qui contrairement aux valeurs marchandes ne peuvent faire l'objet d'une mesure quantitative.

En synthèse, nous pensons que la performance sociétale et sa sœur aînée, la RSE, devront savoir dépasser les seules préoccupations économiques, qui font croire qu'une action qui ne débouche pas sur un résultat mesurable, ne peut pas être prise en considération. De ce fait, bien que la légitimité économique ne soit jamais ôtée aux entreprises, la RSE doit être saisie dans son contexte sociopolitique, qui s'efforce à faire adhérer toutes les parties prenantes, faisant en sorte de créer une constellation coopérative en dépit des intérêts antagoniques. Dans cet ordre d'idées, nous pensons que l'enjeu majeur de la RSE est de savoir transformer les intérêts concurrents des parties prenantes en un compromis protégeant les intérêts collectifs. Ainsi, la performance économique ne peut qu'être influencée positivement par l'adhésion des parties prenantes, qui deviendront plus protecteurs que perturbateurs. En somme, si le lien entre RSE et création de valeur marchande demeure incertain, il dépendrait absolument de la coopération des parties prenantes. Cela dit, une relation conflictuelle avec les parties prenantes compromettra incontestablement les chances d'aligner performance économique classique et performance sociétale.

En somme, une politique de RSE qui ambitionne de se frayer un chemin performant, doit d'abord songer à fédérer les parties prenantes. Bien que les approches soient très nombreuses et peu consensuelles, la participation des parties prenantes semble être une condition commune.

## **II.8. La RSE : un sort déterminé par la collaboration du réseau des parties prenantes ?**

De ce qui précède, nous pouvons déduire le rôle déterminant des parties prenantes dans le succès ou l'échec du management socialement responsable de la firme. En effet, il faut se garder d'une certaine utopie de vouloir concilier les différentes finalités de l'entreprise tout en confinant les parties prenantes dans un rôle de second niveau. Toutefois, si le rôle des parties prenantes est considéré comme majeur à tout point de vue, il n'en demeure pas moins que la manière de les intégrer demeure inconnue. Dès lors, la question suivante est d'une ampleur considérable : Comment est-il possible de gagner la confiance des parties prenantes membres du réseau de l'entreprise ? Pour attaquer de front cette interrogation épineuse, nous allons d'abord mettre en exergue un faux chemin qui est à éviter avant de proposer une autre vision qui s'avère plus concluante.

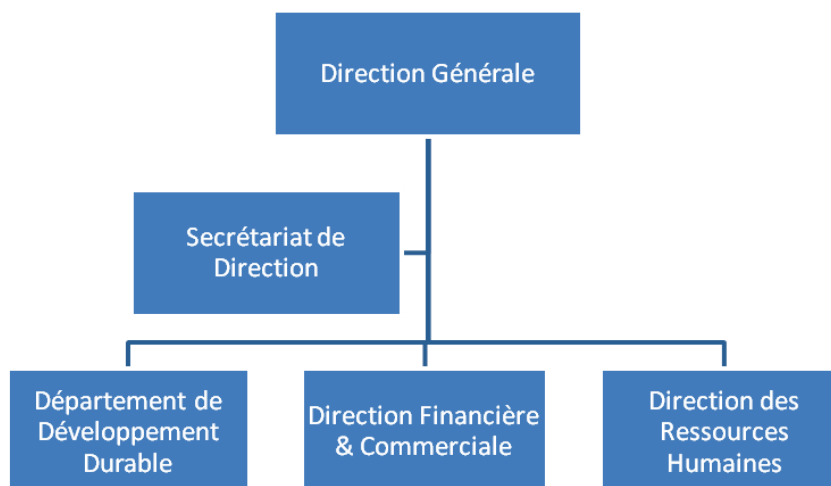
### II.8.1. De l'approche instrumentale... :

L'appropriation simpliste des principes, suivie d'une mise en œuvre hâtive a débouché dans bon nombre de cas à des représentations déformées des stratégies de la RSE. En effet, la RSE a été souvent traduite sous forme d'actions superficielles qui ont pour double objectif de défendre la légitimité de la firme vis-à-vis des détracteurs sans influencer les indicateurs de la croissance économique, comme nous l'avons souligné dans des développements précédents.

Ce faisant, nombre de firmes se sont précipitées pour faire part de leur bienveillance et pour s'aligner avec l'engouement suscité sur les discours de la RSE. En ce sens, Grimand et ses co-auteurs (2014) s'en prennent à l'approche qui entend de réifier le concept de la RSE et de le cantonner à une perspective instrumentale et peu créative.

Par conséquent, les managers ont fait preuve de beaucoup de volontarisme pour asseoir une stratégie de Responsabilité. De nombreuses entreprises ont modifié leurs organisations internes pour être à même d'accompagner les nouvelles exigences en la matière. Dans cette optique, des départements baptisés de RSE ou de développement durable ont été ajoutés dans les organigrammes.

**Figure n° 11 : Place de la RSE dans l'organigramme des entreprises**



Source : Grimand et ses co-auteurs (2014)

Bien que simpliste, cet exemple de « découpage fonctionnel » au sein des entreprises, reflètent des constats illustratifs. Dans ce modèle d'organisation, la politique de RSE semble être réduite à un processus séquentiel, cloisonné, vertical, descendant et impulsé par un comité *ad hoc* (Grimand et al., 2014). En sus, dans cette politique « en miettes », la RSE serait traduite sous la forme de quelques actions isolées et sommaires. Ces actions font l'objet

d'une communication *corporate* importante pour valoriser l'engagement de l'entreprise. Remplacer des ampoules ordinaires par celles de faible consommation au sein d'hôtels dont les golfs sont arrosés par eau potable et/ou souterraine, peut être l'exemple criard d'une fragilité qui marque quelques appropriations utilitaristes de la RSE.

De plus, une telle conception déconnecte l'entreprise de son contexte et réduit également le rôle que les acteurs-parties prenantes sont capables de jouer pour rehausser le niveau des ces démarches, à les transformer, en se les appropriant, en les inscrivant dans des stratégies identitaires, de légitimation, et les contextualisés au regard de l'organisation, des cultures et des pratiques quotidiennes (Grimand et al., 2014, p. 134).

En somme, cette approche qui tend à « mécaniser » l'opérationnalisation de la RSE court un risque élevé d'aboutir à des résultats inverses. La faible implication des parties prenantes dans la prise de décision sur la RSE peut discréditer l'image de l'entreprise au lieu de promouvoir sa légitimité. Dans un même esprit, nous avons déjà vu que des relations conflictuelles permanentes avec les parties prenantes, compromettent sensiblement les chances de faire des stratégies de la RSE des nouveaux outils et/ou argument pour favoriser la performance économique. En somme, la RSE doit être conçue comme le noyau qui propulse le mode de management adopté par la firme, permettant de basculer du management de la responsabilité à un management socialement responsable (Bouyoud, 2010). Ce faisant, ce management ne doit pas être saisi en dehors de la contribution des parties prenantes, qui veut mettre en place une approche plurielle de la RSE.

### **II.8.2. A une approche sociopolitique et plurielle :**

La mise en place d'une stratégie de management socialement responsable, devrait d'abord s'efforcer de répondre à la question suivante : Quel est le rôle que les parties prenantes vont jouer dans cette stratégie ? Publier des rapports périodiques sur le sujet serait-ce suffisant pour prouver l'existence d'une communication inter-acteurs ?

En effet, il existe deux voies à suivre pour concrétiser une démarche de RSE. La première correspond à l'approche précédente, selon laquelle l'entreprise veut garder son pouvoir discrétionnaire, en dépit de son engagement et ses promesses. La seconde approche, considère que l'entreprise renonce à son pouvoir irréversible, et met en commun ses objectifs avec les intérêts des parties prenantes dans une démarche de coopération et de coparticipation. (Vallaëys, 2011, p. 199).

Cette 2<sup>e</sup> approche semble particulièrement plus opérationnelle. En effet, il s'agit de ne plus percevoir les jeux des parties prenantes comme source de controverses et/ou de conflits, mais d'œuvrer pour les transformer en relations interpersonnelles, au sein desquelles toutes les parties s'écoutent, se comprennent et s'accordent pour agir ensemble (Vallaey, 2011).

Ces actions, quoique contingentes, vont permettre à la stratégie de RSE de devenir le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et les parties prenantes. Des enjeux majeurs, tels que les valeurs, les identités, les intérêts, les problèmes sociétaux, deviennent la pierre angulaire du compromis entre les parties prenantes (Igalens, 2009). *A contrario*, des démarches simplistes promeuvent la RSE comme un outil anti-conflictuel. Cette démarche considère les controverses dues au croisement des intérêts antagoniques comme source d'apprentissage. Cet apprentissage favorise l'amélioration des capacités des acteurs à manager les situations difficiles et « à vivre avec » (Grimand et al., 2014, p. 135). Toujours selon les mêmes auteurs, la mise en œuvre d'une telle démarche de RSE est ainsi vue comme un processus de changement et d'apprentissage organisationnel, donnant lieu à l'intégration de nouvelles compétences et au partage des rôles.

En somme, cette approche qui nous semble particulièrement pertinente repose sur deux points majeurs. Elle est d'abord de caractère cognitif. Elle permet de favoriser l'apprentissage organisationnel des parties prenantes, nécessaire pour surmonter les situations de controverses et/ou de conflits. En effet, les jalons de la politique de RSE résultent d'un jeu de tractation collective. Cette approche est aussi dotée d'un caractère sociopolitique. Elle reconnaît les intérêts antagoniques voire concurrents. Cela dit, elle prend en compte le fait que cette constellation d'intérêts peut être stabilisée lorsque les acteurs réussissent à dégager un compromis qui satisfait les différentes attentes. Toutefois, les enjeux que portent cette démarche suscitent des interrogations sur quelques aspects restés lettres mortes. Citons quelques exemples : Qui sont ces parties prenantes ? Comment passe-t-on d'une définition ambiguë et floue des parties prenantes à une détermination empirique ? Ces parties prenantes sont-elles toujours celles situées dans l'environnement immédiat ? Il va sans dire que la reconnaissance des intérêts des parties prenantes est une évidence, mais quels sont, concrètement, les intérêts de chacune ? Comment peut-on aboutir à cet accord sur la RSE et avec les parties prenantes ?

En conclusion, ce développement nous a permis de situer notre problématique dans le champ de la RSE. Au fil des analyses, nous nous sommes efforcés d'interroger quelques facettes de la RSE qui suscitent intérêt et perplexité, et qui méritent d'être nuancées davantage.

Force est de constater que la RSE est un concept qui a été appréhendé sous plusieurs paradigmes, bien que celui des Parties Prenantes soit le plus dominant. Ayant choisi également cet angle d'analyse, nous avons découvert quelques lacunes.

En effet, les études, certes abondantes en la matière, ont pour la plupart privilégié le chemin, qui mène à une corrélation positive entre la RSE en tant que mode de management et les répercussions sur les performances de l'entreprise. Paradoxalement, toutes les études concluent que le lien entre RSE et performance demeure incertain. Les chances d'existence de ce lien dépendent en résumé de l'acceptabilité de coopération des parties prenantes, alors que les conditions de création de cette coopération ne furent pas élucidées suffisamment !

Dans cet état de fait, force est de remarquer que le paradigme des parties prenantes et les conceptions qui en découlent, restent très théoriques dans un champ qui exige des validations empiriques communément admises. Dès lors, nous avons fait un choix à la fois stimulant et atypique.

Certes, il convient de reconnaître que ce paradigme offre des lignes de forces remarquables, mais il serait plus fécond s'il fait l'objet d'une articulation symétrique avec un autre cadre d'analyse plus voué à la description empirique. Dans cet objectif, nous avons tenté, tant bien que mal, de faire une alliance entre la théorie des parties prenantes et la théorie de l'acteur-réseau. Ce choix trouve son essence dans la volonté de mettre en avant quelques aspects restés à l'abandon, au vu d'une relecture de la RSE et les possibilités de création de coopération avec les parties prenantes.

### **III. La RSE au cœur d'un mariage mixte : SHT et ANT**

#### **III.1. Les Trois fondamentaux de l'ANT**

Le développement précédent a montré que la RSE déclenche une action collective. En effet, il s'agit de l'ensemble des pratiques qui découlent d'un mode de management socialement responsable, adopté par une entreprise, dans le but d'aboutir à un arbitrage équitable entre les intérêts de celle-ci d'une part et ceux des parties prenantes de l'autre. En d'autres termes, la RSE lance une action collective, dont les acteurs impliqués sont la firme et ses parties prenantes.

Sur un autre volet, rappelons que la RSE est un objet de recherche pour lequel l'engouement des chercheurs a donné lieu à une vague d'interprétations, faisant usage de plusieurs cadres d'analyse. Toutefois, nous avons vu que le paradigme des parties prenantes

demeure omniprésent eu égard aux interprétations fécondes qu'il nourrit. Dès lors, les parties prenantes et la RSE ont formé un paradigme plus ou moins global.

Or, dans les lignes précédentes, nous avons mis l'accent quelques carences qui réduisent sa fécondité. Il n'est pas nécessaire de souligner que même les plus détracteurs n'ont pu détacher complètement la RSE des parties prenantes et vice-versa. Or, sans vouloir réduire la richesse de la théorie des parties prenantes aux études portant sur la RSE, nous sommes en droit de dire qu'une articulation avec un autre cadre, permettra d'élucider davantage quelques aspects restés en zones d'ombre.

En ce sens, et loin de nous l'idée de mettre en concurrence deux cadres analytiques, nous avons trouvé intéressant de créer une articulation entre la SHT et l'ANT. Cette décision trouve son essence dans le fait d'appréhender notre objet de recherche à partir d'un nouvel angle permettant de sortir des sentiers battus, de confirmer la place de la théorie des parties prenantes dans les études portant sur la RSE, et de montrer que cet objet de recherche serait plus fécond en intégrant de nouveaux cadres théoriques.

Dans le développement actuel, nous allons consacrer quelques lignes à l'introduction sommaire de la théorie de l'acteur-réseau. Puis nous passerons à une présentation plus détaillée de ses différents concepts, et des fronts d'articulation avec la SHT, dans le but de redéfinir notre objet de recherche à travers ce cadre hybride.

Une question se pose sûrement pour le lecteur : Pourquoi avoir opté pour cette théorie de l'acteur-réseau ? Avant d'amorcer une présentation détaillée, nous pouvons d'abord préciser que l'acteur-réseau est une théorie qui se fonde sur l'étude des connexions entre des acteurs portant des intérêts différents et appartenant à un groupe qui se construit. Il n'est pas nécessaire d'être très averti pour remarquer les points de rencontre encourageants avec la théorie des parties prenantes, en l'occurrence l'analyse d'une action collective. De ce constat peut naître quelques questions légitimes : Quel est l'intérêt de mobiliser deux cadres similaires pour analyser cet objet de recherche ? N'y-a-t il pas le risque d'un chevauchement inutile et risqué ? Pour répondre à ce scepticisme, nous répondons que les fondements de la théorie de l'acteur-réseau sont à la fois différents et variés pour permettre une complémentarité fascinante avec les outils de la théorie des parties prenantes.

Concrètement, Callon (1986) un des pères fondateurs de ce courant, en résume les principes de base. D'abord, le principe « d'agnosticisme » stipule que le chercheur qui décide de faire usage de la théorie de l'acteur-réseau doit de se défaire de toutes ses « fausses

évidences » et/ou ses idées *a priori*. Tous ces constats doivent être les résultats d'une observation empirique des actions déployées par les acteurs formant le réseau. Le second principe, baptisé « la symétrie » consiste à utiliser le même registre pour rendre compte des faits de société et des faits de la nature. Latour (2006) signale avec force qu'humains et objets peuvent cohabiter au sein d'un réseau hybride. Ces objets font souvent office de connecteurs qui peuvent (ou non) stabiliser l'action collective. Le troisième principe nommé « la libre association » se fonde sur le rejet de collectifs préconstitués. En effet, le chercheur qui mobilise l'ANT devra s'efforcer de mettre à plat le réseau étudié et de le reconstituer au fur et à mesure du déploiement des découvertes faites sur le terrain.

Simpliste, vide, pauvre est une liste non exhaustive des critiques acerbes adressées à ce cadre théorique. En revanche, on ne peut passer sous silence comment ce courant a pris à contre-pied les dichotomies classiques entretenues dans les sciences sociales, entre nature et social, individuel et collectif, local et global ou encore social et technique (Rech, 2010a, p. 94). En somme, il s'agit d'un courant qui tente de produire des faits scientifiques non pas réalisés, mais en train de se faire (Latour, 1992). Ce credo fait allusion à une identité qui se fonde sur la recherche empirique pour valider l'ensemble des constats concernant un regroupement d'acteurs. Les analyses du chercheur sont menées en suivant les acteurs dans leurs cheminements, ce qui confirme l'esprit empirique de ce courant.

Dans un souci de clarté, nous consacrons les lignes suivantes pour présenter l'ensemble des conceptions de cette théorie. Ce faisant, nous nous basons sur les principales contributions des précurseurs de ce courant, en l'occurrence les français Michel Callon, Bruno Latour et même Madeleine Akrich et le britannique John Law. L'objectif est de montrer que les conceptions issues de cette approche peuvent offrir une relecture plus riche à la problématique de la RSE et de la coopération des acteurs parties prenantes.

### **III.2. Le social 1 de la SHT vs Le social 2 de l'ANT :**

La théorie de l'acteur-réseau est un cadre d'analyse qui relève du champ de la sociologie. Toutefois, le titre actuel n'est que le dernier d'un long processus d'évolution sémantique. Il existe d'autres titres tels que la sociologie de la traduction, sociologie des sciences, sociologie de l'innovation ou même la sociologie des réseaux sociotechniques. Cependant, les différents titres correspondent à une même réflexion théorique mais à des moments différents de l'histoire de l'ANT.



Les tenants de la théorie de l'acteur-réseau (plus connue sous l'acronyme de l'ANT pour *Actor Network Theory*), militent pour l'adoption d'une posture particulière dans les études portant sur la construction des collectifs. En ce sens, Latour (2006) met en comparaison deux concepts, à savoir le social 1 et le social 2, et explique en quoi le deuxième est plus pertinent pour l'analyse d'une action déployée au sein d'un regroupement.

Concrètement, le social 1 est un concept qui fait allusion à une société « faite » (Latour, 2006). Autrement dit, un groupement dont les composants sont connus à l'avance. En effet, les promoteurs de l'ANT estiment que les interactions entre les acteurs d'un collectif changent rapidement et que les relations ne sont pas fixes. Ainsi, les acteurs peuvent modifier leurs positions en permanence, ce qui donne lieu à de nouvelles associations (Latour, 2004). De fait, une détermination *a priori* des composants et des relations déployées au sein du réseau, peut s'avérer à la fois réductrice et prématurée.

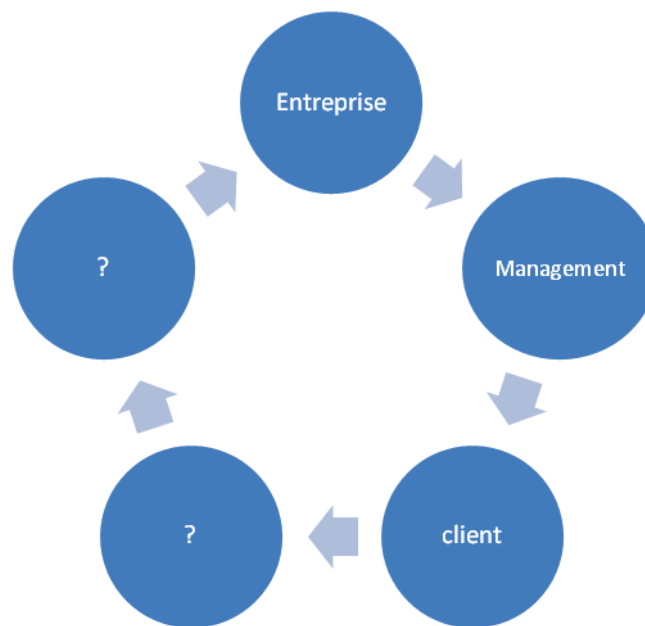
Bien que la pertinence de la théorie des parties prenantes dans les problématiques de la RSE soit indiscutable, ce qui justifie d'ailleurs notre choix d'opter pour ce cadre, un reproche peut tout de même être fait. En effet, tous les chercheurs qui ont mobilisé le corpus des parties prenantes se sont empressés de « construire » un modèle un peu réduit de l'environnement social et naturel, baptisé les parties prenantes de l'entreprise. Les études ayant trait à la mise en place d'une politique RSE, se sont toujours efforcées de mettre en évidence l'importance du lien entre firme et société. Or, les mêmes études ont admis unanimement une forme simple et « déjà faite » de cette société concernée par la démarche RSE. Nous avons vu plus haut que de nombreuses analyses ont répondu hâtivement à la question de « qui compte ? » lancée par Freeman (1984). Les réflexions qui ont suivi n'ont pas tardé à déterminer les acteurs suivants : Management, Clients, Fournisseurs, Salariés, Communauté Locale et Actionnaires.

Remettre en cause l'existence de ce collectif serait une pure exagération. Néanmoins, le chercheur qui décide de convoquer l'ANT dans son travail, devra minimiser le poids « des évidences » pour créer un point de départ à l'exploration du réseau. Pour emprunter l'expression de Latour (2006), il s'agit de déconstruire et reconstituer un regroupement *a priori*, au vu d'une analyse qui ne se limite pas au social étroit mais au social élargi (Rech, 2014). Autrement dit, il s'agit de passer d'une vision réduite de la réalité du réseau à une vision panoramique qui donne à voir la réalité complexe des relations entretenues par les parties prenantes tout en réfutant les dichotomies Nature/Société, Local/Global, etc. En clair, l'application de ce concept, baptisé le social 2, dans cette situation, consiste à suivre les traces

des différentes interactions impulsées par les actants situés dans l'environnement des entreprises sans appliquer une quelconque censure.

Dans cette perspective, l'entreprise devient le point de départ pour partir à la recherche des autres actants connectés, en suivant la trace des relations afin d'aboutir à une représentation hybride et plate du réseau. Pour ce faire, le chercheur se contente de suivre progressivement les cheminements et de dévoiler la nature des actants connectés au réseau des entreprises :

**Figure n° 12 : Constitution d'un social 2**



Le déploiement de la recherche permettra de mettre en lumière la distribution des existants dans le réseau et de retracer les relations nouées, en réponses aux questions suivantes : qui est en relation avec qui ? De quelle façon ? Et pourquoi faire ? (Rech, 2014).

En somme, force est de constater que l'articulation des cadres théoriques des parties prenantes permettra une lecture plus intéressante de notre objet de recherche. La théorie des parties prenantes fournit des constats qui peuvent servir de première exploration des liens noués par une firme. Or, l'ANT est connu pour son rejet des idées *a priori*, autrement dit les constats non fondés sur des réalités empiriques. La tâche est alors complexe. Il s'agit de reconnaître ces évidences au départ tout en s'employant à les déconstruire et à reconstituer *in situ* le réseau des entreprises. En d'autres termes, le social 1 qui sous-tend la représentation du collectif selon la SHT peut faire office de point de départ pour déconstruire et reconstituer le regroupement déployé autour des entreprises touristiques, ce qui s'apparente au social 2. En bref, le social n 1 admis par la SHT fait office d'un point de départ pour construire un social

2 tel qu'il est prôné par l'ANT. Cette complémentarité permet de produire une lecture plus complexe de la réalité du réseau des parties prenantes de la firme. En effet, l'application du social 2 peut permettre de percevoir différemment le concept du réseau ; qui selon le paradigme des parties prenantes, est constitué d'entités purement humaines. L'application de ce concept peut révéler de nombreux secrets, qui sont toujours restés masqués par les théories des organisations en général, y compris la SHT.

### **III.3. Le réseau des entités humaines vs le réseau hybride :**

L'approche particulière du réseau selon les outils de la sociologie de l'acteur-réseau ; suscite une réticence chez les uns et satisfaction chez les autres. En effet, les théories des organisations qui se sont intéressées à l'étude des actions collectives, ont toujours obéi à des clichés dominants. Ceci étant, l'ensemble de ces études, ont admis à l'unanimité des représentations de collectifs que l'on peut qualifier de réduites. Or, les tenants de l'ANT ont tâché de démontrer que les frontières entre le social et le naturel, entre le social et la technique sont pour le moins poreuses (Rech, 2014). Dans cette perspective, le concept de réseau tel qu'il est représenté par l'acteur-réseau, reconnaît le rôle indispensable des actants non humains, au regard de la construction d'un vivre ensemble.

#### **III.3.1. L'apparition des actants non humains**

Avant d'arriver à ce stade du manuscrit, nous avons utilisé indistinctement les termes d'acteurs et d'actants pour sous entendre le propulseur d'une action au sein d'un réseau. Toutefois, la 2<sup>e</sup> acception est un néologisme propre à l'école de l'ANT et manifeste plus de subtilité. Selon les tenants de l'ANT, notamment Latour (2006) est actant toute personne ou tout objet qui exerce une action. En effet, pour attribuer cette qualité, la personne ou l'objet en question doit être le sujet d'un verbe d'action. Toutefois, l'origine de cette acception est un peu plus antérieure.

Latour (1993) n'a ménagé aucun effort pour surmonter la dichotomie artificielle entre culture et nature. Il a défendu fermement l'idée selon laquelle des éléments hétérogènes peuvent coexister au sein d'un même réseau. Pour ce faire, il définit le terme d'actant non humain, pour désigner toute entité non humaine qui peut appartenir à un réseau et qui peut servir de connecteur pour les actants humains (Latour, 2006). Cette prise de position lui a valu de nombreuses critiques<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> Voir les pages 212 à 215 de l'ouvrage de Friedberg (1993).

Mais quoi qu'il en soit, la théorie de l'acteur-réseau a eu l'avantage de mettre en valeur le rôle des objets dans l'action des groupes. Un rôle qui n'a jamais été reconnu. Pour illustrer l'importance des actants non humains dans la composition des réseaux, les promoteurs de l'ANT se sont efforcés de présenter des exemples signifiants. Callon (1986) a démontré comment des larves en voie de disparition dans la baie de Saint-Brieuc ont été à l'origine d'une action collective formée par des scientifiques, des marins pêcheurs et des chercheurs. Dans la même lignée, Mounet (2008 et 2013) a mis en exergue, comment une route montagnaise, servant de support d'usages et d'intérêts différents, a déclenché une controverse qui a opposé randonneurs, pratiquants de sports, touristes, entreprises touristiques, éleveurs, etc. Rech (2014) conclut que la liste des non humains qui envahissent le social est infinie et que leur rôle est trop important pour qu'il soit passé sous silence.

Notre terrain de recherche portant sur les entreprises du tourisme s'avère pertinent pour illustrer le rôle des actants non humains dans la connexion des réseaux. Il faut rappeler que les entreprises du secteur touristique incluent dans leurs offres, au moins tacitement, des ressources qui sont généralement partagées par « une foule » d'acteurs ayant des motivations et des intérêts différents. Une lecture rapide des sites, brochures et catalogues, permettra de constater sans peine, les plages « publiques », les montagnes « ouvertes », les parcs, les places, les monuments communs et la faune et la flore, etc. proposés aux « heureux » visiteurs. L'impact des activités touristiques sur ces actants non humains au sein desquels s'imbriquent des usages différents voire concurrents, a souvent donné lieu à des controverses très intenses. Au vu des politiques de la RSE qui stipulent de considérer comme partie prenante, tout acteur susceptible d'influencer ou d'être influencé par l'activité de l'entreprise, il serait plus judicieux de tenir compte de la capacité des actants non humains à créer des agencements permanents avec les entités humaines et d'aboutir à une conception plus complexe du réseau des parties prenantes. Ainsi, ce réseau hybride sera composé par une foule d'actants hétérogène.

#### **III.4. Le rôle central de l'entreprise vs le principe de symétrie**

La représentation schématisée du modèle des parties prenantes permet de tirer des renseignements sur les convictions fondamentales des concepteurs de la théorie des parties prenantes. Placer l'entreprise au cœur du réseau et la considérer comme le nœud de l'action collective qui en découle n'est pas fortuit. Il met en lumière le rôle central et déterminant de la firme au sein de ce collectif, tel qu'il est imaginé par les adeptes de ce courant. Bien que l'objectif de l'ANT ne soit pas de réduire l'importance des firmes au sein de leurs réseaux, il

invite à se défaire de cette primauté tranchée et à étudier tous les actants du réseau selon le même degré d'importance (Latour, 2006, 2009).

Dans cette lignée, Latour (2006) et les promoteurs de son approche appellent à se munir d'une dose suffisante de « modestie » avant d'investir un collectif. Baptisé, la symétrie, ce principe consiste en un traitement égalitaire et équitable de tous les acteurs rencontrés et des arguments qu'ils utilisent. En clair, ni le poids ni le pouvoir de chacun ne sont déterminés préalablement. Ils sont saisis au sein des interactions déployées au sein du réseau. De la sorte, la valeur de chaque actant correspond à sa capacité à devenir un point de passage pour un nombre important des actants (Akrich, Callon, & Latour, 1988; Callon, 2003).

En acceptant ce principe, un des maux les plus persistants de la théorie des parties prenantes trouverait sa solution. En effet, depuis que Freeman (1984) a formulé sa question historique de *Who counts ?*, tous les chercheurs qui ont épousé ce paradigme ont tenté d'y répondre. Toutefois, les résultats sont restés très timides. Les analyses ont obéi à des soucis économiques, des hiérarchisations et des catégorisations tranchées (Cazal, 2007) sans pour autant donner une réponse convaincante sur le(s) partie(s) prenante(s) qui comptent le plus dans le réseau et qui sont susceptibles de modifier considérablement le fonctionnement de l'action collective. Adopter le principe de symétrie, permettra à notre avis, de dépasser les présuppositions qui ont paralysé l'avancée des réponses, pour saisir la contribution de chaque partie prenantes au sein du contexte d'action et non en dehors. Étudier de la même façon toutes les parties et retracer les cheminements des actions qui en découlent, permettront sans nul doute de saisir au sein du réseau, les parties prenantes dont l'action pèse considérablement sur le flux social du regroupement.

### **III.5. Des groupes tranchés au monde plat:**

Comme nous l'avons démontré à plusieurs reprises, les chercheurs qui ont convoqué le paradigme des parties prenantes pour affronter les multiples problématiques de la RSE, se sont laissés prendre par des perceptions *a priori* de ce qui est considéré comme l'environnement de la firme. Les études qui ont été légion, ont souvent placé l'entreprise au centre d'un groupement, composé par les parties prenantes classiques en réponse à des exigences économiques et commerciales. En clair, il fut toujours admis que l'environnement des firmes contient les clients, les fournisseurs, les managers, les salariés, les actionnaires, l'Etat et les communautés locales.

*A contrario*, la théorie de l'acteur-réseau adopte une position différente qui s'inscrit dans l'esprit du refus des dualités et des oppositions stériles, nature et culture, culture et technique et local et global. L'ANT perçoit différemment les frontières du réseau. Selon Latour (2006) le global et le local sont connectés par des interactions en concourant à la création d'un seul réseau.

Pour mieux rendre compte de son approche, Latour (2006) explique que les liens entre le local et le global aboutissent à la création d'un seul réseau, qu'il assimile à « monde plat ». Toutefois, il reconnaît l'existence d'entités non connectées à ce monde ou qui restent dissimulées et qu'il nomme le « plasma ». Dans un même esprit, Mougnot (2003) qui a épousé la même thèse, affirme que le déploiement du réseau peut conduire à une histoire de relations sans fin.

Les lectures du réseau présentées par la SHT et l'ANT bien que différentes, offrent des possibilités de cohabitation pour une interprétation élargie « du monde » des parties prenantes de l'entreprise. En d'autres termes, le cadre hybride formé par la SHT et l'ANT permet de basculer d'une réalité « faite » à une réalité « en train de se faire ».

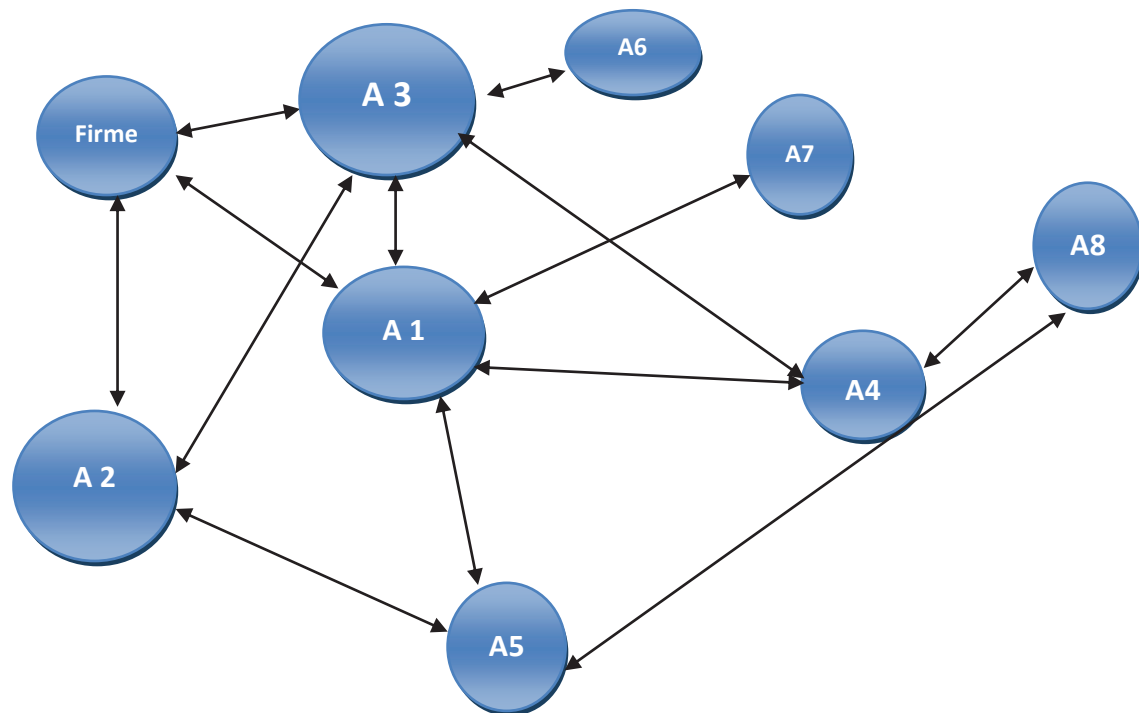
L'alliance des deux cadres permettra d'accepter au départ la représentation non complexe du réseau de l'entreprise, le démonter puis le monter à travers des constats. En un mot, ce cadre conçu permet de basculer d'un réseau réduit à un autre plus subtil.

De plus, l'approche de la SHT ne tient compte que des relations entretenues séparément entre l'entreprise et chaque acteur à part. Alors que notre nouvelle approche mêlant parties prenantes et acteur-réseau s'emploie à suivre tous les cheminements tracés au sein de ce collectif. Cela dit, l'exploration du réseau tente de considérer dans un premier temps, tous les acteurs comme parties intégrantes de l'action collective et dont les interactions méritent d'être mises en lumière sans discrimination. Acceptant l'esprit du « monde plat », le réseau des parties prenantes glisse vers une représentation plus subtile, au-delà des modèles multiples des travaux des tenants du paradigme des parties prenantes. En réalité, nous passons de la représentation initiale vue plus haut à une autre plus complexe<sup>63</sup> :

---

<sup>63</sup>Pour ne pas courir le risque de tomber dans des présuppositions que nous avons réfuté dans les derniers chapitres, nous nous sommes abstenus d'identifier les actants du réseau. Nous nous sommes contentés d'identifier l'entreprise comme point de départ. La lettre A signifie : Actants humains et/ou actants non humaines. Ces deux vocables nous les rassemblerons désormais sous l'acception d'actant- partie prenante.

**Figure n° 13 : La redéfinition du réseau des parties prenantes**



Force est de constater, que cette approche permet de suivre les traces des relations déployées par les parties prenantes, et les actions intrinsèques et de mettre en lumière le caractère complexe du réseau de l'entreprise. Toutefois, il n'est pas dit que cette représentation permette d'aller jusqu'au bout des rapports et des jeux. Cet objectif dépasse de loin le seuil d'ambition fixé par l'ANT en général et cette recherche en particulier.

Toutefois il convient de rappeler à juste titre que les promoteurs de l'acteur-réseau postulent un monde de relations sans fin. Or, après avoir prouvé empiriquement cette réalité, le chercheur opte pour une zone jugée comme la plus pertinente au vu de ses interrogations de recherche. Autrement dit, il garde la zone la plus pertinente après avoir étudié sous tous les angles un grand coupon de tissu sans couture. En somme, dans la même optique que le social 2, les différents concepts de l'ANT visent à prendre en considération tous les actants humains et non-humains qui sont susceptibles d'influencer le cours d'action de la firme à l'aune de la création d'une stratégie de RSE. Dans la même lignée, serait-il possible de répondre à la question « qui compte ? » sans étudier les actions des parties prenantes existantes mais néanmoins masquées ou dissimulées ? Pourrait-on étudier l'articulation entre RSE et coopération sans identifier toutes les parties prenantes impliquées (même implicitement) ? Pourrait-on parler de coopération de parties prenantes tout en considérant *a*

*priori* des parties comme « non prenantes » ? La découverte de toutes les parties prenantes impliquées, demeure à notre avis, une condition *sine qua non* pour mettre en exergue intérêts, usages et jeux<sup>64</sup> qui font office d'essence de l'existence d'un réseau hétérogène et des possibilités de stabilisation de leur action collective. En ce sens, Latour (2006) affirme que les actants humains et non humains ne sont pas figés. Ils sont en mouvement permanent et peuvent même cesser d'exister. En sus, ils sont capables de structurer et de réguler leur champ en entrant en interaction avec d'autres acteurs. Cette réflexion peut-elle être transposée dans les études portant sur le réseau des parties prenantes ? Peut-on rendre compte du flux social des parties prenantes en utilisant le vocabulaire de l'acteur-réseau ? En d'autres expressions, les parties prenantes peuvent-ils devenir « des acteurs » selon le sens des promoteurs de l'ANT ?

### **III.6. La régulation des intérêts : une genèse d'innovation sociale**

Quoique les approches de la SHT et de l'ANT soient pour la plupart divergentes, il n'en demeure pas moins que certains accords sont bel et bien existants. Force est de constater que la théorie des parties prenantes et la théorie de l'acteur-réseau, bien qu'obéissant à des considérations différentes, se rejoignent dans l'objectif de comprendre le flux social circulant au sein d'un regroupement collectif.

Entre le groupement des parties prenantes de la SHT et le réseau d'actants de l'ANT, les promoteurs des deux courants ont remarqué unanimement l'existence d'une constellation d'intérêts antagoniques, de motivations différentes et de pratiques concurrentes (Cazal, 2005; Freeman, 1984; Gond & Mercier, 2005; Latour, 2006; J. P. Mounet, 2008). Alors que la SHT est restée dans des affirmations plus proches d'évidences que de faits fondés, l'ANT met à profit ses outils théoriques pour mettre à jour le déploiement des relations, la modification des positions, la nature des flux qui circulent au sein des relations, les types de relations et de jeux, etc. (Haye, 2012a).

En somme, il s'agit de mettre en lumière la capacité des acteurs à innover pour défendre leurs intérêts. De ces enjeux découle une vraie dynamique d'action collective jalonnée par des innovations sociales et des connexions originales entre parties prenantes hétérogènes (Haye, 2012a, p. 74).

---

<sup>64</sup> Bien que le concept de jeu sera développé plus loin, nous pouvons avancer que le sens que nous y entendons, est les actions déployées par les acteurs pour atteindre leurs objectifs et maximiser la satisfaction inhérente ainsi que les stratégies adoptées pour ce faire.



### **III.6.1. Le réseau et la traduction : la capacité des parties prenantes à produire des innovations :**

Le terme d'innovation a fait l'objet d'une polémique entre plusieurs courants sociologiques, qui ont tenté d'en nuancer le sens. Loin de nous l'idée de renchéir sur cette polémique ou de prendre position, mais nous allons rendre compte de quelques contributions. Nous prenons en compte la dimension sociale du terme. En effet, l'innovation a connu une inflation conceptuelle. Pour certains, l'innovation est la résultante des négociations entre les différents acteurs sur lesquels pèsent des contraintes pour réguler des interactions et satisfaire des intérêts (Duret & Trabal, 2001, p. 167). Dans une autre approche, l'innovation fait allusion à la capacité des acteurs à résorber un désordre pour discerner certain ordre et pour créer de nouvelles associations (Haye, 2012a). Néanmoins, la position des partisans de l'ANT ne prête pas à confusion. Callon (1986) précise qu'aucune innovation scientifique, technique ou sociale ne peut exister en dehors d'un réseau hybride qui la soutient. Inversement, le réseau n'existe que lorsqu'il produit de l'innovation. En somme, le réseau et l'innovation sont indissociables. Le processus de production de l'innovation est complexe. Il mêle humains et non humains en interaction. Pour mettre en évidence cette innovation, il est impératif d'observer ce processus *in situ* ou de reconstruire *a posteriori* ses traces (Latour, 2006).

Cette posture nous paraît particulièrement intéressante dans une optique d'analyser une problématique portant sur la RSE. En effet, nous avons vu plus haut que la RSE se pose, de proche en proche, comme un construit façonné en permanence par les actions menées par les parties prenantes. Ceci dit, les perceptions de la RSE seront appelées à basculer progressivement des approches instrumentales, qui se veulent pragmatiques et rationnelles, vers d'autres approches cognitives et sociopolitiques, qui reconnaissent le rôle des actants-parties prenantes<sup>65</sup> à créer, à façonner, à construire et à boycotter des politiques relevant de la RSE. Avant de poursuivre l'étayement de notre réflexion, nous souhaitons faire le point sur le terme actant-partie prenante. Pour faire allusion aux protagonistes impliqués dans l'action, les deux théories convoquées utilisent deux vocables, en l'occurrence partie prenante pour la SHT et actant pour l'ANT. En clair, le terme des parties prenantes s'emploie dans les situations portant sur l'environnement des entreprises. Tandis que l'actant (humain ou non humain) n'est pas lié au champ étudié mais plutôt à la qualité de celui qui produit une action. Pour notre étude qui s'attache à étudier le réseau de l'entreprise, nous avons articulé les deux acceptions pour mettre en évidence le fait que les actants concernés sont ceux connectés à ce

---

<sup>65</sup> Les besoins d'esquisser ce néologisme seront détaillés plus loin.

réseau. Pour ce faire, nous allons utiliser ce néologisme personnel qui signifie la personne ou l'objet qui agit et qui est connecté au réseau des entreprises étudiées.

En sus, ce trait va permettre de créer un domaine d'articulation particulièrement prometteur entre les approches de la SHT et l'ANT. En effet, les contributions de la SHT qui se sont efforcées d'étudier les problématiques de la RSE dans ses multiples facettes, ont admis l'influence des jeux des parties prenantes sur les actions de la firme. Dans la même lignée, ces travaux ont reconnu l'existence d'actions, de stratégies, d'intérêts antagoniques au sein du réseau. Toutefois, ces analyses ne sont pas allées au-delà de ces affirmations. Cela dit, le caractère de ces jeux, les types d'actions, le poids de chaque partie prenante, le mode de fonctionnement du réseau, les associations et les agencements des parties n'ont jamais été passés au crible et sont restés, par conséquent, lettres mortes.

En revanche, l'acteur-réseau déploie tous ses outils pour suivre les acteurs dans leurs cheminements et retracer le cours d'action permettant, par conséquent, de visualiser les singularités de chaque acteur et le mode de fonctionnement du réseau.

En effet, l'acteur-réseau souligne qu'un réseau dans lequel interfèrent humains et non humains est systématiquement un terrain fertile pour l'émergence d'innovations sociales (Rech, 2010a). Le même auteur appuie sa thèse en expliquant que l'innovation est le fruit de l'articulation d'un ensemble d'éléments hétérogènes dans une même chaîne.

Cette chaîne d'associations et d'interactions, baptisée le réseau est devenu une source de discussion incontournable au sein de la communauté des tenants de l'ANT. Dans cette nébuleuse sémantique et conceptuelle, Latour (2004) intervient pour remettre de l'ordre. Le réseau de Latour est un concept et non une chose. Il diffère du réseau dans sa vocation technique (Internet, TGV), par l'incertitude du flux « social » qu'il transporte (Latour, 2004). Dans le même esprit, Latour (2004) explique que le concept de réseau dans le registre de l'ANT permet d'analyser l'action des acteurs qui sont astreints à rester attachés pour ne pas disparaître. Cette finalité se recoupe avec un des soucis majeurs de la RSE. En effet, la coopération des parties prenantes est considérée comme condition *sine que non* au succès d'un management socialement responsable de la part de la firme (Daudigeos & Valiorgue, 2010).

Le concept du réseau selon l'ANT a donné matière à réflexion. D'autres définitions se sont succédées sans trop s'éloigner de la trajectoire donnée par Latour. Ainsi, ce concept est perçu comme un assemblage d'entités hétérogènes, physiques et/ou spatiales, humaines et non

humaines, qui concourent à la création d'une espèce de réseau hybride ou sociotechnique (Law, 1994). De la cohabitation entre ces entités de plusieurs natures découlera des actions originales.

Le lecteur attentif peut se demander pourquoi accorder une telle attention au concept du réseau ? D'autant qu'il fut explicitement et implicitement introduit dans les pages précédentes. En réalité, l'innovation dont nous parlons, dépend de la composition de ce réseau, d'où l'intérêt d'éclaircir les dernières zones d'ombre. En ce sens, il convient de préciser à juste titre que l'hétérogénéité des acteurs s'accompagne de l'augmentation des interactions. Elle entraîne la multiplication des négociations de tous les ordres pour défendre ses intérêts particuliers et/ou pour obtenir un compromis. *De facto*, les actants considérés auparavant comme rationnels, malgré le débat généré par cette qualité et obéissant à des logiques commensurables, vont propulser une dynamique de création contingente (Latour, 1992). Une anarchie créative qui aboutit à des actions sociales originales et indispensables dans l'optique de mise en œuvre d'une politique de RSE acceptée et qui génère la coopération des actants-parties prenantes.

Les études portant sur le mode de fonctionnement des réseaux hybrides n'ont pas pu en révéler tous les secrets à cause du caractère incertain et imprévisible des actants. Latour (2006) distingue 2 catégories d'actants qui font office de connecteurs de l'action sociale: l'intermédiaire et le médiateur.

### **III.6.2. L'intermédiaire et le médiateur**

Le premier est de nature prévisible dans son action. Il ne produit que des actions prévues par les autres actants ce qui réduit sensiblement sa prise sur les autres (Latour, 1992, 2006). *A contrario*, le médiateur, même en connaissant *son input*, le produit de son action, est toujours imprévisible. Il génère de l'incertitude et modifie le fluide social, pour reprendre l'expression employée par Mounet (J. P. Mounet, 2008).

Dans un souci de clarté, Latour (1992) explique que le rôle de l'intermédiaire, est de transmettre un message sans opérer aucune modification. En revanche, le médiateur provoque une action incertaine. Il déplace et modifie les flux. De ce fait, il se pose comme indispensable pour les autres et devient un point de passage obligatoire (Latour, 1992). Les tenants de l'ANT qualifient cette opération de « traduction ». Toutefois, il est impératif de souligner que la traduction constitue l'un des concepts emblématiques de l'ANT. Il a fait l'objet d'une pluralité d'interprétations depuis que Michel Callon a repris ce terme utilisé pour la toute

première fois par Michel Serres. Il s'ensuit l'utilisation qui a été faite de la traduction par Bruno Latour (Bréchet & Desreumaux, 2008). Dans le registre courant, la traduction c'est l'opération par laquelle un énoncé intelligible est transformé en un autre énoncé intelligible, rendant possible la compréhension de l'énoncé initial par un tiers (Bréchet & Desreumaux, 2008). Toutefois, il convient de préciser que Callon (1986) et Latour (2006) entendent par la traduction deux interprétations différentes. Latour (2006), comme nous l'avons vu plus haut, qualifie de traduction le mécanisme par lequel un monde social et naturel advient dans certains cas et n'advient pas dans d'autres (Bréchet & Desreumaux, 2008). Ce processus met en jeu ses traducteurs, ses enrôleurs, ses intermédiaires et ses médiateurs. Ces derniers transformant, traduisant, distordant et modifiant le sens des éléments qu'ils sont censés transporter (Latour, 2006). Pour Callon (1986) la traduction est un processus se composant des phases de problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation, sans oublier le rôle déterminant du médiateur-traducteur dans la phase de la problématisation. Cet acteur fondamental assure une double fonction. Il est d'abord médiateur eu égard au rôle joué pour expliquer aux autres actants les risques de l'amplification d'une controverse et les dangers inhérents. Ensuite, il convainc les autres actants de sa capacité à défendre leurs intérêts et d'aboutir à une solution partagée. Dès lors, il devient un passage obligé des autres actants. De la sorte, ils sont traduits pour emprunter l'expression de Callon (1986), d'où l'appellation de médiateur-traducteur.

Ce flou définitoire est une des caractéristiques de l'ANT. Callon et Latour valorisent l'ouverture, voire le caractère programmatique, qui fait que les concepts de l'ANT sont en quelques sortes des réceptacles à même de revêtir une pluralité d'acceptions (Bréchet & Desreumaux, 2008).

En résumé, le médiateur, favorisé par la nature instable de son *output*, cherche parfois à maximiser sa capacité de structurer le réseau en sa faveur. Il veut s'associer à de nouvelles « forces » durables, pour aboutir à une position de « nœud ». Ainsi, il ne ménage aucun effort, engage des négociations et veut convaincre que la réussite des actions des autres, est subordonnée à sa collaboration. Il adopte le slogan de séduction-répulsion « Suivez-moi, sinon vous n'allez pas réussir » (Callon & Latour, 2006). De plus, il enchaîne intéressement et enrôlement pour atteindre son objectif. Ainsi, il doit montrer la pertinence de son action, sa qualité de « hub » et sa capacité de faire réussir les autres qui adhèrent à son jeu. Baptisé, l'étape de l'intéressement, il s'ensuivra une autre qui consiste à distribuer les rôles, dans une sorte d'enrôlement (Akrich et al., 1988; Callon & Latour, 2006).

Convoquer ces concepts, nous permettra d'appréhender le réseau des actants-parties prenantes, par une approche plus pertinente. Nous persistons à rappeler que la SHT a failli dans sa recherche d'une réponse fiable et concrète à la question de « qui compte dans le réseau des parties prenantes ? ». Cette question demeure fondamentale dans une optique de l'application d'un management responsable. A ce propos, les concepts susmentionnés, saisissent la valeur de chaque actant-partie prenante au sein des opérations de « traduction » déployées au sein du réseau. Chemin faisant, le chercheur essaie de suivre l'action des intermédiaires et des médiateurs. Il s'emploie à découvrir les conditions dans lesquelles les actants-parties prenantes acceptent de coopérer et s'efforce de rendre visible les secrets de chaque actant. En effet, chaque actant peut se détacher d'un engagement et rentrer dans de nouvelles associations (Akrich et al., 1988; Callon & Latour, 2006; Latour, 1992). En un résumé, le réseau produit de l'innovation qui mérite d'être nuancée.

En effet, pour faire tenir ensemble des actants-parties prenantes associés à une constellation d'intérêts concurrents, il faut régler les divergences qui les séparent. Paradoxalement, la RSE en dépit de son caractère heuristique et séduisant, ne semble pas avoir gagné la confiance de tous. Controverses et conflits d'usage semblent être les mots d'ordre qui accompagnent les tentatives de sa mise en place.

### **III.6.3. La controverse et les conflits d'usage :**

#### **III.6.3.1. La controverse**

De la définition du réseau selon l'approche « latourienne », découle systématiquement plusieurs conséquences. Latour (1992) puis Law (1994) se sont accordés à dire que le réseau est un regroupement hybride. De ce fait, il est opportun de dire que l'action collective sera marquée par la présence d'enjeux différents, qui sèmeraient de nombreuses contraintes à la création d'un réseau collaboratif.

Rech (2014) emprunte la même piste, en affirmant que la présence d'un nombre d'acteurs qui obéissent à des motivations et des intérêts différents et qui surtout possèdent des perceptions différentes d'une même chose, provoque des controverses dans la plupart des cas. En effet, la controverse est un paysage habituel du déploiement du réseau. Ce concept a été sans cesse façonné par le nombre de contributions inhérentes. Bien que la controverse ait fait l'objet d'innombrables réflexions, certains de ses aspects font l'unanimité. La controverse est appréhendée comme une phase d'apprentissage, pendant laquelle les acteurs impliqués se trouvent manipulés par les idées *a priori*. Ils s'empressent d'exposer leurs idées pour se reconnaître et pour construire une connaissance commune (Callon et al., 2001). La

méconnaissance et l'incertitude sont pointées comme sources principales de ce sentiment de rejet de l'autre.

Toutefois, force est de rappeler que la controverse est un concept qui a suscité depuis longtemps l'intérêt des chercheurs de tous les domaines. Au fil des temps, le concept a connu plusieurs interprétations. La controverse est assimilée à un débat portant sur des connaissances scientifiques ou techniques qui ne sont pas encore assurées, en d'autres termes, des connaissances non stabilisées (Vinck, 2007). Bien avant, la controverse a toujours été associée à un débat qui porte sur des cadres de références animés par des faits, des valeurs et des théories. Ces cadres appartenant à de multiples réalités provoquent un désaccord entre les participants sur la nature même de ce désaccord (Jobert, 1992). De surcroît, ce désaccord ne peut être dénoué, en ayant recours à des référentiels anciens. Dès lors, il est impératif de créer de nouveaux compromis (Jobert, 1992).

Dans le même ordre d'idées, d'autres réflexions plus récentes ont vu le jour, en gardant le même point d'ancrage. Plus concrètement, la controverse a été assimilée à la volonté des acteurs à imposer des points de vue différents sur un sujet commun (Bézannier, 2011). Toutefois, le rôle des médias dans l'amplification des désaccords a été également évoqué. En effet, la controverse peut également se nourrir d'« arguments génériques » véhiculés sur les scènes globales et/ou nationales et qui peuvent être repris et utilisés sur les scènes locales (C. Mounet, 2007).

Pourtant, il est impératif de souligner que l'amplification du désaccord peut basculer de la controverse à l'affrontement entre les acteurs, comme le disent certains auteurs. La controverse a été également assimilée à un acte de rébellion vis-à-vis d'une hiérarchie établie (Callon, 1981). La mise en question de cet ordre préétabli astreint les acteurs à asseoir de nouvelles justifications s'ils veulent dépasser les intérêts personnels et asseoir *le statu quo* (Balas, 2014). Néanmoins, cet intérêt commun oblige les acteurs impliqués à développer une dynamique de « traduction » pour produire un compromis (Haye, 2012a). Cet accord reste dans de nombreux cas impossible eu égard aux divergences irréparables et peut même donner lieu au conflit.

Sur un autre volet, le management de la RSE est devenu dans bon nombre de cas le théâtre de controverses entre firmes et leurs actants-parties prenantes. Surtout lorsque les politiques de la firme en la matière, sont réduites à des décisions *a posteriori*, et défendues par des machines de communications fortes et suffisamment présentes sur la scène médiatique

(Grimand et al., 2014). Ces approches du management responsable associaient la controverse à une erreur, un ennemi susceptible de perturber l'ordre désiré par la firme. Malgré tout, la controverse s'apparente à une réaction légitime et systématique quand les arguments véhiculés ne sont plus admis par les parties prenantes comme servant le bien commun (Grimand et al., 2014; Guedri, Hussler, & Loubaresse, 2014). Ceci étant, les relations tendues entre des acteurs peuvent devenir une ressource pour exprimer les forces motrices des relations sociale et pour produire des changements sociaux (Caron & Torre, 2005).

En effet, la controverse entre la firme et les parties prenantes a été souvent apparentée à l'échec du management socialement responsable de l'entreprise. *A contrario*, les controverses peuvent représenter une étape de tiraillement légitime entre les différents intérêts pour définir les lignes de force d'une stratégie qui englobe objectifs de l'entreprise et intérêts des parties prenantes.

### **III.6.3.2. Les conflits d'usage :**

Le concept du conflit lui aussi a été sujet à débat. Les approches sont abondantes mais ne concourent pas forcément à une définition consensuelle. Les acceptions sont nombreuses et ne peuvent être répertoriées. Nous nous contenterons des approches les plus fréquentes.

Le conflit a intéressé les chercheurs de tous les domaines. Les chercheurs en gestion ont apparenté le conflit à une confrontation dont l'enjeu est la victoire d'une tendance sur l'autre (Grimand et al., 2014). D'autres approches ont présenté toute une gamme de typologie. Le conflit relationnel dû à une mauvaise communication entre les protagonistes. L'informationnel est dû à manque d'informations et la présence des stéréotypes. Le structurel engendré par un accès asymétrique aux ressources. Le conflit d'intérêts demeure le plus présent dans la littérature et correspond à une divergence d'intérêts matériels ou immatériels réels ou ressentis entre les acteurs protagonistes (Amason, 1996; Gardet & Gandia, 2014). Pour illustrer cela, le territoire et l'accès aux ressources qu'il contient, peut donner lieu à des conflits dont l'essence est les pratiques différentes, les usages concurrents et les représentations de cet espace qui ne sont pas unanimes (Mormont, 2006). Ce type d'affrontement entre des tendances différentes sur un même territoire, a été baptisé, le conflit d'usage (Caron & Torre, 2005).

Bien des chercheurs ont investi ce champ, Mounet dans ses nombreuses contributions consacrées au sujet, a mis en lumière, comment la présence d'entités hétérogènes sur le même espace, débouche souvent sur des pratiques antagoniques susceptibles d'être transformées en

confrontation entre les différents protagonistes (J. P. Mounet, 2004, 2007, 2008). Dans un même esprit, Mougenot (2003) précise que le risque de confrontation est imminent lorsque le réseau rassemble un nombre important d'actants de différentes natures, et par conséquent porteurs d'intérêts antagoniques.

*A priori*, le terme a toujours eu une connotation négative du moins dans le sens commun. Pour le moins que l'on puisse dire, il a été source de perturbation et de déstabilisation de l'ordre. Transposé dans notre objet de recherche, le conflit est considéré comme un obstacle à la création d'une stratégie de RSE. Nous ne partageons pas cette conviction dans ce travail. De notre point de vue, le conflit peut être un point de départ, certes gênant, mais qui incite les actants-parties prenantes à entrer dans de nouvelles configurations (Haye, 2012a). Nous nous inscrivons dans une lignée, qui considère le conflit comme terrain fertile pour cultiver l'innovation (Gardet & Gandia, 2014) et comme propulseur d'actions de reformulations des problèmes, qui peuvent déboucher sur de nouvelles reconfigurations territoriales (Mormont, 2006).

En définitive, il convient d'opérer une distinction entre deux concepts souvent associés en l'occurrence la controverse et le conflit. Dans un souci de simplicité, nous pouvons dire que la controverse surgit quand des acteurs ayant des référentiels différents tentent d'imposer leurs visions sur un sujet commun. Les référentiels divergents peuvent induire alors un sentiment de rejet ou de refus (Jobert, 1992). En revanche, l'amplification de la controverse aboutit à l'éclatement du conflit. Celui-ci est considéré, de ce fait, comme le dernier stade de la dégradation d'une relation entre divers acteurs (Caron & Torre, 2005). Plus précisément, le conflit correspond à l'engagement des acteurs sous la forme « d'une menace crédible ». Cet engagement suscite des niveaux de violence qui peuvent être symboliques ou effectifs, et déclenche des affrontements qui varient entre la pétition, l'agression en passant par la procédure judiciaire (Caron & Torre, 2005). L'amalgame a été fait également entre conflit et tension. Caron et Torre (2005) ont fait la distinction entre les deux. La tension fait allusion à une opposition sans engagement entre les parties. Alors que le conflit est associé à la tension, qui se transforme en confrontation déclarée par l'intermédiaire de l'engagement d'une ou de plusieurs parties.

Par extension, le conflit revêt également un caractère territorial pour rendre compte des divergences entre des acteurs partageant le même territoire. En effet, le caractère multifonctionnel d'un territoire débouche sur des usages concurrents qui peuvent se



transformer en lutte pour obtenir un gain. Cette lutte, comme le soulignent certains auteurs peut être accompagnée de menaces et d'affrontements (Caron & Torre, 2005).

De fait, nous entendons appréhender ces concepts non comme des événements jouant « les trouble-fêtes » mais comme des leviers qui pourraient développer les facultés d'innovation de tous les actants-parties prenantes en vue d'un compromis de coopération. En réalité, malgré sa connotation négative pour les actants impliqués, la controverse est aussi une forme d'expression qui favorise la création d'un compromis commun en articulant des référentiels différents (Jobert, 1992). Dans le même ordre d'idées, la relation conflictuelle entre des acteurs divergents peut déboucher, en faisant abstraction des luttes, sur des arrangements et des accords. De surcroît, le conflit suscitant l'affrontement entre les acteurs peut jouer un rôle précurseur dans la construction d'une coopération (Caron & Torre, 2005).

En ce sens, nous rappelons avec force que le tourisme choisi comme terrain de notre recherche, peut s'avérer encore plus pertinent pour ce genre d'analyse. En effet, si nous reprenons la réflexion de Mougenot (2003) admettant que la présence de nombreux actants différents peut rendre plus compliquée la construction d'un réseau collaboratif. Le tourisme serait alors le domaine idéal pour confirmer ou infirmer la thèse de Mougenot (2003). En effet, le chemin de la RSE au sein du tourisme s'annonce plus difficile vu les croisements impressionnants entre un nombre remarquable d'actants impliqués. Cette présence incroyable de plusieurs formes d'actants-parties prenantes dans le monde du tourisme, a inspiré beaucoup de travaux.

### **III.7. La RSE : pour un réseau touristique coopérant**

L'hétérogénéité des intervenants a toujours été le maître mot de toutes les descriptions du réseau touristique. Même si ce terme de réseau ait été peu utilisé dans les recherches en sciences sociales contrairement à d'autres acceptions telles qu'en particulier, le système. De nombreux auteurs ont essayé de mettre en scène l'implication de plusieurs types d'acteurs dans le secteur du tourisme (Boujrout, 2001; Hillali, 2007a; Vellas, 2011). Les caractères complexe et protéiforme du tourisme ont inspiré les chercheurs intéressés par ce domaine. Ils ont tenté de l'investir selon les matériaux théoriques de l'ANT.

#### **III.7.1. Le *tourismscape* : le réseau touristique hétéroclite**

Van Der Duim (2007) s'est servi des outils théoriques et méthodologiques de l'ANT pour explorer le vaste terrain du tourisme. Il a tenté de décrire le déplacement complexe du flux au sein d'un réseau étendu aux multiples actants. En quoi le champ touristique serait-il

différent ? Avant de répondre en profondeur, il convient de mettre en avant la réflexion du courant émergent de la « Sitologie », conduit par Hassan Zaoual et ses collègues, que nous avons déjà interpellée. Ils déclarent que chaque territoire jouit de plusieurs singularités. Lequel territoire repose sur des actions propulsées par des acteurs locaux développant un savoir-faire original (Zaoual et al., 1999). Ce constat semble avoir inspiré nombre d'études qui aspiraient de rompre avec les analyses précédentes du tourisme.

En effet, le tourisme a été souvent étudié sous l'angle d'action déployée par un type d'acteur : entreprises, touristes, collectivités, etc. Autrement dit, ce sont des analyses qui ont étudiées l'action de chaque acteur en dehors de l'action collective générée par le réseau touristique.

Cette approche est rendue caduque et s'assimile à une dichotomie analytique (Jóhannesson, 2005). Ce faisant, et pour mettre en exergue le domaine particulier du tourisme, le concept de *tourismscape* a été introduit. Ce néologisme rejoint la ligne de conduite des autres conceptions de l'ANT, en déclarant que le territoire touristique est façonné par une action collective dont les protagonistes sont des actants humains et non-humains de différentes natures (Van Der Duim, 2007).

Dans cet ordre d'idées, Jóhannesson (2005) a soutenu la capacité de l'ANT à mettre à plat l'ensemble des relations déployées par les acteurs du tourisme. Pour ce faire, il a convoqué le concept de la traduction pour « matérialiser » ces rapports sociaux qui contribuent selon lui à la reconfiguration du territoire touristique, voire même à sa transformation. Van Der Duim (2007), a rejoint cette lignée, en créant le terme de *tourismscape* pour développer le fait que le territoire touristique est la résultante de l'encastrement des touristes, des populations d'accueil, des prestations de service, de la consommation, de la culture, de l'économie... mais aussi des objets. Ce constat rejoint l'idée selon laquelle le tourisme est un domaine à la fois complexe et hétérogène.

Dès lors, les stratégies de durabilité, affectant ce domaine, qu'elles soient du fait de l'État ou des entreprises, devront prendre en considération cette réalité. Ceci dit, toute politique qui réduit le territoire touristique à un conteneur de paysage, à des touristes stupides, à des acteurs (mal formés) etc. sera vouée à l'échec (Jóhannesson, 2005). Les stratégies qui se veulent opératoires, doivent être consciente que le territoire touristique ne peut être le lieu opportun pour appliquer des décisions en miettes (Barouch, 1989). Comme l'expliquent les 2 auteurs, Jóhannesson (2005) et Van Der Duim (2007), le territoire touristique devra être

appréhendé, dans toutes les situations, comme un assemblage d'entités hétérogènes, lesquelles entités créent et font circuler un flux pour stabiliser le collectif selon un jeu d'intérêts. Ce flux d'informations, d'images, de procédures... circulant entre des entités humaines, des organisations et des objets, génèrent l'activité touristique au sens connu (Jóhannesson, 2005; Van Der Duim, 2007). Pour élucider davantage la composition de ce réseau touristique, Van Der Duim (2007) met en lumière 2 catégories : les humains agissant à titre personnel ou au sein des organisations qui vivent du tourisme et les humains qui le pratiquent. Au sein de ces 2 catégories, on trouve une série infinie d'entités non-humaines comme les sites naturels et historiques, les images, les informations, les infrastructures, les moyens de transports, les équipements qui s'appliquent à connecter les touristes aux populations d'accueil.

La place et l'apport de ces entités non humaines dans l'action sociale ont suscité une polémique entre les différents courants des sciences sociales. Nous ne voulons ni participer ni amplifier cette bataille. Toutefois, nous ne pouvons nier le rôle des objets dans la création de connexion entre les différentes entités d'un réseau.

A cet égard, les tenants de l'ANT ne dissocient pas l'action des objets de celle du collectif auxquels ils appartiennent. Les gazomètres de Londres et de Paris et sa controverse inhérente, l'électricité d'Edison et le processus d'invention mêlant une équipe hétérogène, la route des Crêtes et ses multiples facettes d'usages, sont quelques exemples, permettant de démontrer le rôle incarné par les objets dans la création et/ou la connexion d'acteurs appartenant à plusieurs catégories et dont les raisons pour être connectées ne sont pas visibles à la première vue (Akrich et al., 1988; Fressoz, 2000; Mounet, 2008).

Le concept du *tourismcape*, en lien avec la RSE semble s'inscrire dans la même lignée. Il prône la création d'un assemblage cohérent entre les actants-parties prenantes. La coopération permet de construire un référentiel commun au sein d'une communauté d'acteurs ayant des cadres de références divergents voire même concurrents (Beuret & Cadoret, 2010; Caron & Torre, 2005).

Le concept du *tourismscape* met en exergue le caractère hétéroclite des usages dont le territoire touristique sert de support. Cela dit, la vocation multifonctionnelle du territoire touristique et les relations sociales véhiculées entre des entités de plusieurs natures rendent l'action collective à la fois complexe et créatrice d'innovation.

Complicquée et complexe, telle a été qualifiée l'action collective. De plus en plus de promoteurs de l'école « Latourienne » ont situé leurs réflexions dans cette lignée en postulant

que le flux social déployé au sein d'un regroupement ne peut pas être saisi sans dévoiler les entités qui le compose (Bazin & Kherdjmil, 1998). Pour y parvenir, Latour (2006) invite à suivre les traces des médiateurs pour saisir le sens des relations sociales qu'ils entretiennent, et surtout les modalités sur lesquelles reposent la stabilisation de leur regroupement

### **III.7.2. Les Systèmes Touristiques Localisés (STL) : Quand le réseau se déploie autour d'une ressource :**

Les approches portant sur l'environnement social et naturel des entreprises ont connu une évolution remarquable. Il a longtemps oscillé entre source de tension et symbole de l'incertitude que les entreprises devront gérer sagement. Toutefois, l'avènement des approches par les parties prenantes a permis de présenter l'environnement de l'entreprise comme une genèse de concentrations verticales et horizontales permettant de générer des innovations originelles pour les entreprises (El Bayed, 2009) et de créer de la valeur pour les parties prenantes (Zaoual et al., 1999). Dans cette optique, le concept de Système Productif Localisé (SPL), et son équivalent anglo-saxon *cluster* et/ou *district*, ont vu le jour.

Les contributions portant sur les caractéristiques du SPL ont fait foison. Nous retenons par exemple, celle qui résume ainsi les fonctions d'un système productif localisé : 1) concentration géographique des entreprises souvent des PME 2) une spécialisation poussée autour d'un métier, d'une technologie ou d'un produit 3) des coopérations se traduisant par la mutualisation des moyens, des outils et des savoirs faire 4) des ressources stratégiques organisées pour constituer des foyers d'innovation en interrelation avec le tissu des entreprises (Becattini, 1992). Cette réflexion a été reprise et formalisée par la DATAR<sup>66</sup>. L'étude menée par cet organisme a conclu que la clé de voûte d'un SPL se base sur les 4C : Confiance, Coopération, Communication et Création.

D'autres auteurs associent l'émergence des SPL à des dates plus antérieures, précisément au début des années 80 (Grossetti, 2004). Ils parlent de la création d'une concentration spatiale entre entreprises, institutions publiques, centres de formation et de recherche pour favoriser des relations permettant de mettre en commun des savoirs techniques et donc la création d'innovation (Grossetti, 2004). Toutefois, quoique le principe fondateur des SPL demeure le même, des modèles italiens, allemands, américains et français ont émergé (Ditter, 2005).

---

<sup>66</sup> La Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale en France. La Datar prépare (depuis sa création en 1963), impulse et coordonne les politiques d'aménagement du territoire menées par l'Etat.

Dans cette optique, des SPL sectoriels n'ont pas tardé à voir le jour. En effet, l'industrie pionnière en la matière a fait les émules dans les autres secteurs qui ambitionnent le même succès. Le tourisme fait partie des secteurs intéressés par ce nouveau modèle, d'autant qu'il s'agit d'un secteur qui concerne de nombreux intervenants. Dans cet état de fait, le néologisme du SPL s'est décliné en STL (Système Touristique Localisé) pour mettre en exergue l'importance de la concentration des efforts dans un secteur aux multiples protagonistes (François, 2006; Marcelpoil & François, 2008). Toutefois, bien qu'ils aient prouvé les probabilités du succès du modèle dans le domaine touristique d'autres chercheurs ont préféré garder l'acception ombrelle du SPL (El Bayed, 2009). Cependant, la concentration des relations sociales des acteurs du voisinage a été là aussi le maître mot. Cette concentration se fait autour d'une ressource territoriale pour concevoir une offre touristique cohérente à travers des objets et des intérêts différents.

Les STL sont considérés comme une nouvelle formalisation de la proximité entre les acteurs du site, proximité organisationnelle mais aussi proximité cognitive (Marcelpoil & François, 2008). L'usage de ce terme pour la première fois dans le domaine du tourisme remonte en 1992, lorsque Perret a qualifié le STL d'une nouvelle ressource pour la création des richesses pour les parties prenantes économiques et les populations locales (Perret, 1992).

### **III.7.2.1. Le STL ou la concentration « responsable » autour d'une ressource :**

En France surtout, les premiers STL sont apparus à la montagne. Caractérisés par l'abondance de ses ressources naturelles et culturelles, la montagne est un champ touristique prometteur. En revanche, la montagne est aussi un milieu géographique qui abrite des activités diverses où le risque de déclencher une guerre d'existence est fort. Les STL ont postulé que l'articulation des intérêts des différents acteurs peut être une solution non négligeable. Ces acteurs sont les opérateurs publics garants de l'intérêt collectif et les opérateurs privés regroupant les acteurs économiques et la société civile (François, 2006). En somme, les STL créent des lieux de régulation politique, de négociation des intérêts et stratégies collectives (Bagnasco & Triglia, 1993). Dans ce contexte, l'idée des STL se fonde sur l'articulation des usages et pratiques concurrents des acteurs partageant le même territoire. A cet égard, l'objectif escompté est la création d'une coopération qui mette en œuvre des actions de négociation pour tendre d'une situation de concurrence voire de répulsion vers une situation basée sur la volonté de coopérer (Pecqueur, Brochet, Rouvière, & Benech, 2013). Toutefois, l'économie ne doit pas être la seule logique qui anime la mise sur pied des STL. En

effet, il convient de remarquer que les SPL /STL trouvent leur essence dans le concept de l'encastrement introduit par Karl Polanyi. Le concept stipule que l'action économique mêle enjeux économiques et enjeux non économiques, et que le marché obéit à des logiques économiques et de médiations sociales (Polanyi, 1968). Pour en illustrer les risques, Grossetti (2004) expose les effets inverses d'un SPL allemand. En effet, le SPL a opéré une mutation profonde dans le mode de vie des habitants d'une petite localité. Accusé d'avoir déformé le cadre de vie local, les habitants ont « déserté » la localité, et ont choisi un autre lieu situé à une heure de route, pour leurs rencontres amicales.

De ce fait, la prise en considération de la seule logique économique lors de l'instauration d'un STL ne peut qu'aboutir à une distorsion entre les acteurs du site. Pour y remédier, les acteurs économiques doivent emboîter leurs actions dans un faisceau d'interrelation qui conditionnent leurs activités, commerciales et d'innovation (Marcelpoil & François, 2008). Les auteurs de la « Sitologie » insistent fortement sur le respect des valeurs, des savoirs et des différentes vocations d'un territoire. La mise en place de toute activité ne doit pas réduire le caractère indispensable de la conciliation des intérêts des acteurs du site (Zaoual et al., 1999). Dans cet objectif, Marcelpoil et François (2008) considèrent la proximité des acteurs comme une condition fondamentale pour relever le défi de la conciliation des intérêts. De plus, ils déclinent la proximité en 2 catégories, la proximité organisationnelle et la proximité cognitive. La première est composée des relations formalisées et finalisées, telles que les contrats et les chartes. La seconde est le fruit de ces relations qui débouchent sur un cadre cognitif commun et qui donne lieu à une action collective et cohérente entre les acteurs. Ainsi, les STL devront réussir à créer une dynamique d'apprentissage collectif, qui sera à même de donner lieu à un accès équitable des ressources, de les protéger et de générer des valeurs ajoutées pour tous les acteurs du site.

*In fine*, les STL ont permis de réaliser une analyse riche sur les conditions de réussite des partenariats public-privé sur les territoires touristiques. De plus, ils ont œuvré pour réduire la prégnance de la logique économique des SPL classiques, en faveur de l'intégration des acteurs du site dans la création et la distribution des ressources (François et al., 2004). En effet, les STL ont essayé d'équilibrer le pouvoir absolu des entreprises sur les autres acteurs vivant souvent dans des conditions précaires et confinés dans des rôles marginaux. En somme, les STL s'efforcent de remplacer l'affrontement et la concurrence qui ont souvent accompagné l'implantation du tourisme, surtout dans les zones jugées fragiles, par la collaboration et la distribution équitable de la richesse territoriale. Pour rappeler l'importance

de la synergie des acteurs, nous nous posons la question suivante et qui paraît évidente : le client d'un hôtel restera-t-il enfermé derrière les murs pendant tout son séjour ?

En principe, la réponse est négative. Les clients sont de plus en plus en quête d'autonomie et de liberté. Dès lors, ils vont visiter des lieux, rencontrer des personnes qui ne sont contrôlés ni par l'hôtel, ni par la compagnie aérienne, ni par l'agence de voyage.

En synthèse, nous pouvons avancer l'idée que les STL se basent sur la création de partenariats entre les différents actants du tourisme. Ce partenariat a souvent été qualifié de gouvernance.

### III.7.2.2. De la notion de la gouvernance... :

La gouvernance fut rangée parmi ces « *plastik-word* » qui provoquent systématiquement une connotation positive. Dans ce contexte, le terme est devenu « un passe partout » valable pour toutes les occasions. Politiciens, managers, membres associatifs, académiciens...ont tous trouvé en la gouvernance un argument de communication attrayant, à même de rendre les discours plus crédibles. Sans ambitionner de mettre à plat toutes les facettes d'un concept vague et à l'allure indigeste, nous allons en présenter principes et lignes de forces.

Les origines sémantiques du concept remonte au français ancien du XVe siècle, lorsque Charles D'Orléans, fait usage du terme latin « *gubernare* » pour faire allusion à la conduite et l'art de conduire (Calame, 2003). Il s'ensuit une évolution rapide du concept pour devenir à partir des années 90 une monnaie courante du registre des modes d'actions publiques et de l'aménagement du territoire (Theys, 2002b). La première définition assez large du concept est probablement à mettre à l'actif de la Banque Mondiale qui clarifie en 1992 que « la gouvernance est la manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales d'un pays en vue du développement ». Il s'ensuit une définition plus précise qui stipule que la gouvernance « est la gestion impartiale et transparente des affaires publiques<sup>67</sup> ». Dans les années qui ont suivi, le terme a été transposé à tous les domaines.

Dans cet état de fait, Rech (2010) tire la sonnette d'alarme quant à l'usage extensif qui pourrait transformer la gouvernance en un *imbroglio* sémantique. Les multiples « vertus » de la gouvernance font de ce terme une arme pour l'orateur en quête de crédibilité, concept théorique et/ou idéologie, un outil de pilotage des organisations, un concept valable pour des applications supranationales ou locales. Tout cela a permis d'alimenter son caractère homonymique (Calame, 2003). Au sein de ce flou définitoire, des contributions ont essayé

---

<sup>67</sup> World Bank, Governance and development, World Bank, Washington DC, 1992

d'adopter des positions plus modérées et de revoir à la baisse les approches ambitieuses. Par exemple, Rech (2010) associe la gouvernance à de nouvelles formes de coordination des acteurs privés dans les décisions collectives. Cependant, « la bonne gouvernance » qui fait l'objet d'un usage sans cesse croissant, risque de n'être qu'un argument manipulé par les institutions financières mondiales pour légitimer l'ingérence des politiques des États soutenus. En effet, *The good governance* a été utilisée pour la première fois en 1992 par la Banque Mondiale. Elle appelle la séparation des pouvoirs dans un pays de droit, et milite pour la réduction du caractère interventionniste de l'État en faveur d'une approche en termes de procédures, de règles, de créations d'institutions et de régulations de marché. On est en droit de s'interroger. Cette définition veut-elle simplement présenter une nouvelle régulation des relations internationales entre les États et les institutions financières ? D'autant que la touche du néolibéralisme est très visible dans la définition. En somme, la gouvernance bascule d'une acception scientifique à même de faire comprendre et d'analyser à une idéologie utilisée à outrance (Rech, 2010a).

Pour sortir de cette ambiguïté, d'autres chercheurs ont favorisé l'émergence de définitions qui se veulent plus équilibrées. A cet égard, la gouvernance est de proche en proche assimilée à une harmonie vertueuse au sein de partenariats entre acteurs privés et acteurs publics (Merrien, 1999). Dans la même lignée, la gouvernance ambitionne d'ouvrir la voie à une traduction des intérêts divergents dans des choix et des mesures politiques, de telle façon que la pluralité des intérêts présents au sein de la société soit transformée en action unitaire que tous les différents acteurs sociaux y consentent et s'y retrouvent (Hergenhan, 2001). Ce gisement d'approches a été enrichi par plusieurs contributions, toujours en mettant l'accent sur l'objet du partenariat. Dans cette optique, la gouvernance a été admise en tant que désengagement positif de l'État en faveur « d'un bricolage de l'action publique locale » (Reynaud, 1989). Le retrait de l'État implique la création d'une genèse d'interactions entre les autres acteurs privés pour rester compétitifs (Le Galès, 1995). Toujours dans cette perspective, Rech (2010) rappelle à juste titre que la gouvernance déclenche une dynamique de « ménagement de territoire ». Le tourisme, en tant que secteur qui établit des relations verticales avec de nombreuses activités sociales et économiques, a toujours été considéré comme un champ fertile pour la mise en œuvre de la gouvernance.

En dépit de son caractère attractif, le terme de la gouvernance n'est pas exempt de critiques. Tout d'abord, les multiples approches souvent différentes ne permettent pas de



dissiper le flou et l'amalgame qui accompagnent cette notion<sup>68</sup>. Les auteurs dénombrent à minima quatre catégories d'approches : paradigmatique, managériale, culturelle et agnostique. Cette dernière se saisit en termes de rapports de forces qui risquent de faire croire que ce concept est une « boîte à outil » à même d'être appliquée de façon binaire à tous les contextes d'actions (Theys, 2002b). D'autres auteurs ont mis en évidence quelques embûches qui nécessitent plus de travail pour que la gouvernance soit un concept opérationnel et non un simple leitmotiv. Ces points ont été résumés à la prolifération des partenariats public/privé, la complexification de l'action publique qui en découle, la difficile articulation des politiques territoriales, ainsi que la place de la société civile dans les décisions (Hewitt de Alcantara, 1998; Le Galès, 1995; Rech, 2010a).

Face à l'engouement des discours portant sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, les spécialistes et l'élite managériale ont taillé un concept sur mesure qui se veut d'accompagner ces démarches d'opérationnalisation. Il s'agit de la *Corporate Governance*, mieux connue dans les zones francophones par la gouvernance des entreprises.

### III.7.2.3. ...A la Corporate Governance :

La gouvernance est un concept qui a été transposé dans toutes les échelles d'application. Son attractivité a séduit également les dirigeants d'entreprises et les chercheurs en gestion. Partant de là, une acception *ad hoc* vit le jour à l'aube des années 90, il s'agit de la *Corporate Governance*. Les partisans de la langue de Molière ont trouvé en « la gouvernance d'entreprise » un équivalent de l'acception anglophone.

Dès lors, les deux acceptions ont fait l'objet de nombreuses approches, accentuées par les discours de la RSE. Concrètement, la gouvernance de l'entreprise fait allusion à l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion des entreprises (Calame, 2003), ainsi qu'aux principes et aux règles qui dirigent et qui limitent les décisions des dirigeants (Pérez, 2003). De plus, il est admis que la gouvernance de l'entreprise englobe l'ensemble des processus, des réglementations, des lois et des institutions qui peuvent influencer la gestion, l'administration et le contrôle d'une entreprise (Bouyoud, 2010).

Les scandales financiers des groupes américains et européens tels qu'Enron (2001), Andersen (2002) et Parmalat (2003) ont mis en lumière l'existence d'un relâchement dans

---

<sup>68</sup> Au 5 Décembre 2011, Abdelilah Benkirane alors Chef de Gouvernement du Maroc, après la nouvelle constitution de Juillet 2011 a fait son premier entretien à la Radio et Télévision Marocaines (RTM) pour présenter son programme. Le Chef de l'Exécutif, en essayant de clarifier la signification de la gouvernance considérée le maître mot de la campagne, a dit qu'il s'agit de mettre l'Homme convenable au poste convenable.

l'éthique des dirigeants. Les fausses déclarations fiscales, le maquillage des chiffres... étaient des actes contraires aux discours de la RSE dominant à partir des années 90 (Bouyouud, 2010). Dans cette situation, le concept de la gouvernance est apparu comme un remède et un allié fort pour traduire les tendances en matières de RSE (Pesqueux, 2006a).

Le concept de la gouvernance des entreprises s'est ouvert pour intégrer un des défis majeurs de la planète : la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Dans cet état de fait, *the corporate governance* a inclus la gestion des relations des parties prenantes et la conciliation des intérêts antagoniques ; économiques d'une part et sociétaux de l'autre (Bouyouud, 2010). Dans la même lignée, d'autres contributions ont considéré que la RSE et la gouvernance se trouvent dans la droite ligne des défis relevés. Un usage à bon escient de ces concepts permettra de passer d'une gestion de la firme à une gestion du réseau qui inclut toutes les parties prenantes (Dupuis, 2007). Cette approche appelle à la dilution des frontières des entreprises, et à instaurer la filière et le territoire comme un lieu de régulation et de dialogue sociétal (Dupuis, 2007).

En définitive, il est opportun de remarquer que les préceptes de la gouvernance des entreprises s'intègrent parfaitement au paradigme de la RSE. Toutefois, il persiste des questions sans réponse et qui déclenchent une réflexion profonde. De notre point de vue, la gouvernance tout comme les autres concepts, issus des théories de la firme post fordisme, appelle tant bien que mal, à l'intégration des acteurs dans les décisions de l'entreprise. Toutefois, on est en droit de s'interroger sur comment les intégrer ? Faut-il encore rappeler que la majorité des cadres d'analyses issus des théories de la firme restent plus ou moins incapables devant le défi de la détermination des personnes et des autres entités envers lesquelles les entreprises sont redevables. Les groupements tranchés issus des travaux n'ont pas tardé à montrer leurs limites.

Face à cela, « la gouvernance » du réseau se doit d'être appréhendée par un concept empirique au regard du défi de la coopération des actants-parties prenantes. Cette coopération n'a jamais été élucidée, suffisamment, malgré son caractère incontournable pour la réussite du management socialement responsable. Dans ce contexte, nous avons choisi de développer notre propre approche de la coopération qui se fonde sur la traduction des acteurs telle qu'elle a été présentée par Callon (1986). Cela dit, l'ANT peut-elle fournir un cadre analytique fécond et adéquat pour la coopération des actants-parties prenantes ?

### **III.7.3. La RSE et le concept de la coopération : quand le compromis remplace le conflit :**

La contribution de Callon (1986) sur les coquilles de St Jacques et la baie de St Brieuc est considérée sans conteste comme le texte fondateur de l'analyse dédiée aux conditions de création des alliances au sein d'un réseau hétérogène. L'article questionne les liens entre nature et culture (Charvolin, 2000). L'analyse de Callon (1986) s'est employée à rendre compte d'une expérience alors inédite au sein de laquelle des acteurs différents se trouvent affronter à une situation de controverse. La résolution de cette situation nécessite la création d'alliance malgré la présence d'enjeux différents.

#### **III.7.3.1. Des conflits d'usage sur le *tourismspace* aux controverses :**

L'étude de Callon (1986) s'est intéressée à une controverse relative à l'aquaculture des coquilles Saint-Jacques. Faisant appel aux 3 principes fondamentaux de l'ANT : la symétrie, l'agnosticisme et la libre association, il a remarqué que les coquilles se sont trouvées au cœur d'une controverse réunissant des marins pêcheurs, des chercheurs et des scientifiques. Chaque catégorie ayant ses propres intérêts, la coexistence est devenue difficile. Concrètement, les marins pêcheurs s'emploient à maximiser la capture des coquilles pour répondre à une demande croissante, les chercheurs expriment leur inquiétude quant au risque de la disparition de cette espèce causée par une pêche excessive et une prédation impitoyable. Ce faisant, ils souhaitent étudier la possibilité de transposer sur la baie de St Brieuc une expérience d'élevage observée au Japon. En dernier lieu, les scientifiques veulent créer une nouvelle connaissance sur le mode de vie de ces espèces.

Cette situation de tension, représente de nombreuses similitudes avec le tourisme, dont nous avons relevé à plusieurs reprises le caractère transversal et les usages antagoniques pratiqués par les différents actants sur le territoire à vocation touristique. Comment peut-on régler ce genre de situation ?

Pour y remédier, Callon (1986) a rendu compte d'un ensemble de configurations sociales que ces acteurs ont entrepris.

#### **III.7.3.2. La zone de dialogue :**

L'éclatement et l'amplification du conflit n'ont pas que des aspects négatifs, ils incitent paradoxalement les parties prenantes en discordes à s'efforcer de trouver une résolution du conflit. Dans la même lignée, Callon (1986) affirme que les acteurs ont besoin de se connaître et de découvrir ce qui les lie. En résumé, il convient pour les acteurs de se rendre indispensables. Cela dit, chaque protagoniste doit comprendre que la présence de l'autre n'est

toujours gênante dans la mesure où la création d'alliance peut permettre de satisfaire ses propres intérêts. Toutefois, comme le souligne Callon (1986) l'un des acteurs impliqué doit incarner le rôle du médiateur-traducteur. Sa tâche consiste à « traduire » les autres protagonistes en leur expliquant l'intérêt qu'ils ont d'accepter la collaboration. Autrement dit, il crée une zone de dialogue et met en valeur son discours argumentaire pour convaincre les acteurs de passer par lui pour satisfaire leurs intérêts. Concrètement, il se rend indispensable en dissociant les protagonistes des autres alliances pour rendre celle qu'il propose plus porteuse d'intérêts.

Dans l'étape suivante, baptisée la problématisation, il s'agit de formuler une question qui « traduit » les différents protagonistes. En d'autres expressions, il s'efforce de montrer que les enjeux quoique multiples ils demeurent attachés. Toutefois, cette étape stipule la présence d'un traducteur au sens de Callon (1986). Autrement dit, un acteur qui se pose au cœur du contexte et profitant de son argumentaire pour devenir indispensable (Callon, 1986). Le même acteur s'emploie à définir un passage obligé pour chaque actant du regroupement. Dans l'étude de Callon (1986) cette phase menée par les 3 chercheurs a débouchée sur les reconfigurations suivantes : 1) les pêcheurs dont l'activité risquait sérieusement d'être compromise à cause de la baisse dangereuse des coquilles, pouvaient en acceptant la solution proposée par les 3 chercheurs maintenir leur activité, grâce à l'augmentation des stocks des coquilles 2) les coquilles seraient sans nul doute d'accord sur un programme qui garantissait leur survie 3) de même les collègues scientifiques pouvaient se baser sur cette nouvelle expérience produire de la connaissance sur la fixation des coquilles dans l'état larvaire (Callon, 1986).

La même étude permet de tirer bien d'autres enseignements. La création d'une zone de dialogue a abouti à la construction d'une alliance entre ces acteurs qui étaient *a priori* motivés par des intérêts divergents. La série des traductions menée par les 3 chercheurs qui ont fait office de médiateurs a fini par intéresser tous les actants, dans la mesure où ils ont accepté des modalités refusés auparavant (Akrich et al., 1988; Callon, 1981, 1986). Cette étape d'intéressement désigne l'ensemble d'actions et d'interactions (Audoux & Gillet, 2011) pour essayer d'imposer et de stabiliser l'identité des acteurs (Callon, 1986). Plus précisément, cette étape consiste à créer une zone d'interface dans laquelle se recoupent les intérêts et les buts de chacun.

Cependant, Callon (1986) ne nie pas que l'intéressement des actants antagoniques soit une tâche difficile. Il est impératif de faire participer tous les actants concernés. La difficulté

de cette tâche impose souvent le choix de porte-paroles. En effet, Callon (1986) met en exergue l'importance d'une participation active des acteurs ou de leurs représentants dans les réunions de collecte des avis. Selon lui, cette phase permet de basculer d'une impasse dominée par le scepticisme et par les préjugés à une étape d'ouverture sur le rôle. Pour reprendre l'expression de Dupont, les acteurs passent de la logique de « s'affronter pour vaincre » à « coopérer pour s'entendre » (Dupont, 2006).

### **III.7.3.3. Les jeux à sommes positives : faire converger les parties prenantes est il possible ?**

L'utilisation du concept de jeu dans les travaux de recherche est très ancienne. Il a été utilisé pour la première fois en 1838 par Cournot (Konieczny, 2010). D'abord réservé aux économistes, son attractivité a grandi pour toucher les sociologues et les politologues. Par conséquent, cette acception a fait l'objet de plusieurs interprétations. Nous retenons la réflexion la plus courante, associant le terme, à la situation au sein de laquelle, l'intérêt et le gain d'une personne ne sont plus affectés seulement par ses propres actions mais aussi par les actions des autres (Pénard, 2004). Face à cela, les protagonistes du jeu doivent gérer leurs interactions pour parvenir aux situations qui leurs sont les plus favorables. Ce faisant, chaque protagoniste, appelé joueur, selon le registre courant, s'emploie à adopter une stratégie. Celle-ci est définie comme le plan d'action qui prescrit une action que ce joueur va impulser à chaque fois qu'il est appelé à jouer (Konieczny, 2010). Le dilemme du prisonnier se trouve au centre des réflexions, mettant en avant l'importance de la coopération pour des personnes confrontées à une situation problématique. Ce modèle déployé, depuis les années 50, dans les différentes recherches sur les jeux d'acteurs raconte l'histoire de deux prisonniers arrêtés pour un petit délit pour lequel ils risquent un an de prison. Ils sont aussi soupçonnés également d'être impliqués dans un délit plus grave pour lequel ils risquent 5 ans de prison. En l'absence d'une preuve réelle le policier chargé de l'enquête incite chacun des deux à dénoncer son camarade pour son implication dans le délit le plus grave. Dans cette situation, les deux prisonniers peuvent adopter deux actions : 1) être gracié en dénonçant son camarade qui va écopé d'une peine de 5 ans 2) garder le silence et être accusés tous les deux d'un an de prison. En somme, la coopération entre les deux prisonniers traduite par le maintien du silence va leur permettre de minimiser la durée d'emprisonnement (Eber, 2006).

De surcroît, lorsque les utilités recherchées par les protagonistes sont divergents, la négociation devient un moyen pertinent. Toutefois, il serait opportun de clarifier le sens que nous donnons à la négociation. Il s'agit d'un concept à la frontière entre plusieurs courants et

qui a une pluralité d'approches. En effet, nous suivons la lignée de Dupont (2006) qui explique métaphoriquement que la négociation est l'opération par laquelle on essaye de faire coller ou faire emboîter des choses qui ne s'emboîtent pas d'elles-mêmes. Il renchérit que l'objectif de la négociation est de trouver un accord mutuellement acceptable. Dans le même ordre d'idées, Touzard (2006) explique que la négociation est une situation où des acteurs interdépendants cherchent par la discussion à régler un différend, un conflit d'intérêts ou même un conflit ouvert, par l'élaboration d'une solution acceptable par tous. Néanmoins, Beuret (2006) met l'accent sur l'usage extensif de négociation, concertation, consultation et bien d'autres qui a débouché sur une confusion. L'auteur s'est employé à donner une définition précise pour chacun de ces termes, dont le point commun demeure la participation des acteurs dans les décisions mais avec des degrés plus ou moins différents (Beuret, 2006). De ce fait, il distingue plusieurs niveaux de participation. La communication est une diffusion univoque de message de la part d'un acteur qui veut obtenir l'adhésion du public cible à ce qu'il affirme, propose ou décide. L'information est un autre type de flux unique, dans lequel un acteur ou un groupe d'acteurs mettent au courant d'autres personnes de leurs intentions ou des décisions déjà prises en apportant des éléments de compréhension. Toutefois, dans ce cas de figure, aucune réaction de la part des acteurs cibles de l'information n'est attendue. Dans le même ordre d'idées, Beuret (2006) associe la consultation à une opération menée par un acteur pour collecter les avis des acteurs concernés par un sujet commun. Par cette opération, il prétend créer un débat pour en retirer des suggestions, des réactions et des enseignements. En revanche, cette démarche ne donne pas lieu forcément à un partage du pouvoir de décision. La concertation par contre est un processus de participation plus large. L'amalgame entre la concertation et la consultation a marqué de nombreux travaux de recherche selon Beuret (2006). La concertation va plus loin qu'une simple consultation. Elle a pour objectif d'adapter les décisions aux besoins des acteurs tout en essayant d'ajuster les intérêts de chacun (Mermet, 1998). Plus encore, la concertation peut être définie comme un processus de dialogue horizontal entre les participants dont l'objectif est la construction collective de visions, d'objectifs, de projets communs, en vue d'agir ou de décider ensemble. La décision et le partage du pouvoir ne sont pas les premiers objectifs. La concertation a pour finalité de construire ensemble des objectifs communs (Beuret, 2006) contrairement à la négociation où l'obtention d'un accord mutuellement acceptable demeure le premier enjeu (Dupont, 2006)

Dans la controverse des coquilles de St Jacques, Callon (1986) relève que le nombre élevé des protagonistes et leur appartenance à des catégories différentes rend la participation

aux différentes séquences impossibles. Dès lors, le choix de représentants devient inévitable. En effet, la résolution d'une controverse de pareille ampleur implique tacitement une démocratie représentative. Dans ce contexte, la légitimité des représentants devient un autre obstacle à surmonter. Les représentants doivent jouir de la confiance des acteurs représentés sous risque de ne pas reconnaître les termes du compromis.

Toutefois, il va sans dire que les enjeux de la négociation sont nombreux et antagoniques. Ils oscillent entre la compétition et la coopération. De nombreux auteurs ont souligné que la négociation peut être menée selon plusieurs stratégies allant de la volonté d'imposer des règles de jeux au détriment des intérêts des autres, à la persuasion en un accord qui satisfait (pour le moins partiellement) les intérêts de tous (Dupont, 2006; Mermet, 2005; Touzard, 2006).

En clair, la négociation quelle que soit la stratégie adoptée par les protagonistes ne peut être complètement dépouillée de la volonté de chaque protagoniste de maximiser ses intérêts au détriment des autres (Touzard, 2006). Toutefois, cette intention de vouloir gagner se trouve amplifiée dans certaines stratégies et plus nuancée dans d'autres.

La négociation fondée sur l'avidité d'un acteur pour obtenir le maximum de satisfaction a été baptisée, stratégie distributive. Dans cette situation, dont l'enjeu majeur selon Touzard (2006) est souvent une ressource rare, le rapport de force est très accentué. Dans cette situation, la négociation bascule dans un climat d'imposition des intérêts de chaque acteur. Les concessions sont absentes ou faibles. Ces séquences qui se déroulent dans un climat marqué par la tension, la déstabilisation, le chantage ou même la menace parfois, augmentent le risque d'aboutir soit à un compromis déséquilibré dont personne n'est réellement satisfait soit sur la rupture, lorsqu'aucune partie ne cède aux pressions de l'autre. Mermet (2005) appelle cette situation et les résultats qui en découlent, les jeux à sommes négatives ou à sommes nulles.

Néanmoins, la négociation ne fait pas toujours allusion à des situations dans lesquelles prévalent systématiquement l'égoïsme absolu. Les acteurs, en face à face, peuvent aussi opter pour des stratégies intégratives plus vouées à la coopération. Dans cette situation, comme l'explique Touzard (2006), toutes les parties recherchent une solution qui soit meilleure pour tous. Autrement dit, une solution dans laquelle chaque partie gagne quelque chose d'important. Stratégie intégrative selon le registre de Dupont et Touzard (2006) ou jeux à sommes positives selon celui de Mermet (2005), cette négociation vise l'intégration (au moins

partielle) des intérêts de toutes les parties impliquées. Pour ce faire, tous les protagonistes doivent y mettre l'intention de coopérer (Touzard, 2006). Dans la même lignée, Zartman (2004) cité par Mounet et ses co-auteurs (2014), soulignent que la stratégie intégrative se fonde sur l'interaction pour créer des avantages supplémentaires.

Toutefois, il serait illusoire d'imaginer un climat tout à fait sain et serein pendant les séquences de cette négociation coopérative. Le chemin de la coopération est parsemé d'impasses, d'affrontement d'intérêts, etc. Ces épisodes constituent un paysage habituel de tous les contextes de négociation. Or, les acteurs devront avoir l'intention de les accepter, de les façonner pour revenir rapidement et de façon positive à un esprit de collaboration et non de tirer la corde et en risquer la rupture (Dupont, 2006). Le même auteur, Dupont (2006) affirme que la négociation distributive se fond régulièrement dans la négociation intégrative. Néanmoins, lorsque l'intention de la coopération prévaut, les menaces ou les chantages ne seront jamais utilisés comme arme de pression, ils sont remplacés par des allusions ou même des avertissements sur les éventuelles conséquences de la rupture. Il poursuit dans le même ordre d'idées, pour surmonter les divergences des points de vue qui pourraient jaillir, le négociateur le plus « sage » se doit de reconfigurer le problème, et de lier la question traitée à des complémentarités. De la sorte, les acteurs protagonistes font des concessions réciproques, déterminent les priorités et font preuve de créativité pour formuler un compromis original qui vise le long terme (Touzard, 2006).

La controverse et les conflits d'intérêts relevés par Callon (1986) mettent en lumière l'importance de la négociation pour basculer d'une situation d'affrontement à une volonté de trouver un accord. L'auteur montre comment le médiateur-traducteur a su réunir des actants autour d'un compromis dont sa capacité à tenir dépend de la légitimité des porte-parole qui doivent persuader leurs communautés à le respecter. Certes, cet accord n'est pas l'idéal au départ pour les acteurs dans la mesure où il ne permet pas de maximiser les intérêts, mais en revanche, il assure un partage équitable des ressources. En un mot, tous les actants de la controverse ont tiré un avantage, comme le résume Callon (1986) :

- 1) Les coquilles : la fixation des collecteurs leur a permis de s'éloigner du danger des prédateurs, en leur donnant l'occasion de se perpétuer. Ces mollusques ont vu le risque de disparation s'éloigner, tout en permettant une reproduction qui garantit à long terme l'existence de cette ressource, fondamentale pour « la survie » économique des marins pêcheurs.



- 2) Les marins pêcheurs ont accepté de réduire la capture sur le court terme, en contrepartie d'une production croissante sur le long terme grâce à l'implantation des collecteurs qui vont permettre aux coquilles de se reproduire.
- 3) Les chercheurs ont pu protéger (provisoirement) une espèce menacée d'extinction par la surconsommation, à travers la fixation des collecteurs et d'étudier la possibilité de dupliquer l'expérience d'élevage observée au Japon.
- 4) Les scientifiques ont pu créer de nouvelles connaissances sur la vie des coquilles Saint-Jacques.

En substance, nous sommes en droit de dire que cette étude offre des enseignements édifiants. Force est de constater que les acteurs remettaient en question au départ la possibilité de faire bon ménage. Les rapports sociaux étaient régis par la concurrence et l'imposition. Les pratiques divergentes, et les perceptions différentes de la même situation ont permis de créer un collectif antagonique. Assurément, la volonté de négocier et de créer des alliances pour satisfaire les intérêts personnels ont permis de stabiliser le réseau autour d'un compromis. La durée du respect du compromis demeure néanmoins incertaine. En sus, cette étude confirme le rôle des actants non humains dans la création des controverses qui mêlent société et nature. Toutefois, ils sont susceptibles de déclencher une action de coopération au sein d'un réseau hétéroclite. De plus, cette étude montre le caractère fondamental du médiateur-traducteur, qui avertit des éventuelles pertes pour toutes les parties du fait de l'amplification de la controverse et met en évidence les vertus et les avantages d'une action collective. Pour ce faire, il use de tous les arguments et moyens pour convaincre les autres actants à faire de lui le point de passage obligatoire pour réaliser leurs objectifs.

*In fine*, il y a lieu de dire que cette analyse et les résultats probants qui en découlent, ont alimenté « notre curiosité » de savoir si le territoire touristique d'Essaouira peut être le théâtre de cette dynamique de réseau. En clair, nous avons interrogé progressivement au long de cette partie nombre de constats, dont le dénominateur commun est l'appartenance à notre objet de recherche. Arrivés au terme de la partie, et dans un souci de clarté, nous allons essayer d'articuler toutes les interrogations précédentes, pour aboutir à une question synthétique qui alimentera notre analyse et fera office de problématique. Il s'agit d'étudier en quoi un management socialement responsable des entreprises touristiques d'Essaouira et les pratiques de la RSE inhérentes pourraient déclencher une dynamique de collaboration au sein du réseau des actants-parties prenantes de la ville?

Dans un souci de simplicité, cette question sera interprétée selon les deux angles suivants : 1) La RSE pourrait-elle impulser une action collective au sein du réseau des actants parties prenantes ? 2) Cette action collective serait-elle à même de surmonter les controverses et les conflits pour instaurer une coopération permettant de créer des pratiques originales et de stabiliser le réseau autour d'un compromis satisfaisant ? Nous entendons par la coopération la capacité des acteurs de passer d'une situation de controverse à une situation de collaboration. L'idée est de voir si la traduction au sens de Callon (1986) peut déboucher sur un accord qui se fonde sur la création d'avantages pour les différents protagonistes.

Le chemin qui a mené à cette prise de conscience envers ces constats a été sinueux. Conscient de l'importance de la question de recherche pour la pertinence de l'analyse, nous n'avons ménagé aucun effort pour prendre du recul autant que possible par rapport aux stéréotypes, présuppositions, sens commun, idées *a priori*...qui pouvaient compromettre l'impartialité de la recherche et biaiser les résultats. Ce faisant, nous avons envisagé de soumettre notre réflexion à un long processus de gestation à même de nous défaire de prénotions qui peuvent s'avérer fatales pour un chercheur débutant. En effet, arrêter un objet de recherche dans un vaste domaine est une tâche à la fois pénible et risquée. Dans les lignes suivantes, nous allons raconter les étapes qui ont conduit à construire la question susmentionnée. De plus, nous allons indiquer les constats qui feront office d'hypothèses pour appréhender notre question de recherche selon plusieurs points de vue.

## Chapitre 3 : La RSE vu du réseau coopérant des actants-parties prenantes

### I. Recherche participative et induction :

Ce travail doctoral, bien qu'il soit passé par bon nombre de vicissitudes, a permis surtout de renforcer progressivement notre réflexion. En effet, au début nous avions pour objectif de produire un travail qui voulait « corriger les erreurs » des acteurs en contribuant à l'amélioration de leur conduite. Au fil du temps, notre réflexion a connu un revirement avec la découverte d'un ensemble de réalités. C'est-à-dire que nous sommes passés d'une logique fondée sur « agir sur les acteurs » à une autre qui stipule « d'agir avec eux ». Dans cette optique, nous nous sommes rendus compte de l'importance de formuler une problématique fondée d'abord sur des constats empiriques et non des idées préconçues. En ce sens, nous avons privilégié l'implication d'un acteur du terrain dans la construction de notre problématique. Cela signifie, poursuivre le chemin qui mène à une construction de l'objet de recherche, moyennant le partenariat et le métissage des savoirs théoriques et pratiques. Cet encastrement de savoirs permet de concevoir une problématique dont les lignes de forces émanent du terrain.

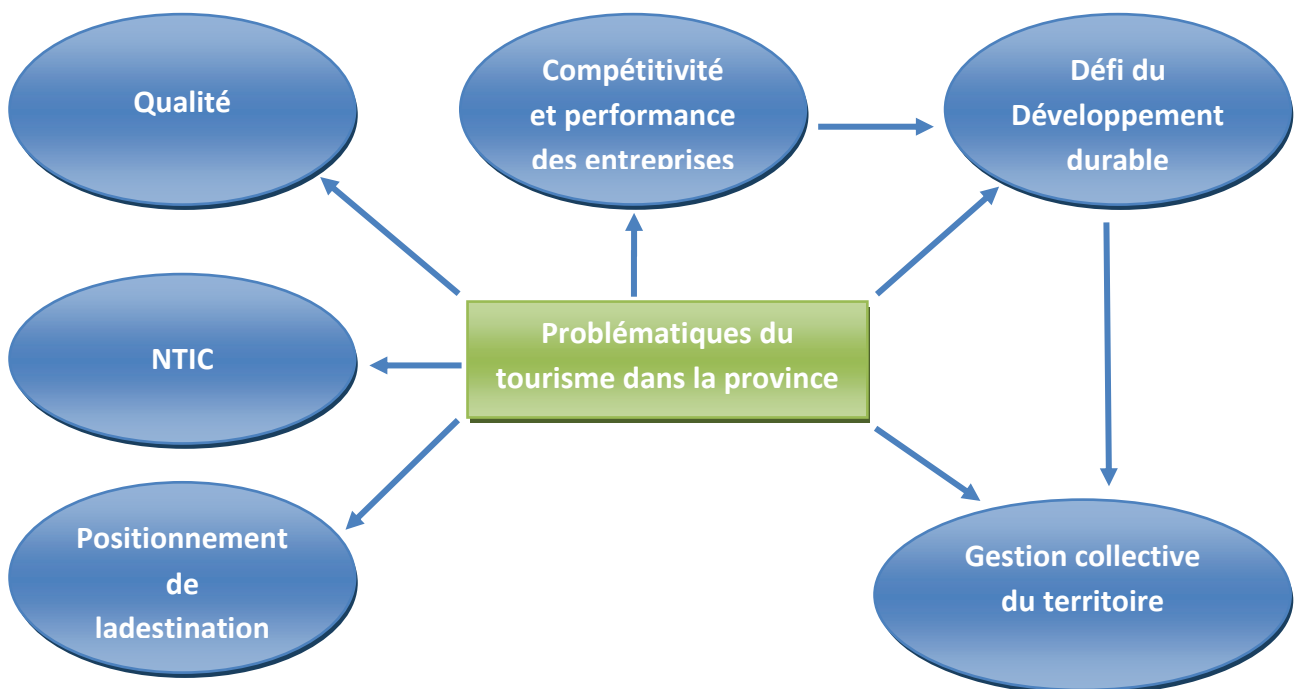
Avant de rendre compte des fondements de la recherche participative, nous rappelons qu'elle a déjà été l'objet d'une présentation concise dans le chapitre introductif. Dès lors, pour éviter des redondances, nous allons nous concentrer sur les principes fondateurs. Recherche-action, recherche-partenariale, recherche participative, apprentissage collectif etc, sont des exemples d'une liste interminable d'appellations. Même s'il existe une multiplicité d'acceptions, le fond demeure le même. En effet, quelle que soit l'appellation retenue, ce type de recherche vise la co-construction de la question de recherche par un chercheur et un praticien. L'apport de chacun est déterminant pour répondre à un double objectif (Anadon & Savoie-Zajc, 2007; Desgagné, 2007; Sebillote, 2007).

Cette collaboration, nourrie de plusieurs savoirs, permet au chercheur de produire de nouvelles connaissances sur son objet de recherche et au praticien de comprendre encore mieux une situation vécue. Prétendre à la supériorité de son savoir, est un sentiment qui compromettra sans doute la relation entre chercheur et praticien. Cette relation doit reposer sur la confiance et la volonté mutuelle de comprendre ensemble une pratique sociale (Coenen, 2001).

Découverte, parmi de nombreuses autres pistes que nous avons rencontrées lors de nos premiers pas hésitants, la recherche participative nous a inspirés. Dès lors, nous avons cherché comment concrétiser cette pratique. Nous avons mentionné, au début de ce manuscrit, qu'une rencontre fortuite lors d'une réunion du Conseil Provincial du Tourisme d'Essaouira (CPT) avec le Président de cet organisme, s'est transformée en un partenariat. Ce partenariat a vu le jour grâce à une volonté commune d'en savoir plus sur le tourisme dans la province d'Essaouira. Le choix d'une thématique précise était difficile au regard des différentes problématiques qui semblaient paralyser l'avancée du secteur.

La collaboration entre le chercheur que nous étions et le praticien, Président du CPT, a commencé, comme le préconise Sebillote (2007) par un recensement des problématiques les plus récurrentes du domaine de la recherche. A ce propos, il est considéré opportun de créer une toile composée par les sujets les plus remarquables selon les deux protagonistes. Par la suite, nous avons déterminé la zone de cette toile qui offre le plus de potentialités pour nourrir une recherche pertinente pour la science et utile pour la vie des acteurs représentés par le praticien (Desgagné, 2007; Sebillote, 2007). Dans notre cas, notre toile a fait surgir de nombreux sujets passionnants, bien que le tourisme fût le domaine de base :

**Figure n° 14 : Toile des questions de la recherche participative :**



Toutes les idées étaient bonnes et à même d'être le point de départ d'une longue recherche prometteuse. Toutefois, nous nous sommes rendus compte d'une possible triangulation entre trois sujets permettant d'aboutir à une problématique riche et complexe. En clair, nous n'avons jamais caché en tant que chercheur que l'objet qui nous attire de plus demeure l'entreprise. Or, le praticien responsable d'une institution censée représenter l'ensemble des acteurs et trouver des réponses pour les contraintes du réseau touristique, voulait s'engager dans une recherche qui touche le collectif.

En ce sens, nous avons choisi, de faire des allers-retours entre trois axes qui ont surgis d'une façon récurrente pendant les différentes étapes, en l'occurrence l'obligation des entreprises de maintenir un niveau de performance économique pouvant garantir la pérennité, le défi de la durabilité que les dirigeants doivent relever pour adhérer à la vision promue dans les différentes stratégies nationales et finalement la tâche primordiale d'articuler les actions des acteurs pour déboucher sur un territoire touristique attractive et qui se fonde sur le respect des intérêts des différents protagonistes.

Mêler ces différents axes dans une question de recherche n'est pas une tâche facile. Nous nous sommes appliqués à écouter les pulsions du terrain pour déclencher un travail de recherche en phase avec les expériences et les besoins des acteurs. Nous avons donc relevé les premiers constats empiriques en réalisant une pré-enquête.

## **II. Induction et Enquête exploratoire : Premiers constats**

La recherche participative, dont nous nous sommes servis, exige des considérations particulières. Parmi elles, il est dit que la recherche participative tend à faire une recherche avec les acteurs du terrain et dont les résultats peuvent remédier à quelques situations de problèmes (Anadon & Savoie-Zajc, 2007; Sebillote, 2007). Cette posture qui peut paraître évidente nécessite « un traitement » adéquat. Bien que la recherche participative impose le métissage des savoirs théoriques et pratiques pour résoudre une problématique sociale, la contribution du praticien et du chercheur ne peut être suffisante pour intégrer la majorité des préoccupations des autres acteurs du terrain dans la formulation de la question de recherche. Pour cette raison, en plus des considérations de l'ANT qui est une théorie inductive, nous avons opté pour l'induction. En effet, la démarche inductive paraît s'inscrire dans la lignée de la posture de recherche que nous avons épousée tout au long de ce travail. Pourquoi un tel jugement ? Notre décision trouve son essence dans les lignes de force de la démarche inductive qui va de pair avec nos besoins. En somme, l'induction fait de « pas d'idées sans

faits » un slogan fixe (Loubet del Bayle, 2000). De ce qui précède, il est clair que la démarche inductive construit son identité en se basant sur les acteurs et les faits empiriques pour conclure des réalités et construire des lois (Loubet del Bayle, 2000; Péllissier-Tanon, 2001; Rech, 2010a). Ainsi, nous avons jugé opportun de marier recherche participative et induction. Les deux postures nous semblent compatibles. En effet, cette double posture permet au chercheur de se situer aux côtés des protagonistes de sa recherche et de construire étape par étape sa problématique.

Dans cette optique, nous avons dressé avec le partenaire de la recherche, une première liste d'acteurs susceptibles de fournir des constats sur le contexte étudié. Cette étape a été cruciale. Elle a fourni, entre autres, des indications préliminaires sur notre terrain de recherche. L'enquête exploratoire nous a permis d'interroger les acteurs ci-après :

- ✓ Le Président du Conseil de la Ville
- ✓ L'ancien Président de la fédération des hôteliers de la ville
- ✓ Le Président de l'association des transporteurs touristiques
- ✓ Un guide informel
- ✓ Le responsable d'une coopérative de développement durable
- ✓ Le président de la chambre de commerce
- ✓ Le directeur de l'Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences
- ✓ Un membre associatif
- ✓ Le délégué du tourisme de la province d'Essaouira

Pour débiter l'entretien, la question de départ suivante a été posée : « Que pensez-vous des difficultés rencontrées par les acteurs du tourisme dans la province, à l'aune du défi de la durabilité et des discours de gestion participative prônée par la vision 2020 ? » Cette première interaction concrète avec les acteurs du terrain a permis de révéler quelques constats significatifs.

De prime abord, les dirigeants des entreprises du domaine touristique ont témoigné d'un penchant pour la performance économique. Le taux de remplissage moyen de la ville ne permet pas d'être plus ambitieux, notamment pour les sujets à la mode comme le développement durable ou la responsabilité. Les touristes sont accusés par certains d'être « des idiots » pour reprendre l'expression ironique d'Urbain (1991). Lorsqu'ils veulent exercer des pratiques qui leurs sont habituelles, ils sont perçus par d'autres comme « la poule

aux œufs d'or » dont il faut tirer un maximum d'avantages. Les habitants se disent concurrencés sur leur propre territoire. Dans la ligne de mire se trouvent les quads dont le bruit et le non-respect des zones réservées perturbent. Les habitants d'un village rural ont perdu une partie de leur espace de pastoralisme à cause de l'implantation d'un golf. Dans cette situation compliquée, les opérateurs publics se trouvent dépossédés d'une marge de manœuvre conséquente pour prendre des décisions concrètes. En somme, on constate une myriade de stéréotypes, de méconnaissances des pratiques divergentes qui ne peuvent aboutir qu'à des conflits.

### **III. Problématique :**

Tout au long de cette partie, nous nous sommes employés à questionner au fur et à mesure les concepts théoriques qui sont le fondement de cette recherche. Nous allons tâcher à présent de trouver la juste articulation entre ces concepts, afin de rendre compte plus clairement des objectifs escomptés pour ce travail.

En réalité, le thème de la RSE a fait couler beaucoup d'encre dans les dernières décennies. Les raisons de cet intérêt sont nombreuses et reflètent l'admiration et aussi le scepticisme que suscitent les différents sujets portant sur le développement durable et ses multiples déclinaisons. Eu égard aux mutations profondes que notre société contemporaine a connue, même des sujets censés restés « humains » se sont trouvés rapidement prisonniers d'une vision économique réductrice. Dans cet ordre d'idées, la RSE à travers les innombrables travaux qui s'y sont intéressés, s'est efforcée d'étudier l'éventuel lien avec la création de la valeur marchande. L'enjeu est clair. Il s'agit de trouver des stimulations solides pour encourager les entreprises à investir ce domaine sans craindre une multiplication des coûts. Il a été question de prouver que la RSE et la performance économique peuvent être conciliées. Pourtant, les travaux abondants n'ont pas abouti à des résultats probants. Jusqu'à présent, le lien entre RSE et performance économique demeure incertain (Daudigeos & Valiorgue, 2010).

Toutefois, la majorité écrasante des contributions s'est accordée à souligner que le soutien des parties prenantes aux actions entreprises par les firmes augmenterait de façon considérable les chances d'existence de ce lien. Aux yeux des différents chercheurs, la coopération des parties prenantes serait une condition indispensable au succès des stratégies de RSE impulsées par une firme. En effet, une stratégie de RSE implique des avantages pour toutes les parties prenantes, mais aussi des concessions pour recouper les différents intérêts. Il

n'en demeure pas moins que l'acceptabilité des modalités de cette stratégie de la part des parties prenantes renforce les chances de son succès. Dans la même lignée, la réussite d'une politique de responsabilité est mesurée par sa capacité à satisfaire les parties prenantes, sans que la firme perde son équilibre économique.

Dans le cadre de cette recherche, loin de nous l'idée de renchérir le débat autour du lien « incertain » entre la RSE et la performance économique. Toutefois, nous comptons nuancer un volet resté, paradoxalement, dans l'ombre. Il s'agit des conditions de création d'un compromis malgré la présence des intérêts différents voire concurrents entre l'entreprise ses parties prenantes.

Le mot d'ordre de ce travail est d'étudier comment peut se former « un vivre ensemble » entre les entreprises touristiques et leurs parties prenantes ? Plus concrètement, nous interrogeons la capacité des politiques de RSE et les actions qui en découlent à construire un réseau collaboratif des actants-parties prenantes. Plus haut, nous avons indiqué comment ce sujet a été co-construit avec le Président du Conseil Provincial du Tourisme d'Essaouira (CPTE), qui voulait avoir une idée plus claire du réseau touristique relevant de sa zone d'intervention, et des possibilités de réussite de l'un des enjeux fondamentaux de la vision 2020, en l'occurrence la durabilité de la destination.

Pour étudier ce sujet, nous avons monté un cadre théorique, composé de la théorie des parties prenantes et de la théorie de l'acteur-réseau. Comment ces deux cadres seront-ils articulés ? La théorie des parties prenantes est un cadre omniprésent dans les études portant sur la RSE. La SHT a eu l'avantage de présenter un modèle qui constitue le réseau des entreprises. Bien qu'il soit admis comme modèle pertinent, nous lui reprochons d'avoir figé ce réseau mais aussi d'avoir ignoré les sources d'incertitudes les plus importantes. Pour y remédier, nous avons eu recours à l'ANT. Nous comptons déconstruire ce réseau puis le reconstituer en suivant les acteurs dans leurs cheminements. En effet, la combinaison de la SHT et l'ANT sert pour passer d'un réseau de type social 1 à un réseau en train de se faire en mettant en évidence la chaîne des associations établies entre humains et objets qui forment ce regroupement hybride déployé autour des entreprises touristiques. Dans la même veine, la poursuite de « cet essaim dérangé » (Latour, 2006) a pour objectif d'étudier le flux social transporté, de détecter les médiateurs qui le transforment, de mettre en lumière les associations établies entre humains et objets, et de comprendre comment les actants « se traduisent » pour transformer des controverses en coopération.



En somme, nous avons à plusieurs reprises souligné que le territoire touristique constitue un gisement de controverses et de relations conflictuelles entre les différents actants du fait des usages concurrents qui s'y exercent (Haye, 2012a; Rech, 2010a). La ville d'Essaouira ne fait pas exception. La pré-enquête, dont les grandes lignes ont été résumées plus haut, a permis de faire ressortir quelques constats significatifs. En effet, à l'heure où l'État à l'image du ministère du tourisme et les autres institutions relevant du domaine, ont fait de la durabilité un des défis de la vision 2020, les acteurs du terrain font un avancement balbutiant sur ce chantier. Les acteurs en relation avec le tourisme, et qui peuvent parfois le subir involontairement, ont manifesté pour la plupart une insatisfaction face à la manière dont les entreprises du domaine exercent leur engagement sociétal. En revanche, les dirigeants des entreprises rencontrés dans la pré-enquête affirment volontiers que les réalisations en matière d'engagement responsable ne sont pas encore à la hauteur. Ils accusent le manque de soutien de la part de l'État face à une situation morose qui frappe le secteur dernièrement.

Dès lors, la RSE qui se propose comme outil de reconfiguration des liens sociaux entre les firmes et les parties prenantes, finit dans bon nombre de cas par créer des controverses. En résumé, le programme de responsabilité proposé par une entreprise peut être considéré par les parties prenantes comme inadéquat et/ou insuffisant et finirait, en conséquence, par accentuer les controverses et les conflits au lieu de les réduire.

L'objectif de ce travail est de passer au crible l'implication du réseau d'actants-parties prenantes. Mais aussi de comprendre comment la controverse autour de la RSE peut basculer en conflit. Il s'agit aussi d'étudier les conditions et le processus qui permettrait de transformer la controverse en collaboration en se basant sur les jeux de « traduction ». C'est pourquoi nous souhaitons rendre compte du processus de résolution des conflits dans le regroupement des entreprises. Ainsi, il s'agit d'étudier d'abord en quoi la relation entre les entreprises touristiques d'Essaouira et leurs actants-parties prenantes peut comporter des controverses ou des conflits. Sur ce point, nous allons nous concentrer sur la stratégie de la RSE de chaque entreprise. Pour ce faire, nous étudions les actions déployées en 3 champs : économiques, sociales et environnementales. Quoique que les actants parties prenantes soient en principe la cible de ces actions, ils sont en mesure de les juger et de les considérer comme satisfaisantes et par conséquent de les admettre ou dans le cas contraire de les rejeter. Dans ce 2<sup>e</sup> cas, des controverses ou des conflits pourraient survenir. Pour nous, cette confrontation entre intérêts des entreprises touristiques et intérêts de leurs parties prenantes, permettra de situer les politiques de RSE. De manière plus précise, il s'agit de savoir à quels niveaux correspondent

les stratégies de RSE en ayant un regard étroit sur l'approche de Carroll (1979) qui a déterminée 3 niveaux en l'occurrence moral, amoral ou immoral. Cet auteur a décliné ces concepts en 4 niveaux que nous voulons vérifier, en réponse à la question suivante : A partir de quel niveau légal, économique, éthique ou discrétionnaire, la politique de RSE peut satisfaire les parties prenantes ? Cette question peut aussi être interprétée différemment : Au-dessous de quel niveau la politique RSE des entreprises touristiques provoque une relation conflictuelle ? En effet, l'abondance de la littérature consacrée à la RSE a entraîné une pluralité de politiques d'appropriation et de traduction de la part des dirigeants. Grimant et ses co-auteurs (2014) ont dénoncé la stratégie instrumentale de la RSE ; pour laquelle ce sont les dirigeants qui s'emploient à en définir les grandes lignes sans participation des autres acteurs concernés. Cette manière peut déboucher sur des actions inadéquates et sans âme. De ce fait, les chances d'adhésion des actants-parties prenantes restent faibles. *A contrario*, une stratégie plurielle, qui s'apparente à un apprentissage collectif entre l'entreprise et ses parties prenantes, débouche sur une définition commune des enjeux de la RSE et des actions qui en découleront. De ce qui précède, il est opportun de se demander si la stratégie instrumentale ne crée pas une tension au sein de l'environnement de l'entreprise au lieu de le stabiliser. Dans le même ordre d'idées, il convient d'interroger la corrélation entre la mise en place d'une stratégie plurielle et l'adhésion des parties prenantes. Toutefois, l'existence du conflit ne signifie aucunement que la divergence est irréparable. Pourtant, le conflit a été assimilé à la première étape au vu de la construction d'une concertation (Caron & Torre, 2005). De ce fait, il serait fécond de mettre en exergue comment se construit une collaboration dans un réseau conflictuel. En ce sens, nous allons convoquer le processus de mise en réseau tel qu'il a été présenté par Callon (1986) : la problématisation, l'intéressement, et l'enrôlement menés par un médiateur-traducteur

En synthèse, ce travail ne s'intéresse pas à la RSE comme outil de gestion façonné sur mesure par les dirigeants, mais plutôt comme stratégie définie par une action collective impulsée dans le réseau des entreprises touristiques. Nous remarquons que le terme de réseau a été récurrent. En effet, parmi les objectifs de ce travail, il s'agit de retracer les contours du réseau des entreprises touristiques, et de la ville d'Essaouira en général. Plusieurs travaux inspirés de l'École des parties prenantes ont présenté des modèles de réseau. Par réseau nous entendons la forme obtenue suite à la révélation des relations établies par une firme. Le modèle des parties prenantes, bien qu'il soit très judicieux, semble être influencé par les

dualités qui ont fait matière à débat entre les différents courants des sciences sociales, telles que Nature et Société, Global et Local...

Dans notre recherche, nous mettons l'accent sur le réseau de l'entreprise, en essayant d'apporter des réponses aux questions suivantes : Combien existe-t-il de réseaux touristiques ? Y-a-t-il un réseau pour chaque entreprise ou un monde plat dans lequel tous les actants du tourisme sont connectés? Existe-t-il des frontières étanches entre le réseau global et le réseau local ? C'est-à-dire entre l'action qui se déroule localement et les actions qui proviennent du contexte global. S'agit-il de deux niveaux interactifs et ayant de nombreux points de connexions ? Les humains sont-ils les seuls acteurs du réseau ? Les objets n'exercent-ils aucune influence ? Pour répondre à ces questionnements épineux, nous adoptons une posture qui consiste à suivre les associations déployées, à dévoiler les actants impliqués, à étudier le flux social transporté, à mettre en exergue les séries de traduction, etc. Cette posture permettrait de répondre à une des questions les plus importantes de l'Ecole des parties prenantes, à savoir : qui compte ? Autrement dit, qui sont les acteurs les plus influents dans le réseau des entreprises ? Suivre les cheminements et étudier le flux social, permettrait de dévoiler les intermédiaires du réseau des actants-parties prenantes. Par médiateur, nous entendons l'actant du réseau dont l'action est toujours imprévisible et suscite de l'incertitude dans l'action du groupe. Dans un même esprit, de nouvelles études sur la dynamique d'action sociale au sein des réseaux hybrides ont défini la notion de macro-acteurs et d'acteurs « marginalisés ». Il s'agit, en clair d'acteurs qui luttent pour occuper des places centrales. Les acteurs marginalisés peuvent développer « des anti-programmes » leur permettant de ne pas rester dans la périphérie et d'ouvrir progressivement le réseau (Callon & Latour, 2006; Delacour & Liarte, 2013). Il convient dès lors, de savoir si le réseau étudié comprend des macro-acteurs et des acteurs marginalisés. Et comment les acteurs marginalisés vont-ils œuvrer pour ouvrir le réseau ?

En définitive, il convient de mettre en exergue une précision déjà mentionnée dans plusieurs passages. Ce travail a pour vocation de vouloir « faire avec » plutôt que « sur les acteurs ». La participation d'un acteur dans la construction de la problématique en est le témoin. En effet, ce travail trouve son essence, entre autres, dans la volonté du Président du CPT d'Essaouira d'avoir une vision détaillée sur les intervenants directs et indirects dans le domaine touristique de la province d'Essaouira, de mettre en évidence les contraintes et les marges de développement du chantier de la durabilité érigé en priorité dans le cadre de la vision 2020. De plus, le CPT qui fait office de relais entre les professionnels et les opérateurs

publics, désirait à l'image de son Président mettre l'accent sur les défaillances de la synchronisation Public-Privé, autrement dit la gouvernance de la destination. Dès lors, loin de nous l'idée de vouloir aboutir à une recette magique, notre travail a pour objectif de rendre aux acteurs les différents constats soulevés. En d'autres termes, nous voulons formuler « un compte-rendu risqué » tel qu'il a été décrit par Latour (2006). Pour être plus précis, il s'agit de restituer aux acteurs impliqués une vision panoptique de leurs actions, du mouvement social qu'ils transportent, des transformations qu'ils opèrent sur le flux social, de l'articulation de leurs actions, de leurs places dans le réseau et enfin de la manière dont ils parviennent à stabiliser leur regroupement en dépit des controverses et des conflits. De surcroît, nous ne prétendons pas agir sur le vécu quotidien des acteurs, nous voulons tout de même montrer qu'ils peuvent s'affronter, déclencher des conflits mais aussi s'accorder pour exister ensemble, moyennant des innovations sociales. Loin de nous aussi l'idée d'imposer des définitions extérieures du monde partagé et disputé par les acteurs. Ceci étant dit, la finalité de notre travail est de procéder à une analyse objective en performant le réseau à travers un compte-rendu « risqué » qui consiste à produire une vue panoramique sur le réseau étudié. Ce paysage plus ou moins globale informe sur la position de chaque actant dans le réseau et permet d'en détecter les nœuds. En somme, il améliore la vision des actants sur leur monde et par conséquent, leur permet d'agir plus efficacement.

En conclusion, ce travail a pour ambition de suivre les acteurs et d'appréhender les définitions qu'ils donnent aux situations auxquelles ils sont confrontés sans leur imposer de l'extérieur une définition d'eux-mêmes (Delacour & Liarte, 2013). Ainsi, il s'agit de rendre compte de ce qu'ils prennent pour construire le monde dans lequel ils vivent et se disputer sur le monde dans lequel ils voudraient vivre (Bréchet & Desreumaux, 2008, p. 5).

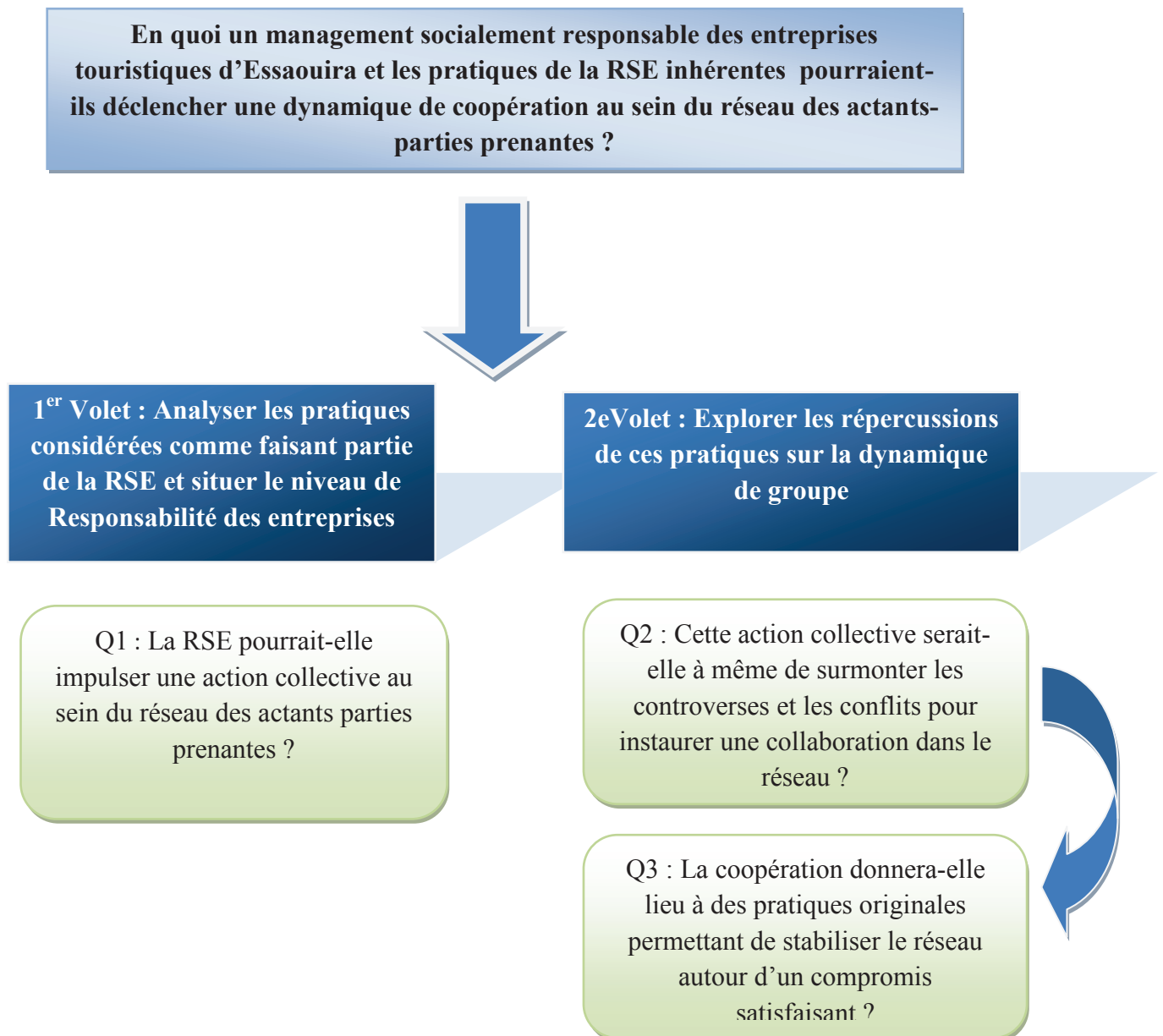
#### **IV. Les axes de la problématique :**

Schématiser une problématique pluridisciplinaire n'est pas une tâche de tout repos. L'objectif de cet exercice est de permettre au lecteur d'avoir un dernier aperçu sur les composantes hétérogènes de notre objet de recherche, avant de développer la 3<sup>e</sup> partie qui sera consacrée à la restitution des résultats. Pour ce faire, nous avons décliné notre problématique en plusieurs questionnements et volets fondamentaux qui seront mis à l'épreuve des faits dans la prochaine partie. Force est de rappeler, comme le souligne Carroll (1979), que le degré de Responsabilité des entreprises est variable et qu'il dépend de plusieurs facteurs. En effet, le niveau économique de la RSE est indispensable pour les dirigeants eu égard à son lien étroit avec la performance économique, gage de pérennité. Néanmoins, les actions de

Responsabilité économiques ne sont pas les mêmes dans toutes les entreprises. De plus, les autres niveaux de la RSE dépendent du référentiel de chaque entreprise.

Il s'agit donc pour nous, entre autres, de mettre à jour le niveau d'appropriation de la RSE et le sens donné aux actions qui en découlent. Ainsi, nous voulons savoir si le flux social transporté par les actants-parties prenantes est influencé par le degré de Responsabilité des entreprises.

**Figure n° 15: Arborescence de la problématique :**



## V. Hypothèses de la recherche :

Les hypothèses découlent des réponses supposées, utilisées par le chercheur pour déterminer le sens dans lequel, il compte conduire son travail (Loubet del Bayle, 2000; Mace & Pétry, 2000; Van Campenhoudt & Quivy, 2011). En raison de la nature de l'ANT qui est considérée comme une théorie inductive, il était évident qu'il fallait opter pour des hypothèses émanant du champ étudié. En effet, le cadre analytique que nous avons choisi a pour objectif de produire des connaissances spécifiques et liées au contexte étudié, et non pas une élaboration de lois ou d'énoncés substantifs et généraux (Bréchet & Desreumaux, 2008).

De surcroît, les entretiens fruits de l'enquête exploratoire nous ont permis d'avoir à la fois du recul et de la visibilité par rapport à l'objet de recherche, et de retenir les hypothèses qui seront confrontées à l'épreuve des faits empiriques. Ces hypothèses résultent d'une lente gestation et se basent sur un nombre important d'information venant du terrain pour être en phase avec la réalité du champ étudié (Loubet del Bayle, 2000, p. 268). Dans le même ordre d'idées, Loubet Del Bayle (2000) affirme que les hypothèses méthodiques sont, contrairement aux hypothèses intuitives, plus scrupuleuses, moins rapides mais dont les conclusions sont généralement plus solides (p 268).

En ce sens, nous avons retenu les pistes suivantes sur la base de la problématique, des cadres théoriques convoqués ainsi que de l'analyse des entretiens exploratoires :

- **Hypothèse 1** : Contrairement à la vision du paradigme des parties prenantes, les frontières du réseau de l'entreprise sont poreuses et dépassent les segments pertinents :
  - ✓ Sous hypothèse 1.1 : Conformément aux fondements de l'ANT, les entreprises sont imbriquées dans un monde plat.
  - ✓ Sous hypothèse 1.2 : Conformément aux préceptes de l'ANT, les actants non humains sont une partie intégrante du réseau et font office de connecteurs sociaux.
- **Hypothèse 2** : La coprésence d'acteurs hétérogènes et des pratiques antagoniques sur le même territoire peut accentuer les controverses et les conflits d'usage :
  - ✓ Sous hypothèse 2.1 : le territoire touristique est un domaine fertile pour les conflits d'usage.
  - ✓ Sous hypothèse 2.2 : l'accès aux ressources gratuites est le principal moteur des conflits entre les entreprises touristiques et le réseau des parties prenantes.

- **Hypothèse 3** : La stratégie de RSE construite par une action collective mêlant tous les actants-parties prenantes peut intégrer les intérêts concurrents et activer une ressource territoriale:
- ✓ Sous hypothèse 3.1 : Les entreprises touristiques du réseau étudié ont des degrés variables de Responsabilité.
  - ✓ Sous hypothèse 3.2 : La stratégie de RSE construite par l'entreprise et ses actants-parties prenantes à travers des opérations de traduction permet de créer un réseau coopérant et d'activer une ressource territoriale.

## Conclusion de la 2<sup>e</sup> partie :

---

Cette seconde partie a eu pour objectif de mettre en exergue le cadre théorique convoqué, basé sur la théorie des parties prenantes et la théorie de l'acteur-réseau, mais ouvert aussi à d'autres concepts tels que la ressource territoriale ou des concepts émanant de la sociologie des organisations. Cette partie a permis également de mettre en lumière notre problématique centrée sur le rôle de la RSE au sein des entreprises touristiques dans la création d'un réseau coopérant des actants-parties prenantes.

Notre question de recherche interroge la réaction des actants-parties prenantes face aux stratégies de RSE propulsées par les entreprises touristiques et la possibilité de construire « un vivre ensemble » malgré les intérêts divergents qui pourraient exister. Il s'agit donc d'appréhender les interactions sociales au sein du réseau des entreprises touristiques et leurs actants-parties prenantes, ainsi que le flux social qui y circule. Nous mettrons également l'accent sur le niveau de responsabilité de chaque entreprise et la capacité des actants à reconfigurer leurs rapports sociaux et à produire des innovations sociales.

Force est de constater que le terme de réseau a été l'un des mots d'ordre de cette partie. Certes, ce concept jouit d'une pluralité de réflexions dans tous les domaines de recherche, mais dans le cadre de ce travail, nous entendons par ce terme la chaîne d'interactions qui se déploie entre des personnes et des objets que nous avons appelé actants pour reprendre l'expression de Latour (2006). Plus concrètement, nous analysons le réseau dans le contexte des entreprises du domaine touristique. En substance, « suivre les acteurs » est le mot d'ordre de ce travail. Il consiste à rejeter les groupements *a priori* ainsi que les notions classiques portant sur les niveaux d'analyses tels que micro, méso ou macro. En effet, le chercheur que nous sommes ne peut établir *a priori* ni la composition du réseau des actants-parties prenantes ni le niveau dans lequel on va les suivre. Pour ce faire, le réel des pratiques, des objets et des traces des actants et de leurs disputes, est le seul moyen que nous avons privilégié pour accéder à ce qui se fait et se défait (Bréchet & Desreumaux, 2008).

Cependant, il convient de rappeler que l'articulation de deux théories appartenant à deux disciplines différentes n'est pas une tâche aisée. En effet, bien que les deux théories, des parties prenantes et de l'acteur-réseau, se rejoignent dans la volonté de comprendre l'objectif et les particularités des relations déployés au sein d'un collectif, et les conditions dans lesquelles peuvent se construire un monde commun, elles sont très divergentes quant à la posture et la méthodologie suivies. En résumé, la SHT propose un modèle de réseau préétabli



qu'il s'agit simplement d'analyser et d'appliquer dans tous les contextes, en revanche l'ANT prône de suivre les acteurs pour construire un monde en train de se faire. Malgré la divergence des postures, il existe des fronts d'articulation qui garantissent le respect des deux postures. En effet, quoique l'ANT refuse de faire du modèle de réseau préétabli de la SHT un point de départ irréfutable, elle permet la possibilité de l'admettre, à condition de le déconstruire et le reconstituer. En effet, l'ANT est une théorie qui se veut à la fois réaliste, constructiviste et relativiste (Latour, 2006), ceci étant, elle n'a pas pour objectif de tout nier ou de tout remettre en question. Cela dit, pour suivre les acteurs, il faut sans doute un point de départ.

Ainsi, nous avons choisi de faire des entreprises le point de départ pour dévoiler le monde des actants-parties prenantes connectés et pour retracer les associations qui sont déployées entre les différentes entités. Dans cette perspective, une série de questions rejaillit : Qui sont ses entreprises ? Dans quelles filières touristiques agissent-elles ? Comment sont-elles gérées ? Avec qui sont-elles connectées ? Et pourquoi ? Quel est le niveau de Responsabilité de chacune de ces entreprises ? Combien de réseaux touristiques existent-t-ils réellement ?

Avant de répondre à ces questions épineuses, nous allons présenter la posture méthodologique que nous avons adoptée pour accéder à la réalité des faits sur le terrain. Le choix de cette posture a été conditionné entre autres par la nature de l'objet de recherche et les caractéristiques des deux théories convoquées qui sont plus vouées à l'empirisme, au réel et aux faits. Toutefois, les résultats escomptés ne cherchent en aucun cas à imposer de l'extérieur aux actants étudiés des définitions de ce qu'ils sont ou ce qu'ils font. Il s'agit d'observer et de rendre aux actants étudiés, comment se construit une action collective entre les différentes entités qu'ils sont, et si les pratiques de RSE, propulsées par les entreprises touristiques, peuvent être des arguments de négociation pour stabiliser ce regroupement.

**Partie 3 : L'interpellation de la RSE par les parties prenantes et l'acteur-réseau : réseaux, flux social, associations, perceptions et compromis.**

### **Introduction à la 3e partie :**

---

Les première et deuxième parties ont permis de situer le contexte et la problématique de cette recherche. La troisième partie sera consacrée à la remise à plat des résultats, qui soumettent la problématique de la RSE à un processus analytique un peu particulier. Concrètement, ce sont les dynamiques et innovations sociales suscitées par les pratiques dites de RSE qui constitueront la cible de notre analyse. Notre attention sera plus focalisée sur la construction des regroupements auxquels les entreprises touristiques d'Essaouira sont connectées et les modifications spatiales et sociales qui y ont lieu.

Ce faisant, notre investigation est organisée ainsi :

Nous présentons de prime abord la posture adoptée pour appréhender le terrain de recherche. Nous revenons en détail sur les différentes étapes qui ont permis de recueillir et d'analyser les données empiriques.

Ensuite, nous allons nous intéresser à la formation du réseau des entreprises touristiques en mobilisant notre double approche théorique. Eu égard au nombre de réseaux étudiés, 11 au total, nous avons jugé opportun de présenter deux cas, en l'occurrence le réseau d'un hôtel classé et celui d'un hébergeur informel. Ce faisant, nous suivrons les traces des dirigeants pour construire le réseau et pour relever les différentes caractéristiques intrinsèques. Cette analyse permet de mettre l'accent sur les deux approches théoriques utilisées, à savoir la SHT et l'ANT. La nature des entités qui forment le collectif, les jeux et les frontières du flux social seront mis à l'épreuve de faits.

Certes, la RSE est le maître mot de la problématique. Nous avons toutefois opté pour une analyse qui l'articule à un autre concept, en l'occurrence la coopération que nous avons construit à travers les jeux de traduction développés par Michel Callon. Nous avons défini la coopération comme la capacité d'un médiateur de traduire une foule d'acteur pour concevoir un compromis sur l'utilisation d'une ressource commune. En somme, l'implication des actants-parties prenantes constitue un des volets majeurs que cette étude tente de mettre en lumière. Au final, il y a lieu de rappeler que les résultats présentés tendent plutôt à révéler la capacité des acteurs à résoudre leurs problèmes et de mettre en exergue leurs réactions face à des situations conflictuelles.

## Chapitre 1 : Méthodologie de recherche :

### I. L'observation participante :

Van Campenhout et Quivy (2011) préconisent de multiplier les modes d'approche du terrain pour obtenir une plus grande fiabilité en termes de résultats. Quoique la nature de notre problématique ait rendu presque systématique l'utilisation de l'entretien semi-directif, nous avons essayé de diversifier les outils de recueil. En ce sens, nous avons opté pour l'observation au vu de ces nombreux avantages.

L'observation participante permet au chercheur de mieux rendre compte du flux social en photographiant de près les actions déployées par les acteurs étudiés (Loubet del Bayle, 2000). Dans cette perspective, nous avons choisi de mener en parallèle des entretiens une observation participante. L'objectif de cette double posture est de pénétrer de plain-pied le monde des acteurs du terrain et de rendre compte de leurs pratiques le plus fidèlement possible.

Ce faisant, pendant chaque entretien avec les dirigeants nous avons également visité quelques services pour découvrir le fonctionnement interne. Ces visites nous ont permis de relever des constats sur l'organisation de ces entreprises, la répartition des tâches, le fonctionnement... Bien entendu, pendant ces visites nous avons observé le déroulement de certaines activités.

Notre observation s'est étendue également aux autres acteurs du réseau. Enfin, nous avons participé à 4 réunions du comité de direction du CPT dans des endroits différents (bureau d'un membre et salles de réunions des hôtels). Dans un esprit semblable, nous avons assisté à une réunion syndicale des marins pêcheurs dans le siège de leur syndicat. Ils étaient en train de préparer une mobilisation contre un projet d'extraction des sables du fond de la mer sur le littoral nord de la province. Découvrir « le bruit » et « la fureur » des paroles et des échanges verbaux (Paget, 2007) était un de nos objectifs essentiels.

De plus, nous avons visité plusieurs fois les zones qui font l'objet de controverses ou de conflits et qui abritent des activités variées se traduisant par des usages antagoniques. De ce fait, nous avons fait de ces espaces féconds un point de départ pour suivre de près la circulation du flux social entre les actants du réseau, en particulier dans le port, la plage, l'ancienne médina, à côté des monuments, dans la station balnéaire, dans la forêt, dans les villages voisins de la station balnéaire... En synthèse, la proximité des acteurs du terrain nous

a mis dans une position à même de mieux suivre les traces des actions et par conséquent d'étudier en profondeur le problème social et le flux inhérent.

## II. Les documents:

Les documents sont aussi une source fiable permettant d'enrichir les données collectées. Ces documents appelés « la littérature grise » rendent compte de l'activité des acteurs et permettent de renforcer, d'illustrer et de compléter le recueil des données (Paget, 2007; Van Campenhoudt & Quivy, 2011).

Pendant toutes les phases de notre enquête, nous avons analysé en permanence, les supports suivants :

1. Les brochures, les sites internet, les catalogues, les notes de service... analysés pour avoir une visibilité plus complète sur le fonctionnement des entreprises, les décisions, les produits, le mode de gestion...
2. Les documents internes et externes renseignant sur les dispositifs de la RSE.
3. Les notes, les chartes, les rapports, les descriptions de procédures et les communiqués de presse...
4. Le plan de développement provincial élaboré par le Conseil Municipal
5. Les plans d'aménagement, les rapports, les statistiques nationales et locales sur le tourisme, élaborés par le Ministère et/ou la Délégation Provinciale du Tourisme (DPT).
6. Les communiqués des associations, les pétitions des membres de la société civile, les essais et les articles de presse concernant l'objet de recherche.
7. Les statuts juridiques de certains organismes : CPTE, associations...
8. Les cartes, les balisages...

Ces documents ont été sollicités pendant les différentes phases de la réalisation de ce travail.

## III. La collecte des données :

### III.1. Les acteurs interrogés :

La mobilisation de la théorie de l'Acteur-Réseau a influencé la méthode de constitution des personnes qui seront interrogées. En effet, le rejet des groupes constitués *a priori* nous a incités à utiliser la méthode dite « en boule de neige ». Cette méthode stipule de construire

progressivement la liste des personnes qui vont faire partie de l'étude en suivant les associations qui émergent pendant chaque entretien. Autrement-dit, les acteurs concernés ne sont pas tous connus d'avance, ils sont progressivement dévoilés au fur et à mesure du déploiement de l'investigation.

Pour ce faire, nous avons établi avec le praticien-partenaire, une première liste d'acteurs appartenant aux entreprises touristiques et leurs environnements. Cette liste initiale a fait office de « milieu de choses » (Latour, 2006). Cette liste initiale a été composée de 3 dirigeants d'entreprises, un acteur relevant de la délégation du tourisme, un membre élu et le représentant d'une association de protection de l'environnement. Quoique les réponses aient comporté des pistes récurrentes, des noms nouveaux apparaissaient dans chaque entretien. Un monde sans fin se profilait alors dans les horizons eu égard aux innombrables propositions faites par chaque acteur.

Plus concrètement, après avoir commencé l'étude du réseau à partir des dirigeants d'entreprises touristiques, nous nous sommes efforcés à suivre les traces des connexions établies avec les autres actants-parties prenantes. Aucune détermination du nombre des personnes à interroger n'a été établie au préalable. Néanmoins, au terme de 44 entretiens, les données recueillies, nous semblaient suffisantes pour répondre à nos différentes interrogations. La redondance des faits et des paroles s'est apparentée à la saturation de l'information d'où la possibilité d'arrêter les entretiens. Cette forme d'échantillonnage, peu habituelle dans les travaux portant sur l'entreprise comme objet de recherche, illustre notre objectif d'aborder la problématique de la RSE comme la résultante d'une action collective qui mêle entreprises et parties prenantes. En définitive, le nombre et la nature des acteurs interrogés ont été répartis ainsi :

**Tableau n° 2 : Liste des personnes interrogées**

Statuts d'acteurs	Nombre
Entreprises dans tous les domaines touristiques	14
Société d'aménagement de la station balnéaire	2
Secteur informel (hébergement)	1
Organisme Financier	1
Guide informel	1
Délégation Provinciale du Ministère de Tourisme	1
Salariés et stagiaires	3
Observatoire régional de l'Environnement et du Développement Durable	1
Conseil Provincial du Tourisme	1
Société de collecte des déchets	1
Associations	2
Opérateurs publics	4
Agence Nationale de la Promotion des Compétences	1
Centre public de formation dans les métiers du tourisme	1
Syndicat des salariés	1
Syndicat des marins pêcheurs	2
Environnementaliste	1
Coopérative du tourisme	1
Association locale de la protection des consommateurs	1
Police de l'environnement	1
Parti Politique	1
Office Nationale de l'Eau et de l'Electricité	1
Presse Locale	1
<b>Total</b>	<b>44</b>

### **III.2. L'entretien semi-directif :**

Parmi les différents outils de collecte, l'entretien semi-directif a été retenu comme le plus adéquat. Toutefois, le caractère protéiforme des données recherchées nous a conduit à intégrer certaines parties à vocation non-directive. Autrement dit, le mode d'enquête employé s'apparente à l'entretien compréhensif (Kaufman, 2007). Cet auteur entend par entretien compréhensif, une méthode d'investigation directe permettant de découvrir les motivations et les idées les plus profondes des répondants.

Toutefois, l'obtention de la collaboration de l'interviewé est une condition *sine qua non*. Les réticences de la personne interrogée peuvent provenir de plusieurs sources. Il craint de servir de cobaye, de dévoiler son intimité ou tout simplement de ne pas être à la hauteur (Poupart, 1997). Pour y remédier, nous avons essayé de respecter toutes les règles inhérentes au bon déroulement des entretiens.

#### **III.2.1. La grille**

La grille devait permettre à des acteurs variés de s'exprimer et de faire part de leurs expériences. Autrement dit, elle devait refléter l'hétérogénéité de nos informateurs. Pour ce faire, nous avons d'abord jugé opportun d'en concevoir deux. La première destinée aux dirigeants et aux responsables d'entreprises et la deuxième consacrée aux actants-parties prenantes. De surcroît, les deux grilles ont comporté plusieurs axes, pour toucher les différents aspects de notre problématique. Chaque axe, lui même divisé en plusieurs items formulés sous forme de questions ouvertes.

La grille des dirigeants et des responsables d'entreprises a été conçue comme suit :

- Axe 1 : dédié au fonctionnement des entreprises, il comportait des questions sur le mode de gestion, la hiérarchie, les objectifs stratégiques, la politique commerciale, la performance économique, les contraintes...

- Axe 2 : divisé en 2 parties ; la première avait pour objectif de connaître les perceptions des dirigeants à propos du développement durable. La deuxième a tenté d'identifier les dispositifs de RSE mis en œuvre par l'entreprise. Ce faisant, nous avons proposé plusieurs dimensions réparties en 3 volets ; économique, social et environnemental. De plus, nous avons également questionné le lien entre RSE et performance et comment ces actions de RSE sont susceptibles de modifier le flux social dans le réseau.



- Axe 3 : l'objectif de cet axe était de mettre en évidence les relations de l'entreprise, en identifiant les acteurs connectés, les actions déployées, les intérêts, les enjeux, les accords, les conflits d'usage...

La grille consacrée aux actants-parties prenantes s'est employée à garder la même structure tout en prenant en considération la nature des répondants. Quelques modifications ont été apportées pour aboutir à la forme suivante :

- Axe 1 : mettre en évidence le type de relation avec l'entreprise, les objectifs, les connexions directes ou indirectes, les types d'actions, les enjeux, les intérêts, les jeux, etc.

- Axe 2 : présenter les perceptions de l'acteur concernant la notion du développement durable et RSE et comment il évalue l'engagement des entreprises touristiques à l'égard du réseau.

- Axe 3 : l'impact des démarches dites responsables des entreprises sur le vécu de l'acteur, ainsi que la participation de l'acteur dans la définition des axes de la politique de responsabilité de l'entreprise.

- Axe 4 : il met l'accent sur le réseau de relations de l'acteur. Pour cela, il investigate en profondeur, le nombre de relations, les connexions, le poids de l'acteur dans le réseau, l'impact sur l'action des autres, les accords de coopération, les conflits, etc.

En synthèse, les deux grilles sont construites selon la même logique qui avait pour objectif de dévoiler les pratiques de la RSE des entreprises touristiques et les impacts inhérents sur le monde des parties prenantes. Il convient également de noter que nous avons fait en sorte d'adapter nos sollicitations avec le statut de chaque acteur.

### **III.2.2. Le déroulement des entretiens :**

Nous avons commencé concrètement les entretiens à partir du mois de décembre 2013. Cette phase a duré presque 3 mois. Pendant cette période, la fréquence des entretiens a été élevée dans certaines périodes et plus faible dans d'autres. Les acteurs avaient la liberté de choisir la date, l'horaire et le lieu. L'idée était de créer toutes les conditions favorables pour le bon déroulement de l'entrevue. De fait, les lieux d'entretien étaient variables, en l'occurrence le bureau de l'acteur ou le nôtre, un café et même le domicile dans 3 cas.

Pour le déroulement des entretiens, nous avons essayé de suivre une démarche claire et simple. Au début de chaque entretien, nous avons commencé par expliquer l'objectif de l'étude, son intérêt, l'importance des réponses de l'acteur, une présentation sommaire de

différents axes de l'entretien, l'usage que nous allons faire des données et la démarche de déroulement de l'entretien. De surcroît, l'anonymat des réponses a été proposé à chaque acteur.

Pendant les entretiens, les acteurs avaient la liberté de s'exprimer sur les axes proposés. Notre intervention s'est limitée à orienter les propos vers les éléments manquants. En ce qui concerne la langue, la plupart des acteurs ont combiné arabe dialectal et français. L'enregistrement des entretiens se faisait sur un téléphone avec l'accord de chaque acteur. Tous les acteurs ont accepté d'être enregistrés sauf le directeur d'une administration publique. D'autres relevant du circuit informel ont préféré ne pas enregistrer certains passages concernant quelques carences de gestion dans le rôle de certains opérateurs publics. En somme, la durée moyenne des entretiens a été de l'ordre d'une heure et demie.

### **III.2.3. La retranscription :**

Pour éviter l'accumulation des retranscriptions et le travail fastidieux qui en découle, nous avons retranscrit au fur et à mesure de la réalisation des entretiens. Par conséquent, chaque entretien a généré en moyenne 4 pages.

La retranscription a été faite intégralement en français. Chaque entretien a fait l'objet d'un premier travail d'organisation, permettant d'établir une présentation de l'acteur, la date, l'horaire, le lieu de rencontre ainsi que les propos recueillis et répartis selon les différents axes de la grille. Après retranscription, les entretiens ont été renvoyés aux acteurs pour en valider le contenu (Lincoln & Guba, 1985). Quoique la majorité des répondants aient fait part d'une validation orale, l'acteur qui a représenté la société de collecte des déchets a demandé quelques modifications. Ensuite, nous avons entamé la phase d'analyse *stricto sensu*.

## **IV. Traitement des données :**

### **IV.1. Logiciel RQDA :**

Le traitement des données issues d'une enquête qualitative est une tâche qui réunit difficulté et risque de biais. En effet, les dimensions de la grille ont généré des données aussi bien variées que brutes. Pour faciliter l'exploitation de ces données nous avons fait appel au logiciel RQDA. Ce logiciel permet de faciliter le traitement thématique des données.

Les entretiens retranscrits sont importés vers le logiciel. RQDA donne la possibilité de déterminer des codes (mots clés ou variables) et de surligner le passage qui leur correspond dans chaque entretien. De la sorte, cette opération permet de visualiser à la demande, tous les passages qui correspondent à un code. Les codes utilisés représentent les concepts

fondamentaux qui ressortent de notre grille d'entretien, tels que : les relations, les perceptions du développement durable, les actions de la RSE, etc. D'autres codes ont émergé au fur et à mesure de l'enquête tels les freins à l'application de la RSE, le rôle de la culture des dirigeants, etc.

#### **IV.2. Analyse qualitative :**

Comme nous l'avons précisé, le logiciel ne permet pas de remplacer le travail d'analyse qui relève du domaine d'action du chercheur. L'analyse qualitative adoptée consiste à passer les données brutes au processus de la classification (Bardin, 2007). De ce fait, nous nous sommes appliqués à faire une analyse thématique des propos appartenant au même code (Blanchet & Gotman, 1992). Le tri à plat réalisé par RDQA, nous a permis de réaliser une interprétation plus profonde des données recueillies.

Notre interprétation s'est concentrée sur les axes qui constituent la base de ce travail. Il s'agit de la complexité des relations sociales entre les différents acteurs, le poids des actions des actants non-humains sur le flux social, les motifs des conflits d'usage, les objectifs et les freins des stratégies dites de RSE, le rôle des ressources territoriales dans la mise en place d'un processus de coopération.

#### **V. La présentation des résultats :**

Ce travail se distingue par son cadre théorique hybride. Il fait partie des recherches qui ont convoqué deux théories relevant de deux disciplines différentes pour étudier la problématique de la RSE. Quoique divergentes, ces deux approches ont aussi des points de rencontre. En effet, la SHT et l'ANT se recoupent dans leur vocation descriptive. La théorie des parties prenantes rejoint l'acteur-réseau dans l'objectif de rendre compte des relations sociales qui se déploient dans un contexte. Néanmoins, il n'est besoin de rappeler que la SHT se limite aux études portant sur des entreprises et leurs environnements alors que l'ANT peut être déployé pour analyser le flux social produit par des acteurs hétérogènes.

Dès lors, ce travail tâche de rendre compte le plus fidèlement que possible de l'action collective menée par les entreprises touristiques d'Essaouira et leurs actants-parties prenantes. Cela dit, nous nous sommes efforcés de décrire les innovations sociales initiées par les acteurs du contexte étudié, notamment en mettant en lumière, les associations, les mouvances, les jeux, les pratiques, etc. Loin de nous l'idée de donner aux actions un sens autre que celui recherché par les acteurs. De surcroît, nous avons voulu relever que les acteurs sont capables

de produire des solutions originales aux problèmes affrontés et que la richesse d'un travail de recherche réside aussi dans sa capacité à les mettre en lumière.

En synthèse, ce travail vise deux grands objectifs. D'abord, nous montrons comment se construit une action collective entre des actants hybrides et notamment la série d'associations et de traductions qui en découlent. Ensuite, nous mettons l'accent sur les risques de conflits au vu des intérêts antagoniques et les possibilités de créer un réseau coopérant autour d'une ressource territoriale.

## **Chapitre 2 : La redéfinition des frontières des entreprises touristiques d'Essaouira à l'aune de la RSE**

### **I. Le réseau des entreprises et des actants-parties prenantes : vers un nouveau panorama qui défie les clivages ?**

#### **I.1. Quand les entreprises deviennent « un milieu des choses » !**

##### **I.1.1. Analyse de l'offre de la destination :**

Certes, pour construire un réseau il importe de trouver un point de départ. Dans notre cas nous avons choisi de commencer à partir des dirigeants d'entreprises. L'étude a révélé l'encastrement des entreprises dans des relations complexes avec des acteurs hétérogènes. Sans opérer une coupure entre les entités du même réseau, nous avons jugé intéressant de donner dans un premier temps un aperçu synthétique sur l'ensemble des caractéristiques des entreprises ayant fait partie de l'enquête :

##### **I.1.1.1. Domaine d'activité :**

La variété et l'hétérogénéité sont les caractéristiques les plus marquantes de l'offre touristique. En effet, le secteur touristique a connu une évolution fulgurante dans les principales villes attractives du Maroc. L'objectif est de créer un éventail de prestations à même de satisfaire des clients dont les modes de vivre l'expérience de voyage, sont en constant changement (Dumazedier, 1988). D'ailleurs, le terme destination est attribué à un espace qui dispose d'une chaîne touristique complète (Hoerner, 2004; Lozato-Giotart & Balfet, 2007; Vellas, 2011).

Concrètement, nous avons commencé l'étude à partir des établissements d'hébergement. Ce choix n'est pas fortuit, ce segment étant considéré par certains chercheurs, comme le catalyseur de la destination touristique (Lozato-Giotart & Balfet, 2007). L'offre touristique marchande d'Essaouira présente plusieurs caractéristiques. L'hébergement, au regard du nombre de prestataires, peut être considéré comme la branche la plus influente.

L'hébergement proposé aux visiteurs est composé tant par des hôtels que des maisons d'hôtes. Le concept des maisons d'hôtes est basé sur la rénovation d'une ancienne habitation située dans les quartiers historiques dans le but d'en faire un lieu d'accueil des visiteurs. Ce concept vise à se démarquer de l'hébergement classique, en offrant aux touristes la possibilité de passer un séjour inspiré de l'art de vivre marocain typique, alliant modernité et authenticité

(Saigh Bousta, 2005). L'offre d'hébergement à Essaouira est composée de 44 hôtels classés, de 53 maisons d'hôtes et de 2 gîtes ruraux et un camping.

Quoique possédant pour la plupart un service de restauration, les établissements d'hébergement entretiennent des relations commerciales très étroites avec les restaurants de la ville. L'enquête a révélé que chaque établissement d'hébergement collabore avec des restaurants partenaires. Les caractéristiques de l'offre de la restauration vont de pair avec celles de l'hébergement. La ville offre à ses visiteurs une variété d'enseignes. En 2014, Essaouira abritait 60 restaurants à thème.

En sus de l'hébergement et de la restauration, l'offre s'étend à d'autres branches. Le transport local est composé de deux branches, en l'occurrence la location des voitures ainsi que le déplacement inter-villes. Le marché de location se compose de 21 agences. Pour l'organisation de circuits, il existait 11 opérateurs en 2014.

Par ailleurs, Essaouira est connue pour être une ville où se pratiquent des sports nautiques. Aux innombrables plages s'ajoute le vent très fort qui souffle sur la ville la plus grande partie de l'année. Cette donne naturelle a fait d'Essaouira un site très connu pour la pratique des sports nautiques. Bon nombre de prestataires s'y sont installés. Huit prestataires proposent des séances de formation, de pratique ou même de location du matériel, tandis qu'un seul prestataire offre des promenades en mer.

Les différents acteurs sont conscients de l'importance des prestations de loisirs pour renforcer l'attractivité de la ville. Dans cette perspective, plusieurs activités de loisirs ont été lancées. Essaouira abrite 4 prestataires de promenades à chameaux et de randonnées équestres, 1 atelier gastronomique, 2 musées et 4 loueurs de quads. En outre, la ville s'est dotée d'une grande station baptisée « le Golf de Mogador », abritant un terrain de golf aux normes internationales, des résidences et un hôtel. La réalisation du projet a été faite par la Société d'Aménagement de Mogador (SAEMOG) qui assure la gestion du golf et des résidences tandis que la gestion de l'hôtel a été confiée au groupe Accor à travers l'enseigne de Sofitel. En somme, il convient de constater que la ville jouit d'une offre variée à même de la hisser parmi les destinations nationales les plus importantes. Malgré la variété de ses potentialités, Essaouira est généralement promue comme une destination de passage. Ce constat trouve son explication dans l'absence d'agences de voyages implantées dans la ville et qui sauront valoriser ses différentes facettes.

### **I.1.1.2. Taille :**

La variété qui marque le domaine d'activités des entreprises étudiées ne se traduit pas par une variété de taille. En effet, les entreprises touristiques d'Essaouira peuvent être plus ou moins rangées dans la catégorie des micros, petites et moyennes entreprises (MPME), appelées auparavant TPE et PME. Sans vouloir prendre part au vif débat sur les tailles des entreprises, nous allons présenter quelques réflexions théoriques accompagnées de données empiriques.

Le classement des entreprises marocaines selon leurs tailles est un sujet largement traité par les chercheurs marocains sans aboutir à des approches consensuelles (Allali, 2003). Cette situation reflète ce qu'il en est à l'échelle mondiale. Plus que 700 définitions ont été recensées par le Comité du Congrès Américain (Torrès, 1998). Le même auteur a conclu que toutes les tentatives visant à standardiser ces définitions seraient illusoires. Il soutient l'idée selon laquelle une seule définition de la PME n'existera jamais eu égard aux contextes et aux perceptions différentes.

Le Maroc à travers ses nombreuses instances a déterminé ses propres critères de définition de la taille des entreprises. Selon la charte de la PME, est considérée comme petite ou moyenne entreprise, « toute unité de production de biens et/ou services dont l'effectif permanent ne dépasse pas 200 personnes, et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes réalisé durant les 2 dernières années n'excède pas 75 millions de dirhams... »

A la lumière de ce texte, nous avons constaté que les entreprises touristiques d'Essaouira font plus au moins partie de cette catégorie. Les établissements d'hébergement sont les premiers employeurs. Par exemple, les trois hôtels de 5 étoiles analysés emploient respectivement, 105, 200 et 300 personnes. Pour les maisons d'hôtes et les autres types d'entreprises, l'effectif ne dépasse que rarement une vingtaine de personnes. La station balnéaire a fait l'exception en créant quelque 250 postes dans le site et une dizaine de personnes dans le siège administratif situé à Casablanca. En ce qui concerne les chiffres d'affaires, une seule personne a accepté de le dévoiler. Le chiffre d'affaires journalier d'un hôtel 5 étoiles faisant partie d'une chaîne internationale peut atteindre selon les saisons les 300.000 dirhams. En conclusion, le secteur touristique d'Essaouira reflète l'image du tissu économique national composé essentiellement par des MPME. Il est important de rappeler que les statistiques nationales mises en lumière par Rigar et Sabbari (2015), ont souligné que 99% des entreprises marocaines emploient moins de 200 salariés et que 95% des entreprises sont des MPME.

En sus des indicateurs quantitatifs, la littérature scientifique a mis en évidence les différentes particularités de ces unités économiques. En effet, les entités économiques de petites ou moyennes tailles présentées sous les acronymes TPE et/ou MPME possèdent plusieurs traits distinctifs. Ces traits peuvent être résumés en 4 axes principaux. Les processus de décision sont simples et rapides du fait de la centralisation de la gestion chez « le propriétaire-dirigeant ». Celui-ci contrôle tous les aspects concernant la conception, l'organisation et la réalisation (Julien, 2005; Paget, 2007). La polyvalence est une autre caractéristique de la MPME. Le degré de la spécialisation est faible dans la mesure où le dirigeant ou ses employés peuvent occuper des postes différents. En outre, les stratégies de croissance visent le court terme. La proximité physique du dirigeant lui permet de transmettre ses idées, ses attentes et les changements de direction (Julien, 2005). Le système d'information interne se base sur le dialogue ou le contact direct. La forte implication du dirigeant favorise la dimension relationnelle dans la circulation de l'information (Paget, 2007).

#### **I.1.1.3. Le mode de gestion :**

Dans le même ordre d'idées, nous mettrons l'accent sur le mode de gestion des ressources humaines pratiqué au sein de ces entreprises. Vraisemblablement, la structure fonctionnelle qui stipule la concentration des pouvoirs dans les mains du dirigeant est la forme la plus courante chez les entités étudiées. Notamment car la plupart de ces unités sont des organisations familiales au sein desquelles les postes de responsabilités sont partagés entre des associés ayant des liens familiaux.

En contrepartie, les structures (hôtels, aménagement, sports nautiques) relevant de chaînes nationales ou internationales, sont plus tournées vers une gestion divisionnelle. La structure divisionnelle est une gestion décentralisée dans laquelle le centre supervise des unités chargées de la réalisation de produits différents ou se trouvant dans plusieurs zones géographiques. A Essaouira, cette structure se retrouve pour 4 hôtels appartenant à des chaînes nationales et internationales, la société d'aménagement de la station balnéaire dont le siège social est situé à Casablanca et un prestataire de sports nautiques appartenant aussi à une chaîne étrangère.

#### **I.1.1.4. Saisonnalité :**

Ce point fait l'unanimité chez les opérateurs privés rencontrés. Malgré tous les efforts de mise à niveau et de diversification, l'offre d'Essaouira demeure encore saisonnière. Ce constat a été très récurrent dans les réponses données. Les mêmes acteurs ont expliqué que le



caractère saisonnier de la destination se traduit dans la performance de leurs unités. Si les différentes unités réalisent des performances importantes pendant les mois de l'été, le reste de l'année est plutôt morose.

Les acteurs accusent le manque d'animation de la destination par des événements qui puissent attirer les visiteurs même dans les périodes creuses. Le festival de *Gnaoua* en est un exemple. Mais ces initiatives peuvent être multipliées en s'inspirant d'autres modèles et en exploitant la richesse de la région. La fermeture de l'îlot pour protéger les faucons d'Eléonore aurait aussi entraîné la baisse de l'attractivité de la destination selon les propos des acteurs.

De plus, le mois du ramadan qui a coïncidé ces dernières saisons avec l'été n'arrange pas les affaires des professionnels. Ils disent que la symbolique religieuse et sociale du mois incite la clientèle nationale à ne pas voyager. Le manque de collaboration public/privé a également été souligné. Les professionnels estiment être réduits au silence en ce qui concerne les projets d'aménagement de la ville. Pour illustration, un acteur s'est interrogé « Comment pouvons-nous attirer des visiteurs, alors que des chantiers sont ouverts au même moment et partout dans la ville ? Les travaux d'amélioration de l'infrastructure sont les bienvenus, mais sans nuire à l'activité touristique »

#### **I.1.1.5. Concurrence et collaboration :**

Le marché touristique à Essaouira, est le siège d'une intense concurrence entre les différents prestataires. Les acteurs ont indiqué que la ville a connu « un boum » touristique au début des années 2000, qui s'est traduit par la création de projets dans les différentes filières touristiques. Les nombreuses potentialités ont fait d'Essaouira une destination privilégiée pour certains groupes de renommée internationale. La construction de la station balnéaire a confirmé la volonté de l'Etat et de celle d'un groupe d'investisseurs, de faire d'Essaouira une destination touristique incontournable.

Toutefois, les acteurs rencontrés affirment que l'année 2009 a été exceptionnelle. Les conséquences de la crise économique ont été ressenties localement. Sans oublier l'effet des mouvements populaires qui ont marqué ce qui a été baptisé le printemps arabe. Cette effervescence sociale a accentué la perplexité de bon nombre de touristes étrangers préférant ne pas prendre des risques. L'ensemble des opérateurs interviewés a souligné que la succession de ces événements a concouru à une baisse continue de leurs chiffres d'affaires. Par conséquent, les professionnels se sont livrés une bataille intense sur les parts de marchés pour s'approprier des flux loin d'être abondants.

Pour faire face à la concurrence, les professionnels jouent des cartes différentes. Les unités appartenant aux groupes internationaux sont moins exposées aux difficultés de remplissage. Les directions locales profitent des stratégies de distribution mises en œuvre par les sièges. La présence de ces groupes dans les 4 coins du monde implique des collaborations conséquentes avec les tours opérateurs les plus influents. Sans oublier l'impact des techniques du marketing direct très employées par ces groupes. Néanmoins, les chaînes nationales et les unités indépendantes sont freinées par leur pratique marketing parfois rudimentaire. Un responsable d'un hôtel 5 étoiles nous a dit que la seule technique adoptée pour augmenter les ventes est la baisse des prix. La participation aux foires et salons par exemple n'est jamais apparue dans les entretiens réalisés avec cette catégorie de dirigeants. Le circuit informel déjà signalé plus haut, est aussi un concurrent redoutable. Ils captent un nombre important de visiteurs à la recherche de bonnes affaires.

Toutefois, les particularités du tourisme sont très nombreuses. Les professionnels sont parfois astreints à collaborer avec leurs concurrents directs. Par exemple, un hôtel complet peut contacter son concurrent pour lui proposer de placer les demandes en surplus. Cette opération est rémunérée par une commission. Les acteurs cherchent à diversifier les partenariats pour augmenter les chances de remplissage. De ce fait, le concurrent devient parfois un canal de distribution. En définitive, la concurrence et la collaboration sont mêlées dans les relations qui lient les opérateurs privés du tourisme à Essaouira.

#### **I.1.1.6. Les ressources humaines :**

La gestion des ressources humaines dans les entreprises touristiques et la politique de recrutement ont fait l'objet de plusieurs travaux. L'ouvrage d'Abdallaoui (2005) en est un exemple. Dans une enquête menée sur des établissements d'hébergement, l'auteur relève nombre de constats négatifs tels que les rémunérations dérisoires, les conditions éprouvantes et le manque de qualification (Abdallaoui, 2005).

Sans vouloir ni confirmer ni infirmer les réflexions de cet auteur, nous allons mettre en lumière quelques constats. En ce qui concerne les salaires, la situation diffère d'une entreprise à une autre. A noter de prime abord que les établissements d'hébergement sont considérés comme les meilleurs employeurs. Toutefois, le SMIG demeure la rémunération la plus fréquente. En ce sens, nous avons aussi remarqué que les établissements appartenant à des chaînes internationales, pratiquent une politique salariale plus stimulante que les autres.

Par ailleurs, les dirigeants affirment faire appel, si nécessaire, à des emplois saisonniers. Chez certaines entreprises, les emplois temporaires représentent jusqu'à 25% de l'effectif total. Dans un esprit semblable, nombre de salariés permanents sont soumis à des contrats déterminés, renouvelables chaque 6 mois. Une des personnes rencontrées vit dans une telle situation depuis 3 ans. Son employeur n'est autre qu'une chaîne mondiale qui manifeste en permanence sa vocation durable ! En réalité, le secteur est marqué par beaucoup d'incohérences et de pratiques illégales. Une autre personne rencontrée a déclaré avoir été employée sans la moindre déclaration dans un autre hôtel 5 étoiles alors qu'elle était encore mineure.

Par ailleurs, l'ouverture d'un centre public assurant des formations en tourisme a permis à nombre d'entreprises d'alléger leurs masses salariales. En effet, le centre dispensant des formations alternées, qui combinent cours théoriques et stages obligatoires, fournit aux unités touristiques, une main d'œuvre qualifiée et bon marché. Toutes les unités de la ville ont signé des conventions pour accueillir des stagiaires. Lesquels ne touchent aucune indemnité bien qu'elle soit prévue dans leurs contrats. Pour signer le contrat de stage, les responsables demandent aux stagiaires de rayer cette clause.

De plus, la qualification des collaborateurs est de plus en plus négligée. Parmi toutes les unités étudiées, un seul hôtel possède un centre de formation à même de former les salariés dans différents domaines. Des salariés de tous les niveaux en profitent d'une façon ponctuelle. Ces constats qui ne sont pas exhaustifs dévoilent quelques carences du secteur touristique à Essaouira et qui doivent être améliorés pour remplir les objectifs attribués à la ville dans le cadre des stratégies nationales. Il n'est pas besoin de rappeler que la satisfaction des clients dépend entre autres de celle des collaborateurs. La gestion des ressources humaines dans le secteur du tourisme doit être améliorée. Réduire les Hommes en simples facteurs de production semble malheureusement être encore très habituel dans la gestion des dirigeants rencontrés.

#### **I.1.1.7. Quelques freins au développement touristique à Essaouira :**

L'enquête a révélé également quelques problèmes qui freinent l'action de certains acteurs. Les personnes rencontrées ont souligné le manque de dialogue entre les différents intervenants. Le Conseil Provincial du Tourisme (CPT) est mis en cause. Les professionnels accusent le président actuel d'avoir été incapable de fédérer tous les protagonistes et de les inciter à agir de concert. Bien que cet organisme soit composé des représentants de toutes les filières touristiques ainsi que des représentants des opérateurs publics, son action est accusée

de manque d'efficacité. Certaines personnes rencontrées ne reconnaissent pas la légitimité de leurs représentants d'où le risque de ne pas adhérer aux décisions entreprises (Bernoux, 1985).

Le manque de dialogue entre les différents acteurs n'est pas sans conséquences. Il entraîne de la perturbation du flux social qui se traduit par des tâches qui ne sont pas attribuées. Ce qui engendre « des trous » dans l'action collective.

#### **I.1.1.8. Le réseau**

L'analyse précédente a relevé plusieurs constats. De prime abord, nous avons remarqué le caractère complexe des relations entretenues par les entreprises. Elles sont encadrées dans un univers jalonné de relations de partenariat, de concurrence, de conflits...

Dès les premiers contacts enrichis par les constats empiriques, nous avons remarqué ces nombreuses relations. Les dirigeants approchés ont tous mis en évidence l'importance de multiplier les relations pour des objectifs commerciaux. En effet, chaque prestataire doit être capable de proposer à ses clients une offre composée de prestations variées d'où l'intérêt de créer son propre réseau. De plus, les objets sont aussi des parties intégrantes de ces regroupements. Les propos des dirigeants ont amplifié notre volonté de répondre à certaines questions : le réseau de chaque entreprise, est-il cloisonné ou connecté aux autres réseaux ? Concourent-ils à créer un monde infini de relations ? Qui sont les actants de chaque réseau ? Ces actants ont-ils des niveaux fixes ou variables d'influence ? Les objets sont-ils vraiment des actants-parties prenantes ?

Ces questionnements ont déclenché notre analyse. De fait, nous avons tâché de suivre les connexions dont les entreprises sont le point de départ pour dévoiler les participants, pour nuancer le flux social, pour connaître les intérêts, pour analyser les causes des conflits, ainsi que pour mettre en exergue la capacité des actants à coopérer afin de construire « un vivre ensemble » qui s'inscrit dans les nouvelles exigences de la RSE.

#### **I.1.2. Du milieu des choses à la construction d'un social 2 :**

Le déploiement du réseau touristique d'Essaouira se fait selon un double cadre de lecture. En réalité, la SHT et l'ANT abordent différemment les actions collectives. La SHT considère l'entreprise comme le centre du groupement des parties prenantes, alors que l'ANT regarde le réseau dans sa platitude. Nous avons procédé d'une manière permettant de combiner les principes fondateurs des deux approches. Les entreprises ont fait office de point de départ susceptible d'orienter l'analyse vers les connexions formant le réseau. Autrement

dit, le réseau est perçu depuis les entreprises. Considérer l'entreprise comme le point de départ d'une analyse peut être un contresens pour les tenants de l'ANT et il convient donc d'éclairer ce choix. En effet, l'ANT ne suit que la trace des actants qui peuvent être le sujet d'un verbe action. Il serait plus pertinent d'analyser l'entreprise comme une constellation d'acteurs et d'actants non-humains pour lui ôter son caractère de « boîte noire » non compatible avec l'esprit de l'ANT. Cette étude s'est intéressée au réseau touristique d'Essaouira et non à celui d'une seule entreprise. Les entretiens ont concerné des acteurs appartenant à 11 entreprises dans la mesure où cette analyse a cherché à mettre en évidence les attachements entre les différents réseaux plus que la mise à plat du réseau d'une entreprise. Cependant, réaliser une telle analyse sur 11 entreprises dépassait le cadre de cette recherche. C'est pour pouvoir articuler SHT et ANT, que nous avons décidé de procéder en deux temps. Tout d'abord nous allons détailler le réseau de deux entreprises. Il s'agit de deux établissements d'hébergements; le premier est reconnu par les autorités et considère qu'il répond aux injonctions de la légalité ; le second agit dans le circuit dit informel. En effet, les liens entre le circuit formel et le circuit dit informel dans le secteur touristique sont largement restés sans réponses. Ils sont souvent perçus comme deux réseaux entièrement cloisonnés alors que la réalité peut s'avérer plus complexe. Ces deux cas ainsi que les autres vont servir ultérieurement pour esquisser, grâce à l'ensemble de nos données, une modélisation plus complexe du réseau touristique d'Essaouira en mettant l'accent sur la nature du flux social échangé et le degré d'influence des regroupements recensés.

#### **I.1.2.1. Cas 1 : Réseau d'un hôtel**

L'hôtel étudié est une des nombreuses marques proposées par un groupe pionnier dans ce domaine. L'intérêt du groupe pour Essaouira a commencé au lendemain de l'Accord-Cadre de 2001 et s'est concrétisé par la création d'une première unité de haut standing composée de 117 chambres. Outre l'hébergement, l'hôtel propose à ses clients un éventail de prestations, telles que la restauration, l'animation sportive, la remise en forme et la relaxation, une galerie artistique, etc.

L'hôtel compte un effectif de 200 personnes réparties en plusieurs services : direction, administration, commercial, hébergement, restauration, ressources humaines, comptabilité et finance, technique, thalassothérapie. La structure est supervisée par un directeur général nommé par le directeur du groupe en concertation avec le directeur de la chaîne.

Le champ d'intervention du directeur général de l'hôtel est composé de deux axes principaux : la commercialisation et les ressources humaines. Pour le premier axe, la notoriété

du groupe et son puissant système de distribution ont permis à l'hôtel d'être moins exposé aux effets de la saisonnalité de la destination. Le taux d'occupation moyen ne descend jamais au dessous de 50%. Cette situation confortable permet d'enregistrer des recettes importantes. Le chiffre d'affaires de l'hôtel est 18 fois plus important que celui de son concurrent direct.

Pour le deuxième axe, les lignes directrices de la stratégie des ressources humaines sont déterminées par le directeur du groupe et le directeur de la chaîne. Le directeur de l'unité est chargé de la supervision en mettant en place un système d'information interne et en adoptant un management basé sur la proximité. Ce faisant, l'hôtel a connu un changement de stratégie de recrutement dans les dernières années. Après que les contrats à durée déterminée (CDD) aient été le principal mode de recrutement, les directeurs ont eu tendance à se diriger de plus en plus vers la fidélisation des salariés en leur proposant des contrats à durées indéterminées (CDI).

De plus, le directeur s'applique à concrétiser de nouvelles stratégies de formation et de motivation. Un plan de formation est annuellement réalisé. En sus de la formation en sécurité et hygiène qui est obligatoire pour toutes les nouvelles recrues, les salariés participent à des formations qui visent à accroître leurs savoir-faire. Les attentes de chaque salarié et leurs besoins en formation font l'objet d'un questionnaire de 10 pages envoyé directement au directeur des ressources humaines du groupe. L'hôtel exerce aussi une veille stratégique pour suivre l'évolution de son environnement de plus en plus compétitif. Ainsi, après la création d'un hôtel concurrent, la formation continue de la force de vente composée par les agents du service commercial et par les réceptionnistes a été accentuée. Ils ont participé à une formation axée sur la mise en valeur des points forts de l'hôtel par rapport à son concurrent. La stratégie de motivation comprend des récompenses matérielles et symboliques. La prime du 13<sup>e</sup> mois est versée à tous les salariés, de même que les gratifications offertes durant les manifestations religieuses, telles que le panier du mois de ramadan. En outre, le directeur nomme le meilleur salarié de chaque mois. Les résultats de cette politique se traduisent dans la satisfaction des clients dans la mesure où 77% des clients y retournent.

Toutefois, le changement des directeurs est toujours accompagné par le changement du système d'information interne et de quelques process de travail. Ce qui provoque une perturbation chez les salariés qui doivent s'y adapter. En effet, le *turn-over* des directeurs est remarquable avec une moyenne de 2 ans et demie. De plus, les directeurs sont issus de contextes culturels différents ce qui se traduit par des pratiques managériales différentes. La

communication avec les salariés est parfois confrontée à certains obstacles liés à la différence de référentiels.

L'année 2011 a été marquée par un important changement stratégique. En effet, en cette année le groupe a créé une autre unité de la même marque dans la station balnéaire pour accélérer la cadence du développement touristique de la ville. En revanche, les décideurs du groupe ont jugé opportun de changer le nom de l'ancien hôtel. Les raisons de cette décision avaient surtout des finalités marketing. La création de deux unités portant le même nom dans une petite destination risquait de susciter l'amalgame chez les clients. Les hôtels ont été construits selon deux styles architecturaux différents. Bien que le premier hôtel soit une propriété du groupe, l'autre est seulement en contrat de location-gérance. La différence très visible a fait que ces deux « produits » ne peuvent cohabiter sous le même nom. Les dirigeants du groupe ont attribué à l'ancien hôtel le nom d'une marque d'un standing inférieur. L'objectif était d'élargir l'éventail de choix en donnant la possibilité aux clients de choisir entre 4 et 5 étoiles. En fait, le groupe a voulu élargir sa cible en visant d'autres segments de clientèle.

Le réseau de l'hôtel est tout aussi large que varié. Il y a lieu d'abord de s'intéresser aux circonstances un peu particulières dans lesquelles le groupe s'est implanté à Essaouira. Un personnage politique connu a créé une société avec d'autres personnes qui partagent avec lui des liens familiaux. Cette société a acquis une grande parcelle située dans la corniche. Les relations fortes des associés avec les différents opérateurs publics leur ont permis d'acquérir ce terrain avec un prix très compétitif. La valeur courante de ce terrain fut considérée comme la part de participation de cette société au capital de l'hôtel créé.

Le poids de cette personne a permis de déclencher plusieurs grands projets au profit de la ville. La voie express avec Marrakech, la construction d'un aéroport international et le choix d'Essaouira pour abriter une grande station balnéaire sont des exemples d'investissement que cette personne a pu drainer selon les propos de plusieurs acteurs.

Les salariés de l'hôtel sont conscients de la capacité de cette personne d'influencer certaines décisions. Ses séjours privés dans l'hôtel deviennent une occasion pour transmettre une demande ou pour exprimer une insatisfaction. Le même personnage est aussi le président fondateur d'une des plus grandes associations au niveau national qui a choisi Essaouira pour promouvoir le modèle marocain de la cohabitation entre les différentes ethnies et communautés. Cette « double casquette » a permis de créer une alliance stratégique entre

l'hôtel et l'association. L'hôtel soutient toutes les manifestations organisées par cette association.

En outre, le circuit de distribution du produit permet de retracer un nombre important d'associations. En effet, la commercialisation du produit est le principal objectif du directeur et de son staff ce qui induit la multiplication des connexions. Le moyen classique reste les relations avec les distributeurs de voyages. En ce sens, le directeur commercial entreprend des relations avec 10 TO et agences de voyages. Trois de ces distributeurs, en l'occurrence Thomas Cook, Holidays Services et Excel Tours garantissaient plus que 60% des flux reçus. Excel Tours qui est un réceptif marocain entreprend des relations commerciales avec des T.O partout dans le monde. Il fait office de représentant local de ces concepteurs de voyages. La relation entre l'hôtel et les distributeurs consiste à les rémunérer moyennant une commission sur les réservations enregistrées. Toutefois, le circuit de distribution ne peut se baser sur un seul canal au vu des caractéristiques particulières des prestations. Etant donné que l'hôtel ne peut ajuster la quantité de son offre avec les fluctuations de la demande, le risque de « stock invendu » est toujours présent. En clair, une chambre non vendue est systématiquement perdue sachant que la chambre génère des charges même quand elle n'est pas occupée. D'où, l'importance de diversifier les connexions commerciales. Les guides informels sont une partie intégrante de ce circuit et alternent deux rôles. L'hôtel fait confiance à une personne que nous avons rencontrée. Cette personne est titulaire d'une ancienne carte professionnelle considérée caduque actuellement. Le ministre actuel a imposé de nouveaux critères pour l'obtention d'une licence d'accompagnement. L'hôtel étudié entreprend des relations avec cette personne eu égard à sa longue expérience. Le rôle du guide consiste à proposer les prestations de l'hôtel à ses clients. Il entretient à ce propos des liens informels avec des agences de voyages à Marrakech, Agadir et à Casablanca. Ces liens résultent des prospections réalisées par ces agents de voyage. Paradoxalement, c'est le délégué du tourisme qui livre les noms des guides informels aux agents de voyages qui recherchent des collaborateurs dans la destination. Les clients des agences arrivent parfois sans programme préalable. Dans ce cas, le guide est chargé de faire un circuit permettant de découvrir les différentes facettes de la destination. Toutefois, les intérêts économiques sont fortement ancrés dans les programmes proposés. Lorsqu'il s'agit d'une clientèle aisée, le guide doit proposer certaines prestations de l'hôtel sans oublier que les visites sont pour la plupart des cas journalières. L'hôtel possède de nombreux restaurants qui peuvent accueillir les clients. Le guide perçoit des commissions de la part du chef de réception lorsqu'il draine des réservations pour le restaurant, le centre de



massages ou les galeries. Outre les commissions, le guide vise de renforcer ses liens avec l'hôtel. Si sa performance est satisfaisante, les dirigeants demanderont aux réceptionnistes de conseiller ce guide aux clients qui souhaitent faire des visites. Notre guide a un niveau d'études moyen mais il a appris à parler 6 langues sans être éligible au nouveau statut. Il fait toujours passer ses clients par le même circuit. Il se plaint du manque d'activités susceptibles d'inciter les visiteurs à prolonger leurs séjours et augmenter par conséquent ses recettes. D'ailleurs, il n'est pas le seul. La ville donne l'impression à ses visiteurs d'être inerte. Son chemin est émaillé de passages. Les galeries d'artisanat sont des passages obligatoires eu égard aux fortes rémunérations versées par les propriétaires. Essaouira est une ville d'artisanat par excellence. La marqueterie sur les objets en thuya est un passage incontournable. Les galeries proposent une variété de produits. Néanmoins, les prix ne sont soumis à aucun contrôle. Le guide entretient des relations avec des propriétaires de galerie. Il est rémunéré sur le passage et commissionné sur les produits vendus. En cas d'insatisfaction, la galerie sera exclue de son prochain passage.

Les guides sont parfois concurrencés par des acteurs inattendus, les réceptionnistes des hôtels. Un réceptionniste de l'hôtel étudié est apprécié par les clients grâce à son comportement professionnel et son amabilité. Bon nombre de clients lui demandent de leur indiquer les endroits à visiter. Le réceptionniste contourne le passage par le guide et connecte directement les clients avec ses propres partenaires. Il entretient des liens informels avec des restaurateurs, des transporteurs, des propriétaires de galeries, etc. Bien que cette pratique soit interdite par le règlement intérieur, le réceptionniste recommande discrètement ces passages. Le staff de la réception instaure « une norme pratique ». Soit chaque réceptionniste garde les commissions qui résultent des relations avec ses clients, soit les montants collectés sont répartis. L'implication des réceptionnistes dans cette dernière pratique réduit le risque de trahison. La rémunération du réceptionniste se fait à l'extérieur de l'hôtel, en général chez le prestataire. En outre, un réceptionniste rencontré est en parallèle moniteur à mi-temps chez un prestataire de sports nautiques. Il inclut ce lieu dans ses propositions. Ses arguments de pratiquant convainquent même les clients les plus sceptiques de s'adonner à ces pratiques. En plus, le fait qu'il soit lui-même l'accompagnateur est encore plus rassurant. Ce réceptionniste réalise deux objectifs. Outre le fait de partager ses passions, il est rémunéré par son autre employeur sur les clients drainés.

La satisfaction des clients est au cœur des préoccupations des stratégies de l'hôtel. Ce faisant, le poids du personnage politique décrit plus haut permet au directeur de l'hôtel de

noyer des liens informels avec le directeur de l'aéroport. Les clients de l'hôtel bénéficient de facilités lors des arrivées et des départs. Le directeur de l'aéroport intervient personnellement pour faciliter les procédures d'embarquement et de départs. Dans le même cadre, le délégué du tourisme présente son soutien au directeur de l'hôtel. Lorsqu'un nouveau directeur est nommé, le délégué facilite son insertion au sein des professionnels. A cet égard, un directeur a été poussé par le délégué pour postuler à la présidence du CPT. Le délégué a voulu remplacer le président sortant par une personne qui soit proche de ses idées. En plus, le Conseil Provincial du Tourisme est placé sous la tutelle du Conseil Régional du Tourisme de Marrakech. Le président de cette entité est un haut responsable du groupe auquel appartient l'hôtel. De plus, il est le frère du directeur proposé d'où la volonté de le placer à la tête du CPT d'Essaouira pour faciliter la coopération entre les deux entités et surtout pour veiller sur les intérêts du groupe dans les deux villes.

Le président sortant du CPTE a été accusé d'avoir négligé l'hôtel parce qu'il appartient à une chaîne concurrente. En revanche, Le directeur de l'hôte a refusé de soutenir toutes les actions organisées par le président du CPTE au profit de la ville. La tension est devenue telle que le gouverneur, membre du comité d'honneur est intervenu pour organiser une assemblée extraordinaire dans le but d'élire un nouveau président. L'absence d'Essaouira des différentes manifestations touristiques à l'échelle internationale est devenue préoccupante. Des pressions ont été exercées sur le président du CPTE pour l'inciter à démissionner. Toutefois, la main du personnage politique fut très visible dans la nouvelle configuration du bureau du CPTE. Le nouveau bureau a été composé essentiellement par des personnes qui lui sont proches.

Les relations avec le président du conseil municipal n'ont pas été exemplaires. Un espace situé dans le stade était un des principaux moteurs. Ce terrain est loué chaque été par le président du conseil municipal à une société d'organisation des foires. Le caractère festif produit des nuisances sonores qui dérangent les clients. Le directeur fait remarquer que le plus grand nombre de réclamations est enregistré pendant cette période. Les organisateurs dépassent les horaires de clôture fixés par le président du conseil. Les bruits peuvent provenir aussi d'une autre source, un peu surprenante. Il s'agit des goélands. Les toits des chambres font office de nids pour ces oiseaux qui sont connus par la force de leur voix. De plus, ils viennent importuner les clients dès les premières heures du matin. En somme, le bruit représente pour le directeur un nœud gordien insoluble dans la mesure où les acteurs et les actants non-humains impliqués sont incontrôlables.

Certes, les relations avec le président du conseil municipal sont jalonnées de divergences. Toutefois, les dirigeants de l'hôtel profitent de leurs relations avec des personnes très influentes sur la scène nationale pour prolonger l'exploitation de deux espaces publics.

Ces espaces ont été aménagés en restaurant au bord de la mer et en plage privée. L'incursion de l'hôtel dans l'espace « peuplé » a élargi ses connexions. La quête du plaisir incite les clients à découvrir les différents coins de la plage. Ils se connectent par conséquent à une foule d'actants incontrôlés par les dirigeants. La plage est un terrain fécond pour les rabatteurs qui peuvent détourner les clients du circuit tracé par les dirigeants. Les clients peuvent finir dans un autre restaurant, sur un quad, dans une randonnée équestre, chez un autre surfeur. Les responsables exigent des personnels de contact qu'ils avertissent les clients des éventuels risques de leurre en suivant des personnes ou en allant dans des lieux non préconisés. Le déplacement des clients dans cet espace dense conduit le directeur à multiplier ses liens avec d'autres acteurs pour réduire ces risques. Le directeur est conscient qu'un incident désagréable même à l'extérieur peut être associé à l'image de marque de son hôtel. Pour y remédier, il renforce ses interactions avec le directeur de l'Agence Nationale des Ports. Celui-ci, délègue la tâche de nettoyage de la plage à une société privée. L'objectif de cette relation informelle est de multiplier les passages de collecte des déchets dans les zones situées à côté de la plage privée.

Dans le même cadre, les liens entre les dirigeants de l'hôtel d'une part et le gouverneur et le président du conseil municipal ont abouti à « l'organisation » de cet espace en créant des zones appropriées pour chaque pratique. Pour le directeur, cette anarchie qui entremêle des personnes et des objets en donnant lieu à des pratiques antagonistes risque de nuire à la notoriété de l'hôtel. Les agents de la brigade équestre sont chargés de faire respecter « cet ordre » et d'interdire le mélange des pratiques. Les endroits les plus fréquentés par les touristes font l'objet d'une plus grande attention.

Les rapports des salariés avec les 3 directeurs qui se sont succédés pendant la réalisation de ce travail ont été très conflictuels. Le début de la détresse des salariés remonte à la période de gestion d'une directrice étrangère. Le climat ambiant marqué de tension a favorisé la création d'un mouvement syndical piloté par 3 personnes. Parmi ces personnes, il y avait un militant d'un grand parti politique. Le secrétariat provincial de ce parti et sa branche syndicale sont gérés par deux frères qui ont joué un rôle important. Le leader du mouvement a une grande relation d'amitié avec ces deux personnes. Le mouvement s'est imposé rapidement

dans l'hôtel dans la mesure où la majorité des salariés y ont adhéré. La mobilisation imprévue des salariés a donné lieu à des actions de contestation très importantes. Les salariés membres du mouvement ont porté des brassards pendant des jours de remplissage, suscitant la curiosité des clients. Pour contrecarrer le poids que le mouvement était en train d'acquérir, la directrice a poussé une autre personne à créer un autre mouvement concurrent. Les membres du 2<sup>e</sup> groupe étaient chargés de contredire les réclamations du 1<sup>er</sup> groupe pendant les réunions avec les dirigeants de la chaîne. Les membres des deux mouvements syndicaux se sont livrés à une forte concurrence pour enrôler le plus grand nombre de salariés.

Cette recherche de prédominance a incité les membres du premier mouvement à mobiliser les deux superviseurs du parti et du syndicat. Ces personnes ont mobilisé les militants, des acteurs associatifs et des journalistes pour manifester devant l'hôtel contre l'organisation d'une cérémonie jugée contradictoire aux valeurs locales.

En définitive, ce récit a tenté de retracer les différentes associations du directeur d'un hôtel avec ses différentes actants-parties prenantes. Il ressort de ce qui précède une grande intrication des relations, des enjeux et des intérêts. Avant d'interroger certains faits, nous allons essayer d'aplatir un autre réseau, celui d'un hébergeur faisant partie du circuit informel.

#### **I.1.2.2. Cas 2 : Réseau d'un hébergeur informel**

Le deuxième cas concerne un hébergeur qui agit dans le circuit dit informel. En 2008, cette personne de nationalité européenne acquit et rénova une habitation ancienne située dans un quartier de l'ancienne médina. Son premier objectif fut d'avoir une résidence secondaire pour passer ses vacances et pour accueillir ses amis. En 2011, il a rencontré un jeune marocain dans une soirée organisée par une association de lutte contre le sida. Après plusieurs rencontres, le jeune marocain titulaire d'un diplôme supérieur lui a parlé de la possibilité d'exploiter la maison pour des locations de courte durée. L'idée fut intéressante pour le propriétaire et de nouveaux travaux ont été lancés pour préparer la maison à accueillir des clients. La relation entre les deux personnes a débouché sur une collaboration informelle. La personne marocaine a été chargée de la gérance de la maison au vu des déplacements fréquents du propriétaire. La rémunération du gérant a été fixée à 30 % du profit.

La maison en question est composée de 4 chambres réparties sur 3 niveaux. Les prix sont très variables selon les saisons et les catégories de clients. En sus de l'hébergement, la restauration peut aussi être proposée à la demande des clients. Deux personnes sont

employées dont une sur un poste temporaire et le chiffre d'affaire mensuel varie entre 25.000 dhs et 60.000 dhs.

Au début, le propriétaire et le gérant se sont basés sur leurs réseaux personnels pour promouvoir la maison. Le métier du propriétaire lui a permis de faire une bonne campagne de promotion. Il travaille dans un parc écologique très visité dans son pays. Le Maroc, Essaouira et sa maison d'hôtes ont été souvent évoqués lors de ses échanges avec les visiteurs du parc. Le gérant marocain quant à lui a utilisé un autre moyen plus atypique. Il s'est employé à aborder des touristes dans les différentes zones de chalandises d'Essaouira, notamment au port, aux stations de bus et sur la grande place. Les prix très abordables ont permis d'attirer une clientèle composée essentiellement de jeunes voyageurs et de familles marocaines et étrangères qui préfèrent passer leurs séjours dans des endroits offrant simplicité et relations personnalisées.

Les premières réservations n'ont pas tardé à arriver. Toutefois, le gérant a tenté de diversifier ses moyens de distribution pour garantir des arrivées plus régulières. Des personnes du même domaine, lui ont recommandé le site du distributeur AirBNB. Il s'agit d'un distributeur américain spécialisé dans la location des propriétés personnelles. Il propose un éventail composé de plus d'1.500.000 de logements répartis sur les différents coins du monde. La collaboration avec le distributeur n'a pas été matérialisée par un contrat. Le partenariat informel accorde au distributeur une commission de 10% sur chaque réservation. Le paiement se fait sur le site du distributeur qui verse le montant de la réservation dans le compte de la maison après avoir déduit sa commission.

Outre la distribution électronique, le gérant emploie d'autres moyens. Il noue des relations avec des rabatteurs qui approchent les clients dans deux stations de bus réservées aux deux compagnies les plus utilisées par les touristes en provenance de Marrakech et Agadir. Avant d'établir cette collaboration, le gérant a invité le rabatteur pour visiter la maison. Cette visite a servi à mieux connaître les différentes caractéristiques du produit et à négocier l'aspect financier de la collaboration. Les trois rabatteurs sélectionnés se sont accordés avec le gérant sur une commission entre 20 et 25%. Ils ont aussi la possibilité de négocier les prix avec les clients sans descendre au-dessous du prix minimum fixé par le gérant. Les mêmes modalités de collaboration sont proposées aux chauffeurs de taxis qui font la navette entre l'aéroport et le centre-ville. Toutefois, ces personnes sont de moins en moins efficaces. Ils sont dénoncés par les transporteurs touristiques qui offrent le même service et qui accusent les chauffeurs de taxis d'investir leur domaine et ne pas respecter les normes en

vigueur. Les policiers interviennent alors, en empêchant les chauffeurs de taxis de se positionner dans les différentes surfaces de l'aéroport pendant l'arrivée des vols.

Le circuit commercial est composé également de 4 voisins étrangers qui gèrent des maisons du même type. La relation entre ces personnes consiste, quand ils sont complets, à orienter les clients vers ces maisons.

La relation individualisée demeure un des points forts de cet hébergement. A l'arrivée des clients, le gérant leur propose un éventail de prestations compatibles avec leurs besoins. Ils sont accompagnés dans leurs différents déplacements par le gérant sans frais supplémentaires. Ce faisant, le gérant a prospecté auparavant 4 restaurateurs. Ils sont proposés aux clients quand ils souhaitent manger à l'extérieur. Ils font partie des restaurateurs les plus connus de la ville et offrent des gastronomies différentes. Ils ont été choisis également sur la base de leurs tarifs flexibles pour satisfaire les différentes demandes des clients de la maison. La relation avec ces restaurateurs est commerciale dans la mesure où une commission de 20% est accordée au gérant. De plus, les clients sont connectés avec deux grands vendeurs de marqueterie et d'objets artisanaux. Le gérant assure que ses clients sont moins exposés aux risques d'escroquerie. Les deux vendeurs choisis proposent des produits de qualité et ont une bonne notoriété dans les milieux. Bien qu'il soit commissionné par les deux vendeurs, le gérant s'emploie à aider ses clients à choisir. Il ajoute que ses clients sont traités comme ses propres hôtes.

Il a été déjà mentionné que les activités de loisirs sont les maillons faibles de la ville. Le choix est très restreint et les sports nautiques sont les plus demandés. Pour ce faire, le gérant établit une collaboration avec un prestataire informel au vu des prix plus chers exercés par les prestataires connus. Cette personne dispose de son propre matériel et organise des séances au profit des clients peu soucieux des risques d'accident. En effet, à cause de son statut les clients ne sont pas assurés. Toutefois, bon nombre de clients préfèrent prendre ce risque. Le prestataire ne possède aucun local. Il est appelé par le gérant pour fixer l'horaire et le point de rencontre sur la plage. Le prix de la prestation varie entre 200 et 300 dhs l'heure par personne. Une commission est accordée au gérant selon le nombre de personnes amenées.

Les activités de loisirs incluent également des sorties en bateaux de plaisance qui contournent l'île. Cette prestation est assurée par une société gérée par une personne étrangère avec laquelle le gérant a établi une collaboration commerciale. Les modalités de la

collaboration sont semblables aux précédentes. Là aussi une commission de 20% est accordée au gérant.

Les activités des loisirs proposées aux visiteurs ne vont pas de pair avec la richesse naturelle et culturelle d'Essaouira. Les activités proposées se limitent à la visite des monuments historiques. Pour y remédier, le gérant propose des circuits accompagnés à partir de Marrakech vers la région d'Ouarzazate. Pour concevoir son circuit, il fait appel à des amis spécialistes. Il trace les différentes étapes de son circuit et repère les prestataires nécessaires. Ce faisant, il a établi des partenariats avec des transporteurs pour assurer le déplacement entre les villes, des hébergeurs pour chaque étape et des restaurants dans chaque lieu visité. Le taux de commissionnement varie d'un prestataire à l'autre selon le montant de l'opération.

Il y a lieu de constater in fine que les objectifs commerciaux sont fortement ancrés dans les différentes relations. Le gérant s'en défend en soulignant que le plaisir des clients est la seule finalité recherchée. Il fait allusion aux musées, aux galeries artistiques, aux monuments historiques et aux sites naturels proposés aux clients.

Par ailleurs, les relations avec le voisinage ont connu de fortes tensions. La maison a fait l'objet de plusieurs réclamations de la part de deux voisins propriétaires de maisons d'hôtes classées. Le caractère illégal et la concurrence déloyale furent les deux arguments principaux. Suite à ces réclamations, deux agents de la brigade touristique accompagnés d'autres personnes de la préfecture ont contacté le gérant pour lui rappeler que son activité était illégale. Etant conscient de la difficulté de prendre une décision à son encontre vu le nombre important de personnes qui se trouvent dans la même situation, le gérant leur a promis de se conformer à la réglementation.

En fait, le propriétaire et le gérant expriment leur inquiétude vis-à-vis de la situation actuelle. Ils sont conscients des dangers potentiels surtout en cas d'accident d'un client. En ce sens, ils ont contacté un agent de la délégation du tourisme. Ils ont su néanmoins que leur maison ne satisfait pas les standards demandés en ce qui concerne la superficie minimum.

Cette présentation a mis en exergue les caractéristiques du réseau d'un acteur informel notamment les nombreux attachements avec d'autres réseaux des acteurs classés. De plus, l'analyse met en lumière l'ensemble des freins qu'affrontent les acteurs informels. Ces constats seront interrogés dans le prochain développement.

### **I.1.2.3. Le réseau touristique en tant que construit hybride :**

#### **I.1.2.3.a. Le circuit formel vs le circuit informel ou les macro-acteurs vs les acteurs marginalisés : jeux, fermeture, concurrence...et coopération !**

Les deux exemples présentés remettent au-devant de la scène le débat autour du circuit informel dans le secteur touristique au Maroc. Peu d'études s'y sont intéressées malgré l'ampleur du sujet et le poids des enjeux. Les deux cas donnent à voir plusieurs réalités. Bien que les acteurs classés s'efforcent de créer leur propre réseau en mettant les acteurs informels en périphérie, la réalité est plus complexe.

Le circuit informel attire une grande partie des visiteurs. Les prix plus bas et la non-distinction entre prestations officielles ou informelles sont les facteurs déterminants pour l'attractivité du secteur. Face à cette concurrence, les acteurs du circuit formel tentent de fermer le réseau. La fermeture du réseau implique des jeux d'intéressement, de traduction et d'enrôlement adoptés par des acteurs soucieux de préserver leurs intérêts face à des acteurs à même de les menacer (Delacour & Liarte, 2013). Ces deux chercheurs ont utilisé le concept de macro-acteurs ou acteurs centraux pour faire allusion à ces personnes qui s'emploient à éloigner leurs concurrents du centre du réseau. Ces derniers qui risquent de se trouver à la périphérie du réseau sont appelés acteurs marginalisés. L'essence de cette concurrence est l'emplacement dans le réseau. En clair, les macro-acteurs s'appliquent à éloigner d'autres acteurs susceptibles de menacer leurs positions dominantes dans le réseau (Vickers & Fox, 2005). Cette concurrence débouche sur des actions de dissuasion et de résistance que nous allons tenter de mettre en lumière.

Les craintes des prestataires classés et des opérateurs publics ne sont pas disparates. Les acteurs informels ont développé une grande capacité à satisfaire tous les besoins des visiteurs. En l'absence de chiffres fiables, une personne de la délégation provinciale du tourisme a tenu les propos suivants : « au nombre de lits classés de la ville, correspond le même nombre dans l'informel (5000 lits). A cela il faut ajouter également d'autres prestations telles que les centres de remise en forme, les restaurants au sein des maisons d'hôtes, les transporteurs, les loueurs de quads et organisateurs de randonnées, les guides, etc. Bref, il s'agit sans aucun doute d'une filière au sens premier du terme qui propose une offre touristique complète ».



Les prestataires officiels ne restent pas inactifs. Ils ont usé de tous les moyens, notamment les articles de presse pour inciter les opérateurs publics à intervenir. Durant plusieurs réunions auxquelles nous avons assisté, le danger représenté par le circuit informel était un sujet qui a toujours suscité des échanges virulents. Les professionnels ont accusé les opérateurs publics de ne pas mettre en œuvre des mesures efficaces pour les défendre. Les acteurs informels sont considérés comme une concurrence déloyale n'ayant aucune participation dans l'économie du pays. En fait, les professionnels font allusion au non-paiement des taxes de la part de leurs concurrents dits informels. En réalité, ce n'est pas « le manque de citoyenneté » des acteurs informels qui inquiètent les professionnels. Les impôts ne sont pas traduits dans le calcul des coûts, ce qui débouche sur des prix plus attractifs que ceux pratiqués par les professionnels classés.

Ces nombreuses réclamations ont donné lieu à plusieurs actions. La presse nationale s'est intéressée davantage à ce sujet en mettant l'accent sur « l'anarchie » qui règne dans la destination d'Essaouira.

Pour y remédier, les opérateurs publics, notamment les agents de la délégation, des représentants du CPTE, les agents du service économique de la préfecture appuyés par des agents de la brigade touristique ont fait le tour de l'ancienne médina pour avertir les propriétaires des maisons soupçonnées de proposer des prestations « illicites ». Pendant ces tournées, des guides non titulaires de la nouvelle carte ont été arrêtés devant les personnes qu'ils accompagnaient. L'objectif de ces actions est de dissuader ces acteurs en les excluant du réseau.

Toutefois, ces actions ne sont pas toujours réussies. Une telle intervention répressive ne peut occulter les enjeux socioéconomiques intrinsèques. En fait, les acteurs informels échappent au circuit fiscal. Par exemple, un hébergeur informel fait perdre à l'Etat les recettes fiscales liées à la taxe urbaine, la taxe de séjour, la taxe de promotion touristique sans compter les taxes et les impôts génériques tels que la TVA et l'impôt sur les sociétés. Si le manque à gagner est très important, le circuit informel a néanmoins, ses contributions qui ne peuvent passer sous silence. A Essaouira, les responsables de la délégation estiment que chaque maison d'hôte informelle emploie 3 personnes en moyenne. A cela, il faut ajouter les emplois indirects ainsi que les emplois des autres filières telles que l'accompagnement, l'organisation de randonnées, les loisirs, etc.

Cette réalité complexe réduit la prise de décision d'une action des opérateurs publics. La personne de la délégation du tourisme nous a confié : « Résorber le secteur informel comme le souhaitent les professionnels est une utopie. Il y a trop d'enjeux et trop de freins. Pour illustration, la décision d'intervenir contre une maison d'hôte illégale doit émaner directement du Gouverneur qui doit à son tour coordonner avec le Wali. Pour l'instant, on se contente de suivre la situation de près ».

Les acteurs informels sont persuadés de l'incapacité des autres acteurs de déployer des actions très influentes. C'est pour cela que ce circuit continue à exister parce que ses acteurs sont conscients que leurs concurrents sont incapables d'appliquer les coûts véhiculés (Vickers & Fox, 2005). En clair, pour dissuader un acteur à entreprendre une action, un autre acteur peut lui proposer une action alternative plus couteuse. Delacour et Liarte (2013) illustrent cette situation par un exemple simple. Un hôtelier fixe une amende à infliger aux clients qui sortent sans remettre à la réception les clés de la chambre.

Dans la situation étudiée, le délégué et les policiers menacent les acteurs informels de poursuites judiciaires. Ces derniers savent que l'application d'une telle décision serait très difficile au vu du nombre important de personnes dans la même situation et des enjeux politiques, sociaux et économiques y afférent. Le nombre sans cesse croissant d'acteurs informels témoigne de l'échec de ce jeu. L'échec de l'action des acteurs centraux les incite à entreprendre un autre jeu. Ils s'emploient à véhiculer des arguments négatifs (Michael, 1996) par rapport à leurs concurrents pour pousser les autres à les rejeter (Delacour&Liarte, 2013; Vickers & Fox, 2005).

La principale cible de ces arguments stéréotypés s'oriente vers l'information des visiteurs. Tous les supports de publicité avisent les clients de se renseigner sur le statut des prestataires. Des indications précises sont aussi données, comme par exemple :

- ✓ Demandez la catégorie de votre maison d'hôte.
- ✓ Vérifiez si le site comporte les données légales.
- ✓ Vérifiez si votre guide porte une plaque.

Outre les supports de publicité, les réceptionnistes sont chargés d'aviser les clients lors de leur arrivée. L'image des acteurs informels est toujours associée à des incidents précédents d'escroquerie, de prestations illégales, de manque de compétence, de manque d'assurance en cas d'accident, etc. Le succès de ces actions peut être mis en question. Le cas présenté ainsi que les paroles des professionnels démontrent que le circuit informel ne peut être dissocié du

réseau touristique d'Essaouira. En réalité, les acteurs informels ont acquis une grande expérience leur permettant de concurrencer les acteurs formels et de continuer d'attirer les visiteurs. Les nombreuses tentatives (échouées) de fermeture du réseau nous interpellent à bien d'égards. Des deux cas présentés, nous avons relevé un constat qui témoigne de la complexité de la situation. Il est aisé de constater les nombreuses connexions (parfois paradoxales) qui existent entre les deux réseaux étudiés. Bien que les acteurs officiels tentent d'exclure les acteurs informels de leur réseau, nous avons vu que le délégué du tourisme a recommandé certains « faux guides » à des agences de voyages voulant programmer des visites, que les réceptionnistes d'un grand hôtel ont sollicité ces mêmes guides pour accompagner leurs clients, que ces guides connectent des visiteurs avec des prestataires, que la personne chargée de la gestion d'une maison d'hôte non autorisée connecte ses clients avec des prestataires autorisées, etc. En somme le réseau touristique est la résultante de l'agrégation des prestations relevant des deux circuits, formel et informel. Toutes les stratégies de séparation et de fermeture sont vouées à l'échec comme nous l'avons vu.

Dès lors, les intervenants publics sont appelés à mettre en œuvre une stratégie d'intégration et non d'exclusion. La rigidité de certaines lois joue un rôle important dans la prolifération du secteur informel. L'exemple des guides est fécond. Certaines de ces personnes ont exercé depuis plusieurs décennies sous l'ancien régime. Ils ont comblé le vide lorsque le champ était encore vierge. A Essaouira, 6 personnes font partie de cette catégorie. Elles ont accumulé une grande expérience et sont sollicitées ponctuellement par les professionnels et par la délégation. Or, elles ne sont pas éligibles au nouveau statut qui impose un niveau de formation élevée. Cela-dit, ces personnes ont été contraintes de basculer dans l'informel.

La fermeture de l'îlot est un autre cas similaire. A la lumière de plusieurs études d'impact écologiques, le délégué provincial du Haut-commissariat des Eaux et forêts a décidé en 2010 de fermer l'îlot aux visites touristiques. Cette décision trouve son essence dans la volonté de protéger 700 couples de faucons d'Eléonore qui nichent dans la partie nord de l'îlot pendant la période de reproduction. L'étude a conclu que les activités humaines telles que le tourisme et les pique-niques représentent un sérieux danger sur la vie de ces espèces migratrices menacées.

Avant 2010, les visiteurs pouvaient se rendre librement à l'îlot. Il suffisait d'être muni d'une autorisation délivrée par le président du conseil municipal. Cette autorisation devait être présentée à un marin pêcheur qui transportait les visiteurs dans son embarcation. L'îlot attirait

bon nombre de personnes. Un hôtelier recevait ponctuellement des *bird's watchers* américains intéressés par la vie des faucons d'Eléonore. Certes, la décision de la fermeture fut prise sur la base d'une étude menée par des spécialistes amplifiée par des pétitions des associations. Elle fait partie dès lors du savoir scientifique qui ne peut être totalement remis en cause même lorsqu'il est contredit par le savoir profane exprimé par certains acteurs locaux (Mounet, 2014). Toutefois nous pouvons reprocher à cette décision d'avoir passé sous silence quelques particularités locales. Les faucons du fait de leur caractère migrateur ne nichent sur l'île que pendant la période de reproduction. Le reste de l'année, ils se déplacent entre plusieurs régions allant du sud de l'Afrique aux côtes méditerranéennes de l'Europe. De plus, la nidification se fait sur les falaises rocheuses qui occupent la partie nord de l'île. La fermeture a créé une boîte noire entre le délégué des eaux et forêts, le gouverneur, le directeur de l'agence nationale des ports, le président du conseil municipal et les gardes-côtes. Une visite non-autorisée même pendant la période de migration est passible d'une amende et/ou d'une peine d'emprisonnement. Cette boîte noire n'a pas pris en considération les intérêts des autres acteurs, tels que les visiteurs, les marins pêcheurs et les hôteliers. Les marins pêcheurs ont été privés d'un revenu important même en période de repos biologique. Les visiteurs ne peuvent plus admirer de près la richesse naturelle de ce lieu. Les hôteliers ont perdu une partie de la clientèle habituée à visiter l'île.

La décision pouvait prévoir une ouverture partielle de l'île surtout dans les endroits non peuplés par les faucons et même une ouverture totale pendant la période de migration. Cet exemple a été évoqué pour illustrer la rigidité de certaines réglementations qui ne tiennent pas compte des intérêts des acteurs locaux et participent à la prolifération du circuit informel. Ne pouvant pas abandonner ces revenus, les marins pêcheurs ne sont pas complètement dissuadés par cette décision et soulignent que les rencontres avec les faucons sont très rares. De même, certains visiteurs continuent de se rendre dans cet endroit « fermé ». La nouvelle réglementation a fait perdre à l'Etat des recettes dans la mesure où les visites se font actuellement d'une façon informelle. Outre l'aspect économique, la décision a eu aussi des conséquences biologiques. Privés de ce revenu, certains marins compensent en augmentant la fréquence et la quantité des poissons pêchés même en période de repos biologique. Ce n'est pas par hasard que les différents intervenants ont constaté que les stocks des poissons enregistrent une baisse alarmante depuis 2010.

En synthèse, le circuit informel est une partie intégrante du réseau touristique. Les points de rencontre entre les deux circuits sont très nombreux. Plus encore, les acteurs

reconnus qui accusent les acteurs informels de bon nombre de problèmes sont les mêmes qui sollicitent leur collaboration. Il convient de rappeler aussi que l'informel prospère au sein des entreprises touristiques marocaines. Abdellaoui (2005) a recensé une pluralité de phénomènes ambiants tels que la précarité des emplois, le recrutement informel, le non-respect du SMIG, l'emploi des mineurs, etc. Ces constats ont été relevés dans la plupart des entreprises étudiés.

Pour y remédier, certains textes législatifs doivent être revus. En fait, les intérêts des acteurs informels ne sont pas pris en considération. Ceci dit, ils sont assimilés à des parties prenantes muettes du fait qu'elles sont réduites au silence (Ernuld & Ashta, 2007). Bien que leurs activités soient fortement ancrées dans le réseau touristique et bien qu'ils captent une clientèle peu intéressée par les offres des prestations classiques, les acteurs informels sont exclus de toutes les représentations des professionnels, notamment les CPT et les CRT. Les cas présentés illustrent ce désintérêt des différents opérateurs. Le guide et les deux hébergeurs rencontrés s'obstinent à demander les autorisations requises pour se conformer à la législation. Cependant, ils sont freinés par une législation très rigide. Le guide qui exerce depuis plusieurs décennies et dont les services sont recommandés par la délégation, a vu ses multiples demandes refusées à cause de la non-satisfaction du niveau d'étude exigé. Pourtant, il communique en 6 langues et fait preuve d'une bonne maîtrise des différentes phases historiques de la ville. Les nombreuses demandes des deux hébergeurs ont connu le même sort. Le motif du refus est que la maison a une surface inférieure de quelques mètres par rapport aux normes fixées par le ministère du tourisme pour l'attribution des licences de maison d'hôtes. C'est cette rigidité qui interpelle à bien des égards. Ces différents métiers doivent être intégrés dans des statuts intermédiaires leur permettant de bénéficier d'autorisations provisoires en attendant de se pencher sur les particularités de ce secteur.

#### **I.1.2.3.b. Suivre cheminements comme un nouveau moyen pour dévoiler « Qui compte ? » :**

Les tenants de la SHT ont fait de « qui compte ? » l'interrogation fondamentale dans la plupart de leurs travaux. Cette question résume l'importance accordée par ces chercheurs au classement des parties prenantes selon leurs influences sur l'action des entreprises. Les tentatives de réponses ont débouché sur des catégorisations *a priori* qui ne reflètent pas les particularités de chaque contexte. En effet, nous soutenons l'idée selon laquelle l'importance de l'action d'un acteur varie selon la composition du réseau, son emplacement, le nombre de traduction qu'il opère, l'imprévisibilité de son action, etc.

Tenter d'apporter une réponse est une tâche complexe. Il est aisé de constater que les deux cadres théoriques utilisés adoptent des approches différentes pour l'étude des actions menées par les actants-parties prenantes. Nous avons essayé d'adopter une méthode qui se situe entre les deux approches. Le déploiement des réseaux concernant 11 entreprises nous a laissé voir le panorama du réseau touristique d'Essaouira. En fait, les réseaux étudiés se rencontrent en plusieurs points ce qui nous incite à postuler que ces réseaux concourent à la création d'un seul réseau plat. Déconstruire et reconstituer 11 réseaux nous a permis de dévoiler plusieurs acteurs et actants non-humains qui font office de connecteurs. En effet, certains acteurs tendent à se regrouper dans des catégories. Nous avons décidé d'analyser l'influence de ces regroupements et de questionner certains constats.

L'action des réceptionnistes nous est parue imprévisible. Selon les situations, ils sont susceptibles d'adhérer ou de brouiller l'action prévue par les dirigeants. Leur tâche consiste à veiller sur la satisfaction des clients à l'intérieur de l'hôtel en personnalisant les relations. Les réceptionnistes deviennent les principaux porte-parole de l'hôtel. Leur comportement permet soit d'accentuer soit de réduire le sentiment de satisfaction des clients. Les contacts fréquents peuvent permettre de nouer des relations individualisées avec certains visiteurs. Dans bon nombre de cas, les réceptionnistes détournent les clients du circuit tracé par les dirigeants. Ils sont chargés de connecter les clients avec les partenaires externes pour créer d'autres revenus pour leurs entreprises. Or, ils mettent en lien les clients avec leurs propres réseaux. De la sorte, le client bascule du réseau de l'hôtel au réseau des réceptionnistes, qui choisissent leurs partenaires. Une réclamation adressée par un client à la direction de l'hôtel peut dévoiler ces pratiques non autorisées. Cela dit, bien que les réceptionnistes cherchent un profit personnel, la satisfaction des clients est toujours prioritaire.

Les représentants syndicaux sont une autre catégorie connue par leur grande capacité à brouiller l'action des dirigeants. L'étude a d'abord révélé que les dirigeants des entreprises touristiques sont peu ouverts à la création d'un mouvement syndical au sein de leurs entreprises. Trois entreprises parmi 11 ont des membres affiliés au syndicat. Dans les 3 cas, les relations personnelles ont joué un rôle décisif dans le déclenchement de ce mouvement. Les leaders ont des relations amicales avec deux personnes qui dirigent les branches locales d'un parti et un syndicat nationaux. Les leaders des mouvements se sont appliqués à créer des associations avec des personnes connues pour leur capacité à mobiliser d'autres acteurs pour affronter les directions des hôtels. Lors des contestations, les salariés sont appuyés par les militants locaux du parti et du syndicat. La contestation la plus marquante a pris la forme d'un

*sit-in* réalisé par les militants et par des membres associatifs pour dénoncer l'organisation d'une cérémonie jugée non respectueuse des valeurs locales. En réalité, cette action a été manipulée par les leaders syndicaux. L'objectif a été de mettre la directrice avec laquelle les rapports ont été tendus, au cœur d'une controverse locale.

Par ailleurs, la délégation provinciale du tourisme est la première administration de tutelle chargée de légiférer les activités et de régir les relations entre les différents intervenants. Sans entrer dans les détails, le délégué provincial assume la responsabilité d'attribuer des autorisations, d'opérer des classements et de contrôler le respect de la réglementation. Le poids de ses tâches sur l'action des entreprises ne fait pas l'unanimité. Bon nombre de dirigeants lui reprochent de se limiter à quelques actions routinières et sans grande influence. Certains dirigeants affirment ne pas voir aucun intérêt à créer des liens avec le délégué. Le représentant du délégué s'en défend. Il souligne que le caractère protéiforme du tourisme astreint le délégué à se concerter avec plusieurs autres intervenants avant de prendre une décision. La plupart des actions à mettre en œuvre doivent être validées par le gouverneur, le délégué régional, les différents chefs de département du ministère, le président du conseil municipal, etc. En somme, l'action du délégué est « traduite » par d'autres acteurs. Faut-il rappeler le cas du guide et des hébergeurs informels qui n'ont pas été dissuadés par les menaces du délégué, sachant que l'application de la loi dépendait de plusieurs autres personnes. Elargir le champ d'intervention du délégué est un commentaire qui fut très récurrent dans les idées des dirigeants, qui pensent qu'une action plus efficace de la part du délégué serait profitable pour leurs entreprises.

Par ailleurs, les liens avec le Conseil Provincial du Tourisme (CPTE) ne sont pas meilleurs. Cette entité fut créée pour l'opérationnalisation des recommandations de l'Accord-Cadre de 2001 et pour renforcer la gouvernance décentralisée du tourisme. Comme cela a déjà été souligné, cette instance regroupe des représentants de l'ensemble des intervenants publics et privés. Les missions du président du CPT d'Essaouira sont variées, allant de la promotion de la destination, au conseil aux intervenants et surtout à la défense des intérêts des professionnels. Eu égard au statut hybride du CPTE, le président est connecté au gouverneur, au président du Conseil Régional du Tourisme, au président du Conseil Municipal, au délégué provincial du tourisme, au directeur de l'Office National Marocain du Tourisme et aux différents professionnels d'Essaouira et sa région.

Le président a mis en exergue une panoplie de contraintes juridiques et matérielles qui empêchent cette entité d'atteindre les objectifs auxquels aspirent les autres professionnels. Il a

expliqué que lors de la conception des lois concernant les conseils régionaux et provinciaux du tourisme, ils ont été dotés du statut d'association. Cela dit, les décisions que le président cherche à asseoir ne sont pas contraignantes. Les autres acteurs concernés peuvent ou non s'y soumettre. Au total, l'éventail des actions qui font partie de son champ de compétence dépendent de la volonté des autres acteurs.

Pour illustration, le président a tenu les propos suivants : le statut stipule que les différents intervenants privés et les opérateurs publics doivent soutenir financièrement le CPTE. A part, la participation de la Préfecture nous n'avons rien touché. Même le Conseil Municipal ne nous explique pas comment il réutilise en faveur de la ville la taxe collectée auprès des professionnels du secteur. Comment allons-nous, traduire notre politique de promotion, fédérer les acteurs et tirer vers le haut le degré d'attractivité de la destination ? Dans le même ordre d'idées, il ajoute que les dirigeants sont aussi responsables de l'inertie de l'organisme. Il explique « le statut des CPTE stipule que les professionnels de chaque filière doivent créer des associations dont les présidents ont le droit de siéger directement dans le bureau du CPTE. Ces associations n'ont pas vu le jour jusqu'à maintenant et par conséquent notre bureau est incomplet ».

Les nombreux handicaps qui freinent l'action du président mettent en exergue la différence remarquable entre les discours et la réalité. Les responsables présentent le CPT comme le symbole de l'implication des professionnels dans la gouvernance du secteur. Le CPTE d'Essaouira incarne ces projets non accompagnés des moyens nécessaires. De la sorte, le CPT introduit de l'incertitude dans le réseau dans la mesure où les acteurs sont astreints à déployer leurs actions pour remplacer celles non assurées par le président notamment en matière de promotion de la destination.

Le président du Conseil Municipal est un acteur fondamental. Outre son rôle administratif, il est aussi membre du comité d'honneur du CPT. Le tourisme est un secteur d'une grande importance pour le président. Les taxes versées par les entreprises touristiques constituent les principales recettes pour cette entité. Toutefois, une partie de cette manne doit être réinjectée dans le réseau touristique, notamment en entreprenant de nouveaux projets à même d'accroître l'attractivité de la ville.

Une personne du comité du conseil, nous a résumé les principales interactions avec les acteurs touristiques : « Le conseil attribue des autorisations d'aménagement pour les unités touristiques, il est membre permanent de la commission mixte statuant sur les nouvelles



demandes de création de projet touristique, participe aux classements des différentes unités, attribue des autorisations spéciales et temporaires pour exploiter le domaine public de la part des entreprises, promeut la ville, interdit la construction dans des zones sensibles comme la médina sauf en cas de dérogation, etc. ».

Les rapports avec les acteurs touristiques sont aussi faits de pouvoir, de manipulation et d'enrôlement. Certains notables sont en même temps propriétaires de plusieurs projets touristiques. Ils s'emploient à soutenir implicitement des politiciens locaux pour les aider à siéger dans le conseil. L'objectif est de créer des alliances avec le plus grand nombre des 35 personnes décisionnaires du conseil. En contrepartie, ces personnes doivent s'appliquer à défendre les intérêts économiques de ces notables. Ces jeux débouchent sur des décisions importantes : « les membres de notre conseil ont voté à l'unanimité une dérogation qui permet aux entreprises touristiques de réduire le taux d'impôt communal à 2% au lieu de 8%. Ils ont justifié cette décision par la baisse d'activité touristique depuis l'éclatement de la crise mondiale. De la sorte, le taux exercé à Essaouira est le plus faible par rapport aux autres villes touristiques. Il avoisine les taux pratiqués dans des villes dont l'activité touristique est marginale. Plus encore, les membres ont décidé d'accroître le budget attribué à l'organisation d'événements touristique comme le festival de *gnaouas*. Nous dépensons pour un secteur qui réduit ses dépenses en faveur de la ville » a assuré une personne interrogée.

La gestion des déchets est un autre nœud gordien dans les rapports entre le conseil et les acteurs touristiques qui se plaignent du faible entretien accordé à une ville qui veut renforcer son image de destination prometteuse. Le président du conseil a délégué cette mission à une société privée avec un coût annuel de 8 millions de dirhams.

Le rendement de cette société n'a pas satisfait les opérateurs privés. Les nombreuses réclamations des clients sont les principaux arguments véhiculés. Le directeur d'exploitation a tenu à défendre sa société en soulignant que les hébergeurs et les restaurateurs demandent des services qui ne sont pas inclus dans le cahier des charges : « les hôteliers et les restaurateurs demandent un passage supplémentaire en fin de service. Ils ne veulent pas que les déchets restent dans les dépotoirs jusqu'au passage du matin. Ils disent que leurs voisins ont fait plusieurs réclamations à ce sujet principalement pour les maisons d'hôtes se trouvant dans des quartiers très peuplés de l'ancienne médina. Les odeurs sont gênantes pour leurs clients. Mais, nous, nous ne pouvons pas assurer des services qui ne figurent pas dans notre contrat ».

L'accumulation de points noirs dans la ville est également due à d'autres facteurs incontrôlables. La ville abrite une grande population de goélands qui se nourrissent entre autres sur les restes des déchets ménagers ce qui en provoque l'éparpillement d'une grande partie. De même, les chiffonniers venant des villages de la périphérie renversent les bennes de collecte à la recherche d'objets valorisables et de matières consommables par le bétail.

En somme, la gestion des déchets est au cœur de débats très vifs entre le président du conseil municipal et les acteurs touristiques. Ceux-ci sont unanimes sur l'urgence de contrôler le travail de la société chargée de cette tâche. Le président a créé une nouvelle cellule baptisée la police verte. Les sept agents de cette cellule sont chargés de faire des comptes rendus sur l'exécution des tâches de la part des agents de la société de collecte. Toutefois, les membres de la police verte n'ont pas le droit d'intervenir en cas d'anomalie. Ils se contentent de concevoir des rapports qui seront envoyés au président du conseil et au chef du service d'environnement de la préfecture. Les recommandations proposées tardent à être opérationnalisées.

La prise en considération des impacts environnementaux des activités économiques est très embryonnaire à Essaouira bien que l'Etat s'efforce de lancer des initiatives louables comme la création d'une nouvelle structure appelée l'Observatoire Régional de l'Environnement et du Développement Durable. Le directeur aspire à occuper une place prépondérante dans le réseau touristique régional. Outre la mise en œuvre d'un suivi régulier concrétisé par des études et des enquêtes, les nouvelles entreprises seraient appelées à réaliser une étude d'impacts économiques, sociaux et environnementaux avant de demander les différentes autorisations nécessaires. Le président de l'observatoire devrait statuer sur le respect des indicateurs fixés.

L'étude a aussi dévoilé un autre acteur très influent. Il s'agit du directeur de l'Office National de la Sécurité Alimentaire. Il a pour mission de contrôler la qualité des plats et des produits alimentaires chez les entreprises d'hébergement et de restauration. Il mène des visites inopinées pour détecter des éventuelles sources de défaillances, pour s'assurer de l'existence d'un service interne de contrôle et pour proposer des actions correctives. Il est doté d'un grand pouvoir sur les dirigeants. En cas d'anomalie jugée dangereuse, il est à même de mobiliser directement le procureur général pour entamer une action judiciaire.

Outre les opérateurs publics, bon nombre d'associations font partie du panorama reconstitué. Toutefois, tous les acteurs associatifs interrogés ont du mal à s'imposer comme

des parties prenantes remarquables. Les présidents de 3 associations locales ont résumé les contraintes auxquelles ils sont confrontés. Ils considèrent que la culture de coopération est presque absente du registre des dirigeants marocains. Les discours volontaristes sont souvent heurtés à une culture managériale tournée vers les parties prenantes ayant une influence directe sur la performance économique. Ces acteurs affirment que les associations sont astreintes à passer par des acteurs publics, tels que le délégué du tourisme, le président du CPT ou le directeur de la chambre de commerce pour communiquer avec les dirigeants d'entreprises.

Les nombreuses prospections n'ont débouché que sur 3 partenariats entre des associations et des entreprises. Les acteurs associatifs ont souligné que les relations personnelles avec certains dirigeants ont été déterminantes pour établir ces collaborations. Les relations des dirigeants avec les parties prenantes sont plus orientées vers les liens amicaux que les liens formels (Grossetti & Bès, 2003). Les expériences des 3 acteurs rencontrés illustrent cette tendance. Le premier acteur a dit : « nous avons contacté 37 dirigeants d'entreprises touristiques à Essaouira pour les inviter à une journée de dialogue et d'échange d'idées et de projets. Seuls 4 dirigeants ont répondu présents. Il s'agit de personnes avec lesquelles nous avons des relations personnelles ». Les propos du 2<sup>e</sup> acteur vont dans le même sens : « j'ai envoyé des écrits à des dirigeants qui représentent les plus grandes entreprises touristiques locales. Pas de réponses ; j'ai dû donc relancer et faire du porte-à-porte. Les dirigeants ont toujours trouvé des excuses pour ne pas me recevoir ou pour demander de reporter le RDV ». Le 3<sup>e</sup> acteur a vécu des expériences semblables : « nos interactions avec les opérateurs touristiques sont très rares. Nous recevons le soutien de la part d'un seul hôtel, les autres n'ont jamais réagi à nos nombreuses sollicitations ».

Les rares partenariats concrétisés sont la résultante de liens amicaux avec des dirigeants. Toutefois, la durabilité de ces collaborations dépend de la permanence de ces personnes dans leurs postes. Les accords peuvent être remis en cause lorsque la personne ne fait plus partie de l'organisation partenaire, comme ce fut le cas pour le 3<sup>e</sup> acteur associatif : « après le départ du directeur de l'hôtel, la collaboration a été suspendue par son successeur ».

L'assemblage du panorama a fait découvrir une autre catégorie d'actant-non humain, en l'occurrence les animaux. Quoique différents types d'objets soient omniprésents dans les réseaux étudiés, les animaux, par leur comportement imprévisible, sont susceptibles d'exercer une grande influence sur l'action des entreprises. Le cas des faucons d'Eléonore a été déjà cité, montrant comment ces espèces ont pu influencer l'action d'un ensemble d'acteurs tels

que les hôteliers, les marins, le délégué provincial des eaux et forêts, les visiteurs et les habitants. Les sangliers sauvages en surpopulation dans la région sont un autre exemple. Bien que ce cas sera développé dans l'analyse des conflits d'usage, il y a lieu de mettre en lumière l'ancrage de ces espèces dans le réseau touristique. Les sangliers sauvages sont devenus une source d'incertitude permanente pour les responsables de la station balnéaire. Ce projet a été édifié sur un vaste territoire rural qui est un des habitats les plus fréquentés au vu de sa proximité des cultures des paysans et des sources d'eau. Même après la construction du site, ces espèces ont continué de s'y introduire, engendrant des pertes remarquables au niveau des terrains de golf, de la pépinière et des installations. Les responsables ont essayé de mettre en œuvre plusieurs dispositifs pour interdire l'intrusion sans que les résultats soient positifs. La station n'est pas le seul lieu confronté à ces difficultés de cohabitation avec les sangliers. Le responsable d'une maison d'hôte située dans l'arrière-pays a été contraint de modifier les trajets des randonnées proposées aux clients pour contourner certains lieux fortement fréquentés.

Cette analyse synthétique n'a pas visé l'exhaustivité. Elle a tenté de rendre compte de l'influence de certains acteurs et actants non-humains rangés dans des catégories. Bien que ce travail soit incompatible avec l'esprit de l'ANT qui refuse de réduire le réseau en des catégories passives, il nous a permis de relancer le débat sur la question de « qui compte ? ». Cette présentation s'est employée à montrer que l'influence des parties prenantes est propre à chaque contexte et ne peut faire l'objet d'une généralisation préconçue. L'exemple des liens avec les opérateurs publics a été fécond. Les tenants de la SHT les rangent dans le terme vaste de l'Etat auquel ils ont attribué un rôle très influent. Cette analyse a permis de décliner le mot Etat en plusieurs catégories d'acteurs en mettant en exergue leur influence relative. L'action du délégué, *a priori* premier responsable du secteur est jugée peu influente par les dirigeants. De plus, l'étude montre que les actionnaires ont la capacité d'entreprendre des actions de manipulation et d'enrôlement pour baisser l'influence de certains acteurs publics. Les objets ne sont ni clairement pris en compte ni éludés par les promoteurs de la SHT. Certains chercheurs, tels qu'Ernuld et Ahsta (2007) ont signalé l'existence des objets dans le groupement des entreprises sans entrer dans la finesse des détails. L'étude montre que ces objets « énigmatiques » peuvent être des oiseaux capricieux qui dérangent les clients par leurs cris, un bruit produit par une foire à côté d'un hôtel, un texte législatif flou et controversé, des sangliers qui importunent des dirigeants, des oiseaux à l'origine d'une décision défavorable...

Outre l'influence des acteurs, leurs identités et le rôle des actants non-humains, les échelles d'action sont un autre point de divergence entre la SHT et l'ANT. Quoique les chercheurs de la SHT soutiennent l'idée de l'existence d'une structure « englobante » nommée le macro-environnement qui « pré-structure » le micro, les tenants de l'ANT à l'image de Latour (2006) appellent à regarder le monde à travers sa platitude. Sans avoir de parti pris, l'existence de cette dichotomie global vs local sera remise en question dans les lignes suivantes.

#### **I.1.2.3.c. Le flux social à l'épreuve des clivages du type local vs global : cas d'une controverse «glocale »**

La différenciation d'échelles est au cœur de la divergence entre la SHT et l'ANT. Les promoteurs de la SHT admettent que les interactions locales de l'entreprise sont conditionnées par des « structures englobantes » situées dans le niveau macro (Freeman, 1984; Gond & Mercier, 2005; Romestant, 2013). Friedberg (1997) qui a beaucoup inspiré les réflexions des chercheurs de la SHT a parlé de la pré-structuration exercée par le macro-environnement sur le microenvironnement. En revanche, les tenants de l'ANT ont tenté de marquer la rupture avec la prédominance des échelles en affirmant que le global et le local sont plus au moins connectés comme il s'agissait de deux sites locaux (Latour, 2006).

Certes, les deux visions sont incompatibles d'où l'intérêt de les remettre à l'épreuve des faits. En analysant une controverse, nous avons laissé la liberté aux acteurs de choisir leurs échelles. Nous nous sommes employés à suivre les associations des acteurs protagonistes d'une controverse et les connexions qui en découlent.

Un hôtel s'est retrouvé au milieu d'une controverse. Nous en ferons le récit. Un groupe de personnes de plusieurs nationalités étrangères sont arrivées dans un hôtel de bonne renommée. Pendant leur séjour, ces personnes ont organisé quelques festivités au sein de l'hôtel. En parallèle, deux salariés connus par leur engagement syndical ont contacté le secrétaire provincial d'un parti politique et le secrétaire local d'un syndicat pour les informer que des personnes homosexuelles organisaient une cérémonie de mariage en toute discrétion selon les consignes de la directrice.

Les deux secrétaires ont mobilisé leurs militants. De plus, ils ont contacté la présidente d'une association locale pour lui demander son soutien. Ces personnes ont dénoncé une provocation claire et nette de la communauté locale de la part de la directrice d'un hôtel dont les circonstances d'implantation sur le domaine public ont été auparavant très contestées.

Cette coordination a été entourée de la plus grande discrétion jusqu'au jour où une grande foule a manifesté devant l'hôtel brandissant des messages très forts contre la directrice et le gouverneur. Bien que la foule ait été rapidement dispersée avec fermeté de la part des forces de l'ordre, l'événement a pris une grande ampleur.

Les acteurs impliqués se sont efforcés de créer des associations pour renforcer leurs arguments. Les deux secrétaires ont introduit le sujet au parlement à travers des députés de leur parti. En revanche, la directrice de l'hôtel a demandé le soutien du président du Conseil Régional du Tourisme de Marrakech qui est également le directeur d'un hôtel appartenant à la même chaîne et au même groupe. Le soutien s'est traduit par des communiqués de presse qui ont démenti l'implication de l'hôtel dans l'organisation d'une cérémonie contradictoire aux normes de la communauté locale.

Les députés ont interrogé le ministre du tourisme et celui de la justice dans une séance plénière. Les deux responsables ont clamé que le Maroc ne peut accepter que les touristes et les établissements qui les accueillent soient impliqués dans des événements allant à l'encontre des mœurs dictés par l'islam et par la culture marocaine traditionnelle. Le ministre du tourisme a nié avoir autorisé l'organisation d'une telle cérémonie tout en doutant de son existence. Il dit avoir demandé des renseignements auprès du directeur de la chaîne et de celui du groupe qui ont nié l'organisation de cette cérémonie.

La direction du groupe multinational a produit plusieurs communiqués pour mettre l'accent sur l'engagement du groupe et de ses différentes unités dans le respect des particularités marocaines en mettant en avant les différentes actions menées par l'unité d'Essaouira au profit de la communauté locale. Dissuader les porte-parole n'a pas été une tâche aisée. Le parti pris au Maroc sur un sujet aussi sensible que tabou comme celui de l'homosexualité a permis de renforcer la notoriété politique et sociale des personnes qui ont porté le sujet au profit de leur parti politique qui réalise une montée fulgurante. La controverse a pris une connotation politique menaçant de raviver les tensions entre les différentes idéologies concurrentes depuis les querelles du printemps arabe en 2011. Le leader national de ce parti ne laisse passer aucune occasion pour rappeler que la menace d'un autre soulèvement populaire guette toujours le pays. Avoir des partis pris dans des débats d'une telle ampleur permet de drainer une grande partie de marocains politiquement non-engagés mais prêts à soutenir des personnes qui se proposent comme des gardes de l'identité religieuse et traditionnelle. En effet, l'homosexualité est un sujet tabou pour les conservateurs qui forment la plus grande partie de la société marocaine, et les différents leaders de ce parti

renforcent considérablement leur notoriété devant cette frange de la société en dénonçant tous les actes susceptibles de menacer le mode de vie traditionnel.

La pression exercée par les porte-parole locaux a débouché sur le départ anticipé des membres du groupe. Le gouverneur aurait demandé à la directrice de l'hôtel d'interrompre le séjour de ces clients. En attendant le jour du départ, toutes les festivités programmées pour le groupe dans plusieurs endroits de la ville ont été annulées et remplacées par des soirées discrètes dans l'hôtel. Cette succession d'événements a eu plusieurs échos. Quelques membres du Conseil de l'Europe ont exprimé lors d'une assemblée parlementaire leur inquiétude à l'égard de la situation des personnes homosexuelles au Maroc qui subissent selon eux une grande répression morale et judiciaire.

En somme, cette controverse est très féconde eu égard aux différents faits qu'elle interpelle. Des acteurs locaux ont produit un flux social qui a traversé des frontières qui paraissaient étanches. Autrement dit, les acteurs ont construit un réseau en enchevêtrant les échelles. Ils sont connectés à la fois au local et au global (Latour, 2006). L'intrication était telle que les frontières sont devenues floues. La controverse a été déclenchée lorsque des étrangers venant d'un contexte global autorisant le mariage de personnes du même sexe ont voulu transférer cette pratique dans un autre contexte local. Quelques acteurs locaux ont pu mobiliser bon nombre de personnes se trouvant dans différentes échelles pour s'y opposer. Les faits ont montré que le contexte global n'est rien d'autre d'un site connecté au local, que les acteurs sont susceptibles de créer de nouvelles associations dans plusieurs échelles pour défendre leurs arguments, que le local est capable de contextualiser le global et que les interactions entre les échelles sont plus visibles lorsque « le global est localisé » et le « local est redistribué » (Latour, 2006). Le rôle du tourisme revêt une grande importance dans cette situation. Bien que le tourisme soit un levier de développement fondamental pour le Maroc, il risque aussi de connecter des cultures qui ne sont pas toujours capables de cohabiter. Ce cas montre que certains acteurs locaux, quoique conscients de l'importance du tourisme peuvent rejeter des pratiques exercées par les touristes. La question qui surgit dès lors concerne la capacité des touristes à mettre en parenthèses des pratiques jugées ordinaires pour faciliter la connexion avec un autre contexte. N'auront-ils pas tendance à choisir d'autres contextes plus compatibles avec leurs pratiques ? Ces questions ne sous-tendent pas une invitation aux acteurs locaux pour faire des concessions considérables sur leurs modes de vie pour être plus en phase avec des touristes portant des styles de vie différents voire antagoniques. Il y a lieu

d'attirer l'attention sur la complexité d'articuler les modes de vie des populations d'accueil et des visiteurs.

## **II. Les entreprises touristiques et le défi de la RSE : conflits, perceptions, ressources et coopération**

### **II.1. Le territoire touristique : un territoire en friction ?**

#### **II.1.1. Des pratiques multiformes des acteurs... :**

La construction d'une stratégie de RSE implique la gestion des relations avec les actants-parties prenantes faisant en sorte d'articuler les différents intérêts. Cette tâche, loin d'être facile, est encore plus compliquée pour les entreprises touristiques qui s'implantent le plus souvent dans des territoires accueillant des activités très variées et par conséquent des usages concurrents. Les conflits se déclenchent alors et deviennent monnaie courante marquant le plus souvent les relations de proximité. Dans les prochaines lignes, nous allons tenter de répondre aux interrogations suivantes : comment les relations de proximité se déploient-elles sur les territoires touristiques entre les entreprises et les actants-parties prenantes ? Le conflit est-il un frein ou une aubaine pour le compromis ? Comment les entreprises touristiques étudiées intègrent-elles les intérêts des actants-parties prenantes ?

Pour y répondre, nous ne changerons pas de méthode. Notre travail consiste à photographier les faits sociaux et à relever la capacité de nos acteurs à bloquer le cours de l'action, à négocier des compromis, à enrôler, à traduire et à faire des ressources territoriales tantôt des moteurs de conflits tantôt une genèse de l'innovation sociale.

Les relations de proximité entre les acteurs du territoire ne génèrent pas mécaniquement des retombées positives. Certains chercheurs ont remis en question ces pensées en expliquant que les relations de proximité géographique peuvent aussi engendrer des situations conflictuelles (Caron & Torre, 2005; Torre, 2009). Ces auteurs ont souligné, avec des cas concrets à l'appui, que la proximité géographique recherchée ou subie peut faire office d'un moteur de conflits entre les acteurs. Ces conflits résultent en général de la volonté des groupes sociaux de s'appropriier différemment le territoire (Kirat & Torre, 2007). Dans un esprit semblable, Mougenot (2003) a précisé que les intérêts économiques, culturels, environnementaux et esthétiques du même espace territorial ne peuvent être cloisonnés. Autrement-dit, le territoire ne peut être réduit à une seule vocation malgré les actions d'enrôlement réalisées par les acteurs. Force est de s'interroger dès lors sur les conditions et les risques d'insertion du tourisme sur des territoires qui abritent des pratiques multiformes.



L'insertion territoriale du tourisme a nourri des débats très vifs. Les pratiques exercées dans le cadre du tourisme sont accusées, entre autres, d'amplification des déséquilibres socio-économiques, de création de concurrence entre les différents groupes sociaux et de surconsommation des ressources (Caron & Torre, 2005; Hillali, 2004; Hoerner, 2008).

Le territoire d'Essaouira fait office de support de 3 activités socio-économiques principales, en l'occurrence l'artisanat, la pêche artisanale et le tourisme. Le tourisme malgré sa 3<sup>e</sup> position donne l'impression d'être dominant. Les entreprises qui jalonnent tout le territoire et les touristes qui arpentent tous les lieux font que la vocation touristique est la plus visible.

Pour saisir les particularités qui accompagnent l'insertion du tourisme, nous avons pensé qu'il serait fécond d'analyser 3 zones d'une triple importance, économique, sociale et environnementale, à savoir le domaine maritime (la plage et le port), l'ancienne médina et la forêt.

Le nombre d'usages exercés dans le domaine maritime est considérable. Cette zone abrite un nombre important d'unités touristiques. Les hôtels et les restaurants les plus luxueux y sont implantés. De plus, les loueurs de quads et de voitures, les sociétés des sports nautiques sont aussi présents. La zone est considérée comme le centre névralgique de l'activité touristique. De surcroît, l'image de la ville dans les différents supports de médiatisation est toujours associée à la plage et au port historique. Les différents opérateurs s'accordent à promouvoir Essaouira comme une destination offrant un agréable métissage de mer, soleil, sable et vent.

Les opérateurs privés s'appliquent à en tirer profit. Cette insertion permet à ces entreprises d'intégrer dans leurs prestations les attributs immatériels de ces sites. Les restaurants créent des terrasses avec des vues sur la mer, l'îlot et le port. Pour les hôtels, les chambres donnant sur la mer ou l'îlot sont systématiquement plus chères. De ce fait, force est de constater que ces entreprises fixent un prix pour une ressource gratuite. Plus encore, elle devient le trait majeur du produit commercialisé. Le cas des prestataires de randonnées en quad et de sports nautiques est identique. En principe, le processus de création de service, baptisé la servuction stipule que le service est créé par l'entreprise dans un espace préparé et entièrement consacré pour cette tâche. Il résulte du contact entre des salariés et les clients sur un espace faisant partie des structures de l'entreprise et en utilisant des procédés appropriés (Eiglier & Langeard, 1997). En revanche, les prestataires des quads et des sports nautiques

sont confrontés à une situation différente. La création de la prestation se fait sur un espace peuplé par une foule d'acteurs hétérogènes et pratiquant diverses activités. Le prestataire est donc astreint à créer son service sur un espace peu contrôlé.

Le tourisme est à la fois concurrent et concurrencé. Et pourtant, certains chercheurs ne passent pas sous silence les risques de création d'espace de mono-activité touristique. Le tourisme n'est ni une activité ou une pratique, ni un acteur, un espace ou une institution : c'est l'ensemble mis en système. Et ce système comprend : touristes, lieux, territoires et réseaux touristiques, marché, pratiques, lois, valeurs et jeux d'autres institutions (Knafou & Stock, 2003). La plage d'Essaouira illustre cet enchevêtrement. En sus de l'implantation de diverses unités touristiques et des flux touristiques qui en découlent, la plage occupe une place prépondérante dans la vie des habitants. Cet espace abrite toutes les activités de loisirs et de récréations pratiquées par les différentes franges de la société. Sports pour les jeunes et dépaysement pour les séniors, la plage est le lieu de prédilection des habitants. En résumé, la relation entre les habitants et ce lieu est très forte. Plus encore, les écoles de football se sont tournées vers cet endroit après la fermeture du stade. De fait, une grande partie est réservée pour les séances d'entraînement et pour les tournois.

Sur un autre volet, le tourisme est connu par son effet multiplicateur (Abdallaoui, 2005; Py, 1992). La présence du tourisme provoque des effets indirects et induits sur d'autres secteurs (Bio-Paquerot & Donnat, 2009). Pour illustration, le prix de l'immobilier à Essaouira, une agglomération de moins de 100.000 habitants n'a rien à envier aux tarifs de Marrakech ou Agadir. Les opérateurs publics ne sont pas en reste. L'Agence Nationale des Ports et le Conseil Municipal qui s'occupent de la gestion du domaine maritime de la Ville tirent des revenus supplémentaires en louant des parcelles aux restaurants, aux clubs des sports nautiques et mêmes aux hôtels qui les transforment en plages privatives. Cette opération permet aux hôtels d'augmenter le contrôle sur un espace de création de service. Pour réduire l'incertitude menaçant la qualité du service, le tourisme est amené à exclure les autres pratiques. En fait, les responsables de l'entreprise s'appliquent à transformer un espace source d'incertitude en un espace plus maîtrisé. Bien que cette pratique soit efficace, l'incertitude ne peut être complètement supprimée.

A cela, il faut ajouter d'autres activités saisonnières. La foule des baigneurs pendant l'été fait que la plage devient une zone de chalandise ciblée par des activités commerciales rudimentaires. Certains paysans quittent provisoirement les champs et affluent vers la plage. Ils proposent des promenades aux touristes grâce à leurs animaux de monte ou de bât,

chameaux, chevaux et mulets. Il en est de même pour des quads personnels qui sont proposés à la location par des jeunes issus de la ville. La manne touristique ne laisse pas indifférent !

Cette mosaïque d'activités s'étend vers l'autre partie du domaine maritime : le port. Ce lieu dont la construction remonte au 18<sup>e</sup> siècle peut être considéré comme l'emblème de la ville. En effet, la pêche maritime représente l'activité économique de bon nombre d'habitants. Le port a été construit sur une superficie de 4ha dont 1,8 ha de quais. Bien que la pêche soit la principale vocation, d'autres usages y sont exercés. Au-delà des 1,8 ha de quais dédiés à la pêche et au chantier naval (assemblage et réparation des navires), le port possède un quai réservé à l'accueil des navires de plaisance. Soixante-dix navires de plaisance y accostent en moyenne chaque année. Le port abrite 2 restaurants avec vue panoramique, qui proposent une gamme de produits de la mer. Les quais font aussi office de lieu de marchandage entre les pêcheurs d'une part, les commerçants et les consommateurs d'autre part. Une bonne partie des 11 millions de tonnes de poissons capturées chaque année est écoulée sur place. L'activité touristique ne se limite pas aux deux restaurants. Le port abrite des monuments historiques qui remontent au 18<sup>e</sup> siècle comme *la Squala* qui est un édifice militaire qui servait de digue aux conquérants. La visite du port est une pratique courante que les touristes ne ratent jamais. Nous voyons donc que cet espace enregistre une grande promiscuité entre des actants hétérogènes. Pêcheurs, vendeurs, touristes, restaurants et autres opérateurs cohabitent côte à côte, tous ceux-ci voisinant avec les goélands qui vivent en masse dans le port.

La plage et le port accueillent donc une forte dynamique commerciale. De plus, d'autres activités s'y sont installées parfois grâce au tourisme. Toutefois, ces usages ne s'articulent pas mécaniquement. L'exemple du territoire maritime d'Essaouira peut être étendu à d'autres espaces tout aussi importants, tels que l'ancienne ville et la forêt. L'ancienne médina est un lieu ancré dans la mémoire collective marocaine. Des lieux chargés d'histoire, légués par les ancêtres et qui résistent face aux attaques de la modernisation pour préserver un art de vie local menacé de disparition. En ce sens, l'origine des habitants ou le type d'activité exercée sont les noms attribués à chaque quartier. A Essaouira, on trouve par exemple les quartiers nommés, les gens d'Agadir, les tanneurs ou encore *le mellah* réservés aux juifs. Bref, les anciennes médinas sont des lieux à la symbolique très forte de partout dans le Maroc. Essaouira ne fait pas exception.

Ces quartiers dont l'activité économique jusqu'aux années 2000 fut principalement l'artisanat, ont vu brusquement affluer le tourisme. De ce fait, les pratiques habituelles ont dû cohabiter avec le tourisme qui s'est inséré dans un espace qui préférait être discret. Les

habitations sans ouvertures sur l'extérieur, les façades modestes et les jardins situés dans les patios renseignent sur la nature de cet espace. Ce sont peut-être ces traits qui attirent le tourisme.

Au début du 3<sup>e</sup> millénaire, Essaouira comme les autres villes impériales a connu un phénomène nouveau. Des étrangers ont acquis des anciennes habitations, parfois en ruine et les ont transformées en de petits bijoux architecturaux. Le phénomène a pris une grande ampleur au point de susciter plusieurs travaux de recherche. Ces maisons rénovées ont d'abord fait office de résidences secondaires puis ont été reconverties en établissements d'hébergement (Saigh Bousta, 2004). Ce phénomène a atteint son apogée au milieu des années 2000. Actuellement à Essaouira, la délégation du tourisme recense plus que 400 unités entre des maisons de charme et des maisons d'hôtes de 1<sup>ère</sup> et de 2<sup>ème</sup> catégories, sans compter les unités qui opèrent dans le circuit informel.

Les maisons d'hôtes ont réussi une intégration fulgurante dans l'offre de l'hébergement. Saigh Bousta (2004) a souligné que l'engouement de personnages très connus pour ce nouveau type d'hébergement a créé une sorte d'effet de mode. Les touristes y ont trouvé un cadre permettant de découvrir un mode de vie plus authentique et moins superficiel.

Toutefois, l'insertion des maisons d'hôtes a opéré des modifications non négligeables dans l'espace de l'ancienne médina qui est devenu un lieu de séjour en sus d'un lieu de découverte et de visites passagères. La promiscuité entre des habitants qui se proclament les garants de la tradition et des touristes pris par la magie du dépaysement peut être dangereuse (Saigh Bousta, 2004). En effet, les habitants se sont soudainement confrontés et à leur insu à un phénomène qui a conquis rapidement l'espace en l'absence de toute directive. Les touristes ne sont pas les seuls arrivants dans cet espace, les ryads et maisons d'hôtes appartenant pour 75% d'entre eux à des étrangers. Les voisins historiques entre lesquels les relations étaient presque familiales sont remplacés par de nouveaux voisins étrangers, temporaires ou permanents. En fait, l'ancienne médina a basculé en quelques années d'un espace traditionnel à vocation artisanale à un espace économique qui draine des flux importants de touristes ou d'investisseurs. En effet, l'engouement des touristes a attiré des investisseurs de toutes les tailles souhaitant exploiter cette aubaine. Toutefois, la question qui paraît inévitable porte sur la capacité du tourisme à s'intégrer avec toutes les particularités du lieu.

Avant d'y répondre, nous allons évoquer le cas d'un autre ancrage que le tourisme tente de faire sur un territoire tout aussi important. Il s'agit de la création de la gigantesque station

touristique dans la forêt. Plus que 600 hectares de forêt ont été transformées en station moderne offrant une variété de prestations touristiques. Cette réalisation incarne la volonté des opérateurs de créer un nouveau lieu par et pour le tourisme (Violier, 2009).

Le site a été érigé à proximité d'un village paysan. Les habitants vivent de quelques activités agricoles archaïques, telles que l'élevage, la menuiserie à base du thuya et la fabrication d'huile d'argan. La forêt constitue le support de toutes les activités économiques exercées par les voisins de la station. Or, les responsables ont opté pour un projet de type comptoir qui consiste à créer des sites touristiques loin des agglomérations tout en incluant les différentes prestations (Violier, 2009). Le site est fermé et la gestion est assurée par la société SAEMOG. L'insertion du projet a entraîné un changement dans le mode de vie des paysans. Ils ont été astreints d'abandonner certaines activités telles que le pâturage à cause de la fermeture du site. Cette décision a donné lieu à quelques frictions que nous développerons plus loin.

En définitive, les cas présentés concernant l'encastrement de l'activité touristique dans 3 espaces d'importance majeure à Essaouira appellent quelques commentaires. Il convient d'abord de remarquer que le tourisme s'efforce de s'insérer dans des espaces abritant un nombre important d'acteurs hétérogènes et par conséquent d'usages antagoniques. La volonté d'exploiter les ressources dont jouit le territoire, incite les opérateurs touristiques à s'ancrer parfois à l'insu des acteurs locaux. De surcroît, l'activité touristique dont la présence et la survie sont intimement liées au contrôle de la ressource engendre parfois des pratiques d'exclusion des autres acteurs actants et non-humains. La coprésence ou la présence simultanée entre des pratiques divergentes débouchent sur des relations de voisinage qui ne sont pas toujours harmonieuses (Violier, 2009). En effet, l'articulation des différentes vocations n'est pas mécanique d'où l'éclatement des conflits d'usages.

### **II.1.2. ...Aux conflits d'usage sur les ressources :**

Le tourisme vient s'ajouter, avons-nous vu, à d'autres activités traditionnelles, rudimentaires et même vulnérables. En sus de la forte concurrence sur les ressources, le tourisme opère des mutations profondes sur les modes de vie et sur les habitats. En ce sens, il y a lieu de reconnaître que le tourisme à Essaouira a été implanté soudainement dans la mesure où les décideurs ne se sont pas appliqués à étudier finement les particularités économiques, socioculturelles et écologiques de ces territoires. Les acteurs sont livrés à eux-mêmes et doivent par conséquent cohabiter. Les cas précédents ont mis en relief le nombre important d'acteurs hétérogènes et de pratiques hybrides concentrées sur trois zones

restreintes. Dans cette nébuleuse, les actants ne sont pas toujours susceptibles de s'accorder sur une répartition raisonnable de l'espace et un accès équitable aux ressources.

Bien que nous ayons déjà présenté les difficultés d'insertion de la station notamment avec les paysans et les sangliers sauvages, nous allons maintenant nous focaliser sur la plage et le port.

La diversité d'actants qui peuplent la plage a engendré des relations loin d'être idylliques. En effet, nos entretiens ont révélé que les acteurs interrogés ne sont pas satisfaits de la présence simultanée de plusieurs catégories d'acteurs.

Les prestataires des sports nautiques ont une forte présence sur cet espace, d'où l'intérêt de connaître leur avis. Nous avons interrogé un représentant d'une société très connue. L'acteur n'a pas caché son mécontentement. Il a déclaré que les quads provoquent une grande perturbation dans l'espace. Il remet en cause la circulation de ces engins dans des zones réservées à d'autres activités, le bruit et la vitesse dérangeant les visiteurs en quête de calme. Il arrive que les chauffeurs percutent parfois des équipements de sports. De plus, il accuse les acteurs informels d'exposer les visiteurs à plusieurs dangers en louant des quads non assurés.

Les quads se trouvent au cœur d'une controverse entre les différents acteurs. Un dirigeant de la station a présenté un argument. Les chauffeurs de quads traversent la plage privée de la station. En fait, au lieu de contourner cette zone, ils préfèrent la traverser ce qui produit un grand désordre dans des équipements tels que les parasols et les transats.

Outre les quads, les jet-ski peuvent être rangés dans la catégorie des objets qui impactent l'action de plusieurs acteurs de cet espace. Les professionnels des sports nautiques en sont les premiers à se plaindre. Notre acteur explique que les conducteurs de ces engins ne respectent pas les zones dédiées ce qui suscite une grande inquiétude chez certaines personnes qui finissent parfois par renoncer à la prestation. La nuisance de ces engins est aussi d'ordre écologique. Notre acteur fait remarquer que les jet-ski dégagent des matières toxiques qui dégradent considérablement la qualité de l'eau.

Les nomades, venus du désert dont une grande partie s'est sédentarisée à la périphérie de la ville, déploient leurs chameaux pour offrir des randonnées dans les dunes de sable. Ils viennent s'installer à côté des prestataires des sports nautiques et des restaurants. Cette zone est dite des activités de loisirs. La cohabitation n'est pas toujours facile.

Le professionnel des sports nautiques partage la même zone avec ces acteurs. Il explique que la chute d'une aile de kite-surf inopinément ou pendant les séances de formation

a provoqué plusieurs fois la frayeur des chameaux : « une fois les chameaux se sont mis à courir dans tous les sens. Plusieurs personnes ont risqué leur vie, sans compter les équipements abimés ».

La répartition de l'espace est le principal moteur des conflits d'usage. L'intervention des opérateurs publics est confuse. Le nombre important d'interlocuteurs publics et les champs d'intervention dont ils dépendent engendrent l'amalgame pour les actants du terrain. En effet, nous avons répertorié bon nombre d'intervenants publics. Le gouverneur de la province détermine les dates de début et de clôture de la saison estivale et conçoit le modèle du cahier de charges que les prestataires doivent fournir. Le maire attribue des autorisations pour proposer des prestations de loisirs ou pour exploiter provisoirement des parties du domaine maritime. L'Agence Nationale des Ports (ANP) met en œuvre l'ensemble des équipements nécessaires pour le bien être des visiteurs de la plage. Le service touristique de la police contrôle les papiers et assure le suivi des prestataires et des pratiquants des loisirs motorisés, en l'occurrence les quads et les Jet-ski, etc. Bref, il s'agit d'une myriade d'intervenants entraînant une multiplication d'actions. La cohérence des usages n'est contrôlée par aucun des intervenants. Plus encore, ni la délégation du ministère du tourisme ni le CPT n'ont un rôle dans l'aménagement et l'amélioration de l'attractivité de cet espace dit touristique.

Les hôtels présents sur la corniche se sont tournés vers la location de petites zones pour les transformer en plages privées. Cette solution est de nature à protéger les clients de l'enchevêtrement des actants et des pratiques qui marquent cet espace. Mais cette tendance de cloisonner des parties d'un espace censé être public ne fait pas l'unanimité. Nous avons évoqué ce sujet avec un de nos acteurs associatifs et nous avons obtenu la réponse suivante : « ces hôtels veulent tout acheter avec de l'argent. Les citoyens souffrent déjà du manque d'espace. Maintenant la plage est devenue un refuge pour tous. Les habitants sont interdits d'un espace symbolique pour le bien-être de quelques visiteurs ». En somme, les acteurs sont susceptibles de manifester leur opposition à une gestion rigoureuse de l'espace de la part des opérateurs publics. La création de plages privées et de zones réservées à d'autres activités opère une grande modification sur cet espace récréatif. Ces interventions sur ce territoire peuvent s'apparenter aux yeux des acteurs exclus à une atteinte à leur espace. Pour les dirigeants des hôtels, les plages privées demeurent une solution indispensable. En l'état actuel, la plage est infréquentable pour leurs clients. Ils soulignent aussi que les touristes renoncent au plaisir d'aller à la plage et préfèrent aller dans des sites sauvages à l'extérieur

d'Essaouira. Les plages privées ont remédié en quelque sorte selon eux à cette perte d'intérêt envers une ressource emblématique d'Essaouira.

*In fine*, on est en droit de remarquer que la coprésence entraîne une concentration d'usages antagoniques dans un espace restreint. De plus, la détermination floue du rôle des opérateurs publics engendre tantôt des empiètements tantôt des tâches qui ne relèvent *a priori* de personne. Nous avons déjà dit que l'entretien de la plage est une tâche qui doit être réalisée par deux organismes, à savoir le Conseil Municipal et l'ANP, qui délèguent cette opération à deux sociétés spécialisées. Or, il arrive que la détermination de l'espace relevant de chaque institution ne soit pas claire. Par conséquent, des zones importantes de la plage restent sans entretien. Les sociétés de sous-traitance se rejettent la responsabilité. Toutefois, les entreprises et l'ensemble des personnes qui fréquentent la plage en subissent les conséquences.

Dans un esprit semblable, le port d'Essaouira a été le théâtre d'une vive controverse entre les différents protagonistes. Depuis sa fondation, le port d'Essaouira est un espace qui attire la foule des visiteurs grâce à ses vues panoramiques sur l'océan et l'île ainsi que les monuments qu'il abrite. L'implantation de deux restaurants dans cet espace date des années 70.

Dès lors, ce territoire accueille deux activités principales, en l'occurrence la pêche artisanale 2<sup>e</sup> secteur employeur de la main d'œuvre locale et le tourisme qui ne manque pas d'importance. La répartition de l'espace est devenue *de facto* source de tension entre les marins pêcheurs d'une part les restaurateurs d'autre part. Nous avons suivi les traces de ce flux social pour comprendre les causes de la divergence.

Nous avons interrogé le président de l'association des marins pêcheurs. Les arguments utilisés reflètent l'inquiétude de ces acteurs face à la concurrence exercée par le tourisme. Il précise que les deux restaurants implantés dans le port occupent un espace plus grand que celui qui leur a été attribué. Il explique que chacun des deux restaurants a droit à 60 m<sup>2</sup> alors qu'en réalité ils occupent plus que 160 m<sup>2</sup>. Pour ce porte-parole, les présidents du conseil municipal qui se sont succédé sont les premiers responsables de cette situation. Les quais du port constituent un espace important pour les marins-pêcheurs. Ils servent pour préparer ou entretenir les filets, réparer les barques ou même pour les protéger des grandes vagues lorsque la mer est agitée. Cet espace est donc fondamental d'où les frictions avec les deux restaurateurs qui l'occupent. Ces espaces font office de parking pour les voitures et les minibus des clients qui viennent parfois en groupe et ils font l'objet d'une grande affluence.



Un restaurateur a tenu à se défendre des accusations des marins-pêcheurs : « nous avons toutes les autorisations administratives pour exploiter nos espaces. Notre activité augmente l'attractivité du port et les marins en tirent profit ».

Bon nombre de chercheurs ont mis en exergue la capacité du tourisme d'impacter positivement les autres activités partageant le même territoire. Py (1992) et les autres économistes ont proclamé la capacité du tourisme d'exercer des effets d'entraînement et/ou des effets multiplicateurs sur les autres activités économiques du territoire. Néanmoins, l'articulation n'est pas toujours mécanique comme le montre ce cas. Bien que les restaurants implantés servent essentiellement les produits de la mer, les marins-pêcheurs réduisent l'importance des retombées créées par ces unités. Aux yeux des marins-pêcheurs, le tourisme est associé aux nuisances provoquées, telles que la congestion et la concurrence exacerbée sur l'utilisation des espaces. Ils assurent également que le tourisme est un phénomène qui amplifie la discrimination entre les différents acteurs. Pour illustration, ils font allusion aux espaces qui se trouvent à côté des restaurants qui sont toujours bien entretenus par la société de collecte des déchets au détriment des espaces marginalisés réservés à la pêche. Ils estiment que les responsables accordent une plus grande attention aux espaces touristiques du port.

L'absence de dialogue entre les marins-pêcheurs et les deux restaurateurs accentue la divergence et donne lieu par voie de conséquence à des idées stéréotypées. L'opposition des marins-pêcheurs contre un projet mené par un restaurateur illustre ce constat. Bien que les marins accusent les restaurateurs du manque de soutien pour l'amélioration de la structure, ils se sont opposés à un projet d'aménagement d'un petit espace vert. Le restaurateur porteur de ce projet a précisé : « nous avons voulu créer un petit espace vert pour améliorer les conditions d'accueil des visiteurs et aussi pour améliorer le cadre de travail des acteurs locaux. Les marins n'ont ménagé aucun effort pour le bloquer ».

En revanche, les marins pêcheurs n'y voient aucun intérêt : « le restaurateur dissimule ses vraies intentions. Il veut juste embellir l'espace environnant son restaurant. Il veut tout simplement annexer une nouvelle partie du port ». La forte mobilisation des marins pêcheurs notamment à travers les pétitions adressées à tous les intervenants a débouché sur le refus du projet.

Notre analyse ne vise pas l'exhaustivité. D'autres cas ont été également recensés et qui témoignent de la difficulté du tourisme de réaliser une intégration territoriale harmonieuse. Force est de citer dans ce sens la réflexion de Hillali (2007) qui a souligné que le tourisme

s'implante au Maroc dans des territoires sensibles d'où le risque de créer des divergences considérables avec les personnes et les milieux. En ce sens, notre enquête a révélé que des acteurs pensent que les maisons d'hôtes situées dans la médina accentuent les phénomènes de pollution, d'affluence et d'acculturation, que les événements touristiques organisés font perdre à la ville ses deux particularités, en l'occurrence le calme et la sécurité, que l'activité touristique accélère le saccage des ressources naturelles, notamment l'eau qui enregistre des coupures fréquentes pendant la haute saison, que les prix des prestations ont augmenté depuis l'avènement du tourisme, que le tourisme exclut des usages existants, etc.

De surcroît, l'opposition des acteurs locaux peut prendre parfois des formes plus hostiles, comme l'exemple des installations mises en œuvre par les responsables de la station pour exploiter les ressources hydriques d'une petite localité rurale située à 70 km. Les habitants locaux n'ont trouvé d'autre manière pour manifester leur refus que de saboter ces installations. En effet, pour faire écouter leur refus quelques habitants locaux se sont employés à casser les équipements installés. L'objectif fut de donner une plus grande envergure à leur contestation qui peut dégénérer si les responsables ne renoncent pas à ce projet.

Au total, ces perceptions se traduisent par des actions qui engendrent, avons-nous vu, des controverses, des tensions et conflits d'usages entre les acteurs représentant les différentes vocations. Ceci étant dit, l'appropriation de l'espace et de ses ressources telle qu'elle est exercée par les acteurs touristiques provoque des relations conflictuelles dans nombre de cas (Caron & Torre, 2005; Kirat & Torre, 2007). Toutefois, on est en droit de mettre l'accent sur un constat. L'ancrage du tourisme sur des territoires surtout sur ceux à vocation agricole se traduit par l'amplification de la conflictualité. Les acteurs locaux y voient une concurrence plus qu'un levier pour renforcer les autres vocations. En effet, nous avons remarqué pendant les entretiens une absence presque absolue du dialogue entre les différents protagonistes. De la sorte, les perceptions sont façonnées par les clichés et les idées stéréotypées. Pour y remédier, le dialogue peut favoriser la construction d'une concertation entre les différents intervenants surtout lorsque le tourisme peut exercer une influence positive sur les activités exercées par ces derniers (Mounet, 2013).

## II.2. L'ancrage territorial des projets touristiques :

### II.2.1. La durabilité à l'épreuve du dialogue et du site symbolique

L'implantation du tourisme sur un espace est toujours suivie de l'émergence de connexions tant variées qu'hétéroclites. De ce fait, le territoire touristique est la résultante d'interactions entre des actants humains et non-humains. Toutefois, la divergence d'intérêts peut conduire à des relations tendues et/ou conflictuelles. En effet, et en l'absence de directives, les projets touristiques s'installent sur des sites sans en tenir compte des particularités. Nous retenons pour analyse le cas de la station touristique construite *a priori* pour accompagner les acteurs locaux dans le défi du développement durable. La station a-t-elle tenu ses promesses ?

La durabilité et le respect des modes de vie sont deux arguments souvent mobilisés par les concepteurs de la stratégie de promotion de la station. Il importe dès lors d'étudier la place qu'occupe le dialogue et comment intégrer les intérêts des actants-partis prenantes dans ce projet important.

Pour ce faire, nous avons essayé de suivre et d'analyser le flux social qui circule dans l'environnement social et naturel de la station. Ce flux nous a conduit aux acteurs suivants : un dirigeant de la station, un dirigeant de l'hôtel faisant partie du site, un responsable technique de l'Office Nationale de l'Eau et de l'Électricité (ONEE), le directeur de l'Observatoire Régional de l'Environnement et du Développement Durable, le président du CPTE, le chargé de qualité au sein de la Délégation du Tourisme, les présidents de certaines associations locales et un cadre Agence Nationale de la Promotion des Emplois et des Compétences (ANAPEC).

De prime abord, les dirigeants de la station défendent l'idée selon laquelle, le projet vise à hisser l'attractivité de la destination tout en faisant un pas concret vers l'opérationnalisation du tourisme durable. Le dirigeant explique que le positionnement du projet vise une catégorie de clientèle soucieuse du confort, du haut standing et sensible aux nouvelles tendances en matière de préservation des milieux naturels et de durabilité. Le terrain du golf est un argument très récurrent : « c'est un avantage concurrentiel pour notre produit permettant de drainer des clients intéressés par la pratique de ce sport ».

L'objectif affiché de la station concernant son engagement sociétal ne suscite pas la même résonance chez les actants-parties prenantes rencontrés. L'eau occupe une place prépondérante dans les débats portant sur la RSE des entreprises touristiques au Maroc. Hillali

(2007) l'a qualifiée de futur moteur et de principale arme des conflits d'usages au Maroc. En ce sens, les terrains de golf qui ont enregistré une croissance spectaculaire dans les années précédentes suscitent beaucoup d'interrogations. Celui de la station touristique d'Essaouira ne fait pas l'exception.

L'Office Nationale d'Eau et d'Electricité est le seul distributeur de la province d'Essaouira. Nous avons questionné son responsable technique pour étudier les liens entretenus avec la station. Le responsable se plaint du manque de collaboration de la part des responsables de la station. Il assure que le projet ne tient pas compte de la rareté des ressources hydriques de la province d'Essaouira classée parmi les zones souffrant d'un stress hydrique croissant. Les responsables se sont engagés à mettre en œuvre des projets durables pour garantir les besoins du golf en eau. La station d'épuration des eaux usées devait être construite au fur et à mesure du lancement du terrain de golf pour ne pas surexploiter les ressources hydriques de la région.

En effet, la direction de la station a consacré un budget important pour entreprendre un site permettant de filtrer les eaux usées. Ce projet bien qu'il soit louable, a été interrompu suite aux difficultés financières de la société. En ce moment, le golf est arrosé uniquement par de l'eau potable. Le chiffre de la consommation est vertigineux. En fait, la consommation de la station représente à elle seule 25% de la consommation de la ville. Plus éloquent encore, la station a chaque jour, une consommation d'eau 5 fois supérieure au quartier résidentiel le plus dense de la ville.

Nous avons confronté le directeur de l'Observatoire Régional de l'Environnement et du Développement Durable aux chiffres. Ce responsable n'a pas caché son inquiétude à l'égard du sort des ressources hydriques de la région face à l'avidité des grands projets touristiques et agricoles. Il ajoute que la région de Marrakech-Tensift est connue par la fréquence très élevée de la sécheresse, que le tourisme et l'agriculture sont les secteurs les plus consommateurs et que le non-respect du volet écologique du développement durable coûte environ 3 milliards de dirhams de perte pour la région. Bien que la situation soit alarmante, le directeur avoue que le contact et la coordination avec la station touristique d'Essaouira sont inexistantes. Il renchérit en disant que les responsables de la station n'envisagent pas une communication et une ouverture au profit des parties prenantes.

En outre, le flux social mêlant les responsables de la station et les habitants du village voisin est marqué par de nombreuses frictions comme nous l'avons mis en avant dans un

développement précédent. Un acteur associatif interrogé nous a raconté les raisons de cette tension : « la station s'étale sur une superficie de 600 hectares. Les responsables ont passé sous silence le fait que la vie des habitants locaux dépendait de ce milieu naturel. Cette forêt faisait office d'un lieu de vie dans la mesure où toutes les activités dépendent de ses ressources ».

Le dirigeant de la station se défend de l'exclusion des acteurs locaux en assurant qu'une nouvelle zone de pastoralisme a été créée. Il reconnaît toutefois que la nouvelle zone est plus éloignée.

Cette décision a été transmise aux habitants locaux par l'intermédiaire des auxiliaires de l'autorité. Les dirigeants rencontrés estiment que les informations émanant de l'autorité revêtent un poids plus fort. Ce qui remet en question la légitimité de cette firme aux yeux de ses actants-parties prenantes. L'acteur associatif assure que le déplacement de la zone de pâturage confirme que les intérêts des citoyens sont loin d'être pris en considération. Il explique que la nouvelle zone oblige les éleveurs et les bergers à parcourir un grand trajet pour la rejoindre contrairement à la zone fermée. De plus, la nouvelle zone ne jouit pas de la même abondance de végétation.

L'actant associatif qui occupe un poste dans le service de développement agricole et environnemental au sein de la Délégation Provinciale de l'Agriculture nous a conduits vers d'autres défaillances du projet, cette fois-ci d'ordre écologique. Il estime que les récentes inondations qui touchent la ville d'Essaouira après les fortes précipitations sont les séquelles de la destruction d'une grande partie des dunes de sable qui faisaient barrages aux crues du fleuve qui traverse la ville : « le lit du fleuve a été détruit . Maintenant lorsque le débit d'eau augmente dans le fleuve, elle déborde facilement. En plus, la station de filtration a été édifiée sur une zone qui était très riche en faune et flore ».

Dans un esprit semblable, le président du CPTTE et un responsable au sein de la délégation du tourisme s'accordent pour dire que les intervenants touristiques locaux n'ont pas été consultés au moment de la création de ce projet désigné comme profitable au tourisme local. De même, les dirigeants de la station sont peu impliqués dans les actions collectives menées par le CPTTE. Pour le président de cette entité, cette faible implication contredit les déclarations des responsables de la station qui se disent au service du développement du tourisme dans la ville.

Par ailleurs, un objet situé au sein de la station a multiplié les connexions sociales entre la direction et les actants-parties prenantes. Il s'agit de l'édifice historique baptisé *Dar Sultan* (la maison du sultan). Cet édifice actuellement en ruine a été construit au 18<sup>e</sup> siècle par le sultan *Mohamed Ben Abdelah* pour en faire une « habitation de dépaysement ». En effet, le sultan a choisi pour sa maison une dune entourée de végétation avec une vue imprenable sur l'océan. Le partenariat par lequel l'Etat a cédé le domaine forestier au consortium d'investisseurs stipulait la réhabilitation de cet édifice emblématique. Néanmoins, le projet de restauration n'a pas encore vu le jour. Les dirigeants de la station affirment que le projet n'est pas abandonné. Il sera programmé après le redressement de la situation financière de la firme.

Au moment de la réalisation de ce travail, la maison du sultan est entrée dans une phase de dégradation très avancée comme en témoigne cette photo :

**Figure n° 16 : Délabrement de la maison du Sultan**



Source : wikipedia

Nous avons exposé cet exemple car il a été fréquemment évoqué pendant notre investigation. En effet, le président du CPTE, le responsable de la délégation du tourisme, le secrétaire provincial d'un parti politique, un membre du conseil municipal, un historien, le président de l'Observatoire du Développement durable, les actants associatifs et certains dirigeants d'entreprises se sont accordés à dire que la non-réalisation de ce projet a créé une image négative de la station au sein de la société locale qui a contredit considérablement ses discours portant sur la durabilité et l'engagement sociétal.

Cette analyse n'a pas eu pour objectif de remettre en question l'intérêt de la création de ce projet, dont les répercussions sur la ville ne peuvent être contestées. Un responsable de l'ANAPEC a dit que la station est le premier employeur de la ville. Cependant, nous avons

voulu attirer l'attention sur l'importance du dialogue avec les actants-parties prenantes dans la réussite de l'encastrement durable d'un projet.

L'échec de l'ancrage territorial de la station ou au moins ses difficultés sont la résultante de la non prise en compte des intérêts et des expériences des actants-parties prenantes. En ce sens, Hassan Zaoual et ses co-auteurs (1999) ont souligné qu'un territoire est un construit social, façonné en permanence par les croyances, les expériences, les valeurs, les savoirs faire et les actions des acteurs locaux. Les modèles de développement économique qui relèguent en zone d'ombre les boîtes noires du site sont heurtés à des réalités locales pas toujours favorables (Zaoual & Daghri, 2007; Zaoual, Nohra, & Latouche, 1999; Zaoual, 2008)

En somme, le manque et/ou l'absence de dialogue avec les actants-parties prenantes n'a pas permis aux responsables de la station d'ouvrir les boîtes noires du site. Ici, nous empruntons l'acception de Zaoual (1999) qui entend par boîte noire l'ensemble des croyances, des expériences accumulées et des valeurs des acteurs locaux d'un territoire. Le sens donné ici par Hassan Zaoual à la boîte noire est différent par rapport à l'approche des tenants de l'ANT et que nous avons mobilisé précédemment. Il y a lieu de rappeler que les auteurs de l'ANT ont associé la boîte noire à la création d'un social de type 1. Les deux acceptions présentent quelques similitudes dans la mesure où dans les deux usages, il s'agit de la création d'un collectif hétérogène qui crée un flux social à même de le distinguer des autres contextes.

Dans la même veine, les promoteurs du néologisme de « la sitologie » assimilent l'acteur local à un *Homo-Situs* qui incarne toutes les singularités de son territoire d'appartenance (Zaoual et al., 1999). Tous les projets de développement économique peuvent être moulés par et pour les acteurs locaux (Latouche, 2004). Les expériences des parties prenantes de la station ont fait surgir des constats susceptibles d'harmoniser l'imbrication du projet dans le site. Néanmoins, la stratégie des dirigeants plus orientés vers les objectifs économiques a entraîné des mutations profondes sur les modes de vie et sur les habitats ainsi qu'une appropriation des ressources qui ne laisse aucune chance pour les actants humains et non-humains. Ce modèle de développement érigé par la société peut être différemment interprété. Le flux social dans l'environnement de la station est jalonné d'embûches qui sont issues de la limitation de la consultation et du dialogue de la part de la direction de la station. En fait, les deux responsables ont reconnu que la communication de la firme est très sélective et soumise à des considérations strictement économiques et commerciales. Cette stratégie a

dissocié la station au lieu de l'ancrer dans son réseau social. Par conséquent, les actants-parties prenantes réduisent au néant les déclarations et les actions déployées par la société prétendant témoigner de son engagement durable. Il n'en demeure pas moins que le projet de la station se fonde sur l'exploitation des ressources territoriales du site, telles que la forêt, les monuments, l'art de vivre local, etc. La mise en évidence de ces ressources ne peut se faire en dehors d'une action collective (Gumuchian, Grasset, & Lajarge, 2003) qui inclut les acteurs locaux (Boujrouf, 2014; Landel, Gagnol, & Oiry-Varacca, 2014). Dans le même ordre d'idées, la nature des rapports entre les différentes composantes du capital humain, du capital social et du capital économique joue un rôle déterminant dans la valorisation et la mise sur scène des ressources territoriales (Boujrouf, 2014). En clair, les potentialités locales sont susceptibles d'être valorisées à travers l'intégration dans l'action collective des savoir-faire locaux.

En définitive, il n'en demeure pas moins que l'intervention sur un territoire ne doit pas être isolée de son contexte cognitif et symbolique (Zaoual et al., 1999). De ce fait, l'appropriation des ressources du territoire par les entreprises touristiques doit tenir compte des intérêts des actants-parties prenantes. De surcroît, il y a lieu de s'interroger sur les intérêts des actants non-humains souvent silencieux, tels que les sangliers sauvages dont les entrées dans le site de la station témoignent d'une difficile adaptation au changement qu'a connu leur territoire habituel. Dès lors, la représentativité des parties prenantes silencieuses revêt une grande importance dans la perspective de construire une stratégie collective de RSE. Les travaux de Callon (1986) sur les coquilles de Saint-Jacques nous ont servi de base pour définir une action de coopération qui se fonde sur la volonté des acteurs concurrents de distribuer des jeux à sommes positives susceptibles de respecter les intérêts antagoniques et de créer un accès équitables aux ressources sources de tension. Dans cette perspective, les intérêts des parties prenantes silencieuses sont défendus par des acteurs qui leurs sont liés. Autrement-dit, les intérêts des actants non-humains et ceux d'une catégorie de parties prenantes deviennent mutuellement dépendants.

En somme, le rapport entre les entreprises et les objets à l'aune de la RSE fait de plus en plus débat. Dans les prochaines lignes, nous retiendrons pour l'analyse une partie restreinte de ce rapport. En effet, nous allons mettre en relief les liens sociaux entre les entreprises touristiques et plus particulièrement les ressources dites gratuites.



## **II.3. L'enrôlement des ressources « gratuites » :**

### **II.3.1. Les ressources « gratuites » et la détermination de la qualité des produits touristiques :**

Les caractéristiques d'un territoire constituent l'essence de l'offre touristique commerciale. Kaspar (1995) a expliqué que l'offre marchande d'une destination composée de l'ensemble des prestations des entreprises trouve son fondement dans l'offre originelle du site qui inclut ses singularités naturelles, historiques, sociales, culturelles, etc.

Dans un esprit semblable, Viard (2000) a souligné que l'activité touristique s'érige sur les ressources dites « gratuites ». En d'autres expressions, une entreprise touristique s'implante dans un territoire marqué par la richesse de ses ressources qui sont les premières composantes du service commercialisé et les premiers arguments de captage des touristes. En effet, les touristes choisissent d'abord la destination puis ils vont composer la liste des besoins et ensuite ils vont choisir parmi les différentes offres disponibles. Les entreprises en sont conscientes. Les ressources du territoire souvent d'usage collectif sont minutieusement mêlées aux prestations offertes. En fait, les ressources territoriales occupent de plus en plus une place centrale dans la création d'une activité touristique durable. Auparavant, le tourisme de masse fut tourné vers des ressources génériques telles que le climat et la mer. Dans ce contexte, les ressources font l'objet d'une action collective prédominée par les entreprises (Boujrouf, 2014). Ce modèle tend à se transformer à l'aune de la durabilité en faveur d'une mise en évidence des ressources-pratiques, objets, espaces des acteurs locaux qui n'étaient pas valorisées jusqu'alors comme des patrimoines vernaculaires (Landel et al., 2014).

Comment les entreprises touristiques d'Essaouira s'approprient-elles les ressources du territoire ? Pour y répondre, nous avons passé en revue les différents supports de communication commerciale. Cette analyse nous a permis de relever deux principaux usages.

Parlant d'entreprises touristiques, il n'est pas besoin de souligner que l'offre commercialisée prend la forme d'un service, d'une prestation immatérielle. Cette prestation est composée d'un service central, c'est-à-dire l'avantage principal recherché par le consommateur et d'autres services qui font office d'avantages complémentaires à même d'augmenter le sentiment de satisfaction des clients (Bergery, 2000; Eiglier & Langeard, 1997). Cet ensemble de composants entremêlés génère un niveau de qualité sur la base duquel le service complet est apprécié par le consommateur (Canard, 2012). Comment les clients perçoivent-ils les avantages procurés par une prestation ? La réponse à cette question a généré de multiples réflexions pas toujours unanimes. Certains auteurs ont défendu l'idée selon

laquelle, les avantages secondaires procurés par la prestation sont plus déterminants que l'avantage principal (Bergery, 2000; Eiglier & Langeard, 1997). Pour illustrer ce propos, un consommateur peut choisir éventuellement sa surface de grande distribution pour le parking facilement accessible plus que pour les produits désirés qui sont les mêmes chez tous les concurrents. Dans ce cas, l'avantage secondaire représenté par la facilité d'accès au parking prend le dessus dans la perception de ce consommateur sur l'avantage principal qui est l'offre des produits.

En résumé, les avantages principaux et secondaires sont délicatement entremêlés dans une prestation. Nous avons rencontré des cas similaires chez les entreprises touristiques d'Essaouira.

Avant de déclencher l'analyse, prenons appui sur ces deux photos mises en évidence sur les sites internet d'un hôtel et d'un restaurant de grande renommée à Essaouira :

**Figure n° 17: Enrôlement des ressources gratuites :**



Source : Sites internet et brochures

Ces deux illustrations sont utilisées par les deux entreprises pour promouvoir une chambre et les tables du restaurant. Dans les deux cas, on remarque que des effets externes, en l'occurrence la mer, l'îlot et sa mosquée d'une part et la plage d'autre part sont mis en avant comme des avantages distinctifs des prestations. Ces ressources ont pour rôle d'avantager la prestation principale ; la chambre dans le premier cas et le restaurant dans le 2<sup>e</sup> cas. Les photos et les descriptifs sont proposés dans les supports analysés (sites, brochures et fiches techniques) de façon à mettre l'accent sur ces ressources plus que sur les prestations principales qui sont présentés en deuxième lieu. En effet, les vues panoramiques sont

présentées avant les lits et les gastronomies. L'enrôlement de ces ressources opère une modification remarquable sur leur caractère collectif et gratuit. L'analyse des différents tarifs, nous a permis de remarquer que les dirigeants de cette entreprise « attribuent un prix » à ces ressources gratuites. Cette opération n'est pas tout à fait classique pour des pratiques comptables de calcul des prix de vente. *A priori*, le coût de revient n'inclut que les composants directs et indirects du produit (ou service) qui se sont traduits par une dépense financière. Dans le cas étudié, la différence de prix entre la chambre avec vue sur la mer et la chambre avec vue sur le patio est de 800 dhs. Donc, la vue sur une ressource gratuite devient une composante marchande du produit et engendre par voie de conséquence la majoration du prix de vente. Cet exemple n'est pas particulier. Nous avons relevé ces pratiques chez toutes les entreprises étudiées quel que soit le domaine d'activité.

L'analyse de ces différents documents commerciaux couplée à l'observation directe nous ont aidés à soulever une autre forme d'enrôlement. Il y a lieu d'abord de rappeler un autre un trait distinctif du service. Contrairement aux produits physiques, la création d'un service en tant que prestation intangible et non stockable implique une interaction simultanée entre trois éléments : le personnel de contact, le client et le support (Eiglier & Langeard, 1997). En ce sens, Eiglier et Langeard (1997) ont esquissé le concept de servuction pour attirer l'attention aux particularités de création du service. Il importe dès lors de distinguer production de biens et servuction de services.

Bien que les deux premiers éléments de la servuction soient clairs, le support fait allusion à l'espace physique ou virtuel qui fait office de lieu de rencontre et de création du service (Eiglier & Langeard, 1997) : une agence bancaire, un cabinet de médecin, un garage de réparation, etc. Au total, le support est l'espace aménagé par l'entreprise faisant en sorte que les conditions d'accueil des clients soient favorables à la création du service. Le lieu et les équipements intrinsèques sont agencés pour que la création du service soit la plus conviviale que possible (Bergery, 2000; Canard, 2012). Au vu des composants abstraits de la prestation, ce lieu devient le seul élément tangible sur lequel se fonde la perception de la qualité aux yeux du consommateur (Eiglier & Langeard, 1997).

La servuction d'une prestation touristique est marquée par certaines particularités. Pour illustrer ce propos, les prestataires de sports nautiques, de randonnées de différents types sont astreints à utiliser un espace extérieur pour créer le service. En effet, la prestation résulte de l'interaction entre le personnel et les équipements mis à disposition par l'entreprise et les touristes sur un espace commun. Les photos ci-dessous permettent de voir que les supports de

création d'une séance de surf ou d'une randonnée se trouvent à l'extérieur et plus précisément sur des vagues, sur le sable, sur les dunes, dans la forêt, etc.

**Figure n° 18 : Lieux de création des prestations touristiques :**



Source : Sites et brochures

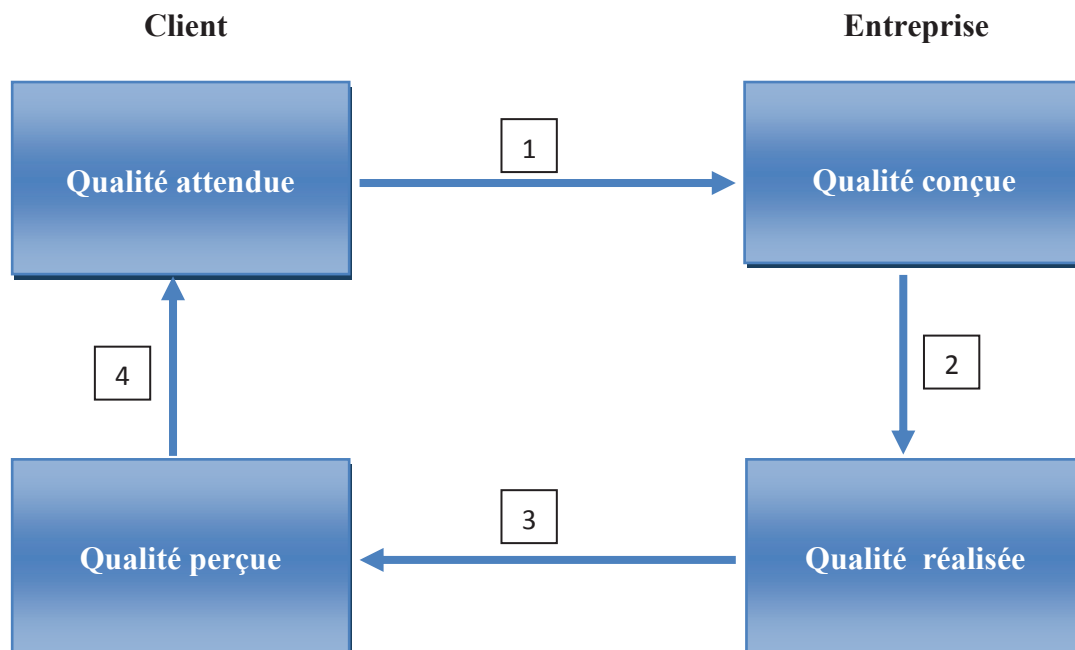
Autrement dit, ces entreprises s'approprient un territoire collectif et le transforment en un support indispensable pour la création de leurs prestations. De surcroît, la création de ces prestations marchandes serait tout simplement impossible sans la présence de cet espace et de ses ressources pourtant gratuites. Dans cet état de fait, les entreprises sont confrontées à des effets externes peu maîtrisables. Ces espaces de récréation, avons-nous vu, sont marqués par la présence d'un nombre très élevé d'utilisateurs variés et de pratiques antagoniques. La qualité du service ne dépend plus entièrement des ressources de l'entreprise. Les entreprises doivent faire face à des espaces dont elles ne sont pas les seules à être présentes.

Les chercheurs en marketing de service ont mis l'accent sur les caractéristiques d'un espace susceptible de procurer un sentiment de satisfaction très élevé. Outre les facteurs humains tels que la compétence, l'accueil, la communication, la fiabilité, la crédibilité, l'empathie, etc, le lieu d'interaction doit offrir un degré élevé d'accessibilité, de confort et de sécurité (Bergery, 2000; Canard, 2012; Eiglier & Langeard, 1997). Ces caractéristiques demeurent un repère incontournable pour l'évaluation de la qualité de la prestation de la part des clients. Certains chercheurs sont allés encore plus loin. Eiglier et Langeard (1997) ont conseillé l'utilisation d'un procédé surnommé *le blueprint*. Le terme a été emprunté au registre de l'architecture signifiant le plan architectural d'une maison en cours de construction. Il s'ensuit une adaptation avec le contexte de servuction. En fait, *le blueprint* serait pour ces deux auteurs une déclinaison de l'opération de création de service en plusieurs séquences décrites et tracées minutieusement sur un document interne. Dès lors, le contact client-entreprise déclenche instantanément une série d'opérations faisant en sorte que la création du service soit la plus conviviale que possible. Il s'agit sans doute aussi d'augmenter la performance du personnel en précisant les tâches et en limitant l'improvisation.

Ces contributions certes abondantes convergent sur l'importance des conditions de création de service et notamment l'espace qui lui est lié, dans une perspective de satisfaction des usagers. Toutefois, nos exemples précédents illustrent la difficulté de contrôler l'espace de création et par voie de conséquence la qualité de la prestation.

Point n'est besoin de rappeler la relation corrélée entre la qualité d'une prestation et la satisfaction des clients. Les chercheurs s'accordent à dire que l'augmentation de la qualité entraîne l'augmentation du sentiment de satisfaction et inversement la baisse du niveau de la qualité implique la baisse du sentiment de satisfaction (Bergery, 2000; Eiglier & Langeard, 1997). Toutefois, la perception de la qualité de la part des clients implique un processus complexe. Nombreuses sont les approches qui ont investi ce champ, mais il y'a lieu de dire que le degré de similitude est très élevé. Ce faisant, nous avons emprunté l'approche de Canard (2012). Celui-ci a tenté à travers un schéma de rendre compte de la complexité de la création et de la perception de la qualité :

**Figure n° 19: Perception de la qualité**



Source : Canard (2012)

Le schéma montre que la qualité d'un service résulte d'un processus en 4 temps :

- **Étape 1** : L'entreprise détermine les caractéristiques d'un service après avoir cerné les besoins et les attentes des clients potentiels.

- **Étape 2** : L'entreprise s'efforce à réaliser un service conforme à la conception.

- **Étape 3** : Le consommateur se fait des idées immédiates, rationnelles et subjectives sur des détails comme sur le tout.

- **Étape 4** : Le client compare le service perçu à ses attentes et définit par conséquent son niveau de satisfaction.

Ce schéma induit quelques réflexions à propos des particularités de la servuction des prestations touristiques. Bien que des entreprises ayant d'autres vocations s'emploient à diminuer voire à enlever la distance entre la qualité conçue et la qualité réalisée, cette tâche ne semble pas être évidente pour les prestataires des services touristiques. Nous avons vu plus haut que les espaces de servuction restent en dehors du contrôle total de ces entreprises, ce qui nous pousse à nous interroger sur la possibilité d'appliquer *le blueprint* d'Eiglier et Langeard (1997) dans les conditions décrites. En effet, les acteurs hétéroclites et les actions antagoniques et superposées font que l'incertitude liée à ces espaces ne peut être réduite à

zéro. Dans cet état de fait, les chances que la qualité conçue soit identique à la qualité réalisée risquent de ne pas être très élevées. En effet, les touristes achètent des prestations abstraites, autrement dit un rêve qui trouve sa source dans le charme des illustrations et des photos produites par les prestataires.

Ces photos représentent les prestations et les lieux qui leur sont liés d'une façon idéale et souvent considérablement éloignée de la réalité. Les plages privées dont nous avons déjà parlé, tentent de limiter les situations échappant au contrôle des hôtels. Il s'agit de faire profiter les touristes d'une ressource considérée comme l'un des arguments principaux de la visite de la destination tout en réduisant l'incertitude. Néanmoins, la portée de ces actions reste limitée. Bien que l'exclusion des autres pratiques permette de réduire l'effet des usages concurrents sur cet espace, les clients n'y demeureront pas en permanence. Ils vont sans doute le quitter et parcourir une distance non négligeable pour aller rencontrer les vagues comme nous pouvons le remarquer ci-après. Cela dit, les touristes vont quitter l'espace intermédiaire tel qu'il est aménagé sur la photo pour se connecter à l'espace médiateur aux sens de Latour (2006), d'où le risque de se confronter aux incertitudes que l'entreprise a justement tenté d'éliminer.

**Figure n° 20 : Plage privée d'un hôtel**



Source : Site internet

En ce sens, les dirigeants interrogés ont mis en avant certaines réclamations reçues de la part des clients et témoignant de la difficulté à éliminer tous les effets non souhaitables relatifs à l'exploitation d'une ressource collective. Nombreuses sont les réclamations reçues,

mais nous allons nous contenter de quelques-unes concernant surtout les espaces étudiés. Bon nombre de touristes se sont plaints à leurs entreprises des rabatteurs parfois trop insistants, de la saleté des petites ruelles de la médina qui ternit l'image des jolies maisons d'hôtes, de quelques actes « d'arnaque » ou du vol d'objets personnels sur la plage, etc. Les dirigeants ont exprimé leur inquiétude quant au risque que ces expériences désagréables influencent la perception de la qualité des prestations offertes par leurs entreprises.

Pour y remédier, certains chercheurs tels que Bergery (2000) ont plaidé pour une qualité totale qui intègre toutes composantes de l'offre marchande et non marchande. A cet égard, la qualité de la destination est liée à la qualité de la prestation. Les différentes particularités du territoire touristique présentées plus haut ainsi que celles des entreprises immergées dans un flux social très hétéroclite portent à croire que ce pari de taille demeure trop difficile pour la destination d'Essaouira.

## **II.4. La perception de la durabilité chez les dirigeants rencontrés :**

### **II.4.1. Le développement durable : des perceptions confuses !**

La durabilité et la RSE sont les principaux thèmes de ce travail. Tantôt les deux concepts ont été juxtaposés tantôt ils se sont succédés. La RSE associée au développement durable trouve son fondement dans la relation de filiation qui lie les deux concepts. Les différentes contributions mises en relief dans le cadre conceptuel assurent que les deux concepts se fondent sur les mêmes préceptes. De ce fait, les pratiques de la RSE mises en œuvre par des dirigeants peuvent *a priori* trouver leur fondement dans leurs perceptions portant sur le développement durable. En ce sens, nous nous sommes employés à connaître l'intérêt et les perceptions que suscite la durabilité chez les dirigeants des entreprises enquêtées. Et, dans le même ordre d'idées, nous avons voulu savoir si la durabilité produit les mêmes perceptions chez les dirigeants interrogés.

Le premier entretien avec un directeur d'hôtel a révélé que le vocable de durable est perçu dans son acception temporelle. Ce dirigeant estime que le développement durable consiste à rompre avec les stratégies à court terme en faveur d'une planification tournée vers le long terme. Cependant, la performance économique demeure imprégnée dans cette stratégie. Cette personne qui est aussi l'ancien président du CPTTE a tenu à souligner que les entreprises touristiques de la ville sont pour l'essentiel des micros, petites ou moyennes unités (MPME). Ces unités sont souvent exposées à des défaillances issues de la nécessité de rentabiliser rapidement les investissements. Il continue en précisant que la clé de voute d'une performance économique durable se fonde sur la capacité des dirigeants à innover et à assurer



une formation continue en faveur de leurs collaborateurs. Sans évoquer les piliers sociaux et écologiques, ce dirigeant a souligné que la performance de l'entreprise doit créer des retombées positives pour la Société. Inversement, cette performance ne peut être atteinte sans la contribution des parties prenantes.

L'approche soutenue par un responsable commercial au sein d'une chaîne d'hébergement étrangère est plus proche des définitions communément admises. Selon lui, le développement durable fait allusion à la participation de l'entreprise dans l'amélioration des conditions de vie précaires au sein des pays d'accueil, la réduction des impacts négatifs sur l'environnement et la protection des ressources naturelles. Son groupe a esquissé une charte baptisée Planet21 qui reprend l'esprit de l'Agenda 21. L'objectif de cette charte assure le même responsable est de témoigner de la volonté ferme de la part du groupe de s'engager au profit du développement durable. Néanmoins, l'arbitrage entre les différentes préoccupations doit être en faveur des obligations économiques. Il reconnaît également que le développement durable est aussi devenu un argument commercial très attirant face à des clients de plus en plus attentifs.

Il ressort de ce qui précède des perceptions très variées. Les objectifs économiques sont prédominants. Nous avons ensuite poursuivi avec un autre dirigeant titulaire d'un diplôme supérieur qui assure la gestion de plusieurs projets familiaux, dont un hôtel et un restaurant de renom. Il associe le développement durable à la capacité de l'entreprise d'innover pour prolonger le cycle de vie de ses produits et pour consolider sa performance commerciale. Or, c'est le terme de « citoyenneté » qui a été évoqué pour signifier l'engagement de l'entreprise au profit de la société. En ce sens, il a tenu à expliquer que la citoyenneté est la résultante d'une approche participative entre l'entreprise et son environnement. Cette approche revêt selon lui une grande importance dans la mesure où la satisfaction des clients dépend de satisfaction des composants de l'environnement. Ce dirigeant promeut l'idée selon laquelle l'intégration des actions dites responsables peut déboucher sur la création d'avantages concurrentiels. Toutefois, il minimise la portée des chartes et des labels pourtant de plus en plus en vogue. Il explique que son unité d'hébergement a été labellisée Clef Verte pour 3 années successives avant de décider de son propre gré de ne pas demander le renouvellement, ceci à cause du caractère très superficiel des actions demandées. Les conditions d'obtention de ce label portent sur des actions qui n'ont pas vraiment une grande influence sur la responsabilité de l'entreprise. Il ajoute que l'utilisation des ampoules et les robinets de faible consommation ne peuvent être des actions qui témoignent de la durabilité d'une entreprise.

L'entretien suivant, mené avec le propriétaire-manager de deux maisons d'hôtes confirme le flou sémantique exprimé précédemment. Il a affirmé ne pas avoir une idée claire sur la signification du développement durable. Au cours de l'entrevue, c'est également le terme de citoyenneté qui a surgi pour désigner le rôle de l'entreprise dans la création de répercussions positives pour la société. Toutefois, cette implication couvre uniquement le champ économique. Cet acteur considère la création d'emplois comme la contribution la plus forte d'une entreprise dans son territoire d'implantation. Il rappelle à juste titre que le tourisme est le premier levier du développement socioéconomique à Essaouira.

L'entretien avec une responsable commerciale d'une grande unité d'hébergement appartenant à la chaîne mondiale de Relais et Châteaux a reflété encore une fois l'amalgame suscité par la notion de développement durable. Pour elle, le développement durable est le synonyme d'actions déployées par une entreprise pour participer au développement de la société. Néanmoins, elle insiste avec force pour dire que l'engagement de l'entreprise ne doit pas impacter négativement sa performance économique et que les ressources humaines doivent être au cœur de cet engagement. Paradoxalement, bien que son entreprise soit labellisée Clef Verte, peu d'employés en connaissent l'utilité et l'intérêt. Elle renchérit sur le développement durable en indiquant qu'il est traité dans le cercle très restreint du top management.

Le directeur financier d'un autre établissement d'hébergement a associé le développement durable à un outil permettant de réaliser le développement humain. Ce dernier couvre un champ plus vaste que le développement durable. Il ajoute qu'il est dans le devoir de toutes les entreprises d'y contribuer en créant plus d'emplois stables en faveur de la population locale. Il estime que les entreprises seraient incapables de réaliser ce défi sans la participation de toutes les forces vives de la société. Il s'appuie sur l'exemple d'Essaouira qui est le seul centre urbain dans une province occupée par 57 communes rurales. Cela dit, les entreprises touristiques qui jouent un rôle économique important sont appelées à réduire le prisme des phénomènes négatifs qui marquent cette région, tels que précarité, exclusion et pression exercée sur les ressources, etc. Il propose comme première étape de créer plus de possibilités de communication et de dialogue entre les différents protagonistes pour asseoir des actions utiles et de fortes valeurs ajoutées.

Dans un esprit semblable, un cadre administratif au sein d'un établissement d'hébergement considère que la création d'emplois en faveur des citoyens locaux demeure l'outil le plus important pour traduire le développement durable. De la sorte, les entreprises

vont participer à la distribution équitable des richesses créées par l'économie locale. Il pense que les ressources humaines permettent de diffuser les richesses créées par l'entreprises au sein de la société d'accueil. Néanmoins, le même responsable a précisé que la notion du développement durable et sa portée n'ont fait l'objet d'aucun type de communication interne.

Un responsable d'audit et de contrôle de gestion dans un hôtel appartenant à un groupe de renommée mondiale a exprimé les idées suivantes : le développement durable implique la participation de l'entreprise dans l'amélioration des conditions de vie des composantes de son environnement local. Toutefois, cet engagement doit concorder avec les objectifs financiers de la firme. Il a enchaîné ensuite, en incarnant l'esprit de son entreprise, en indiquant que le développement durable doit aussi être rentable. Concernant la charte de Planet21 utilisée au niveau de toutes les unités du groupe, ce responsable a réduit son influence sur la gestion de son entreprise. Il a admis que l'esprit de la charte est peu traduit dans les objectifs de celle-ci, dominés par la performance financière. Le manque de communication interne portant sur le développement durable illustre à son avis qu'il ne s'agit que d'un outil marketing permettant de soigner l'image du groupe aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale. Il ajoute que la communication interne sur le développement durable se limite à l'obligation de réduire la consommation d'énergie et des différentes fournitures.

L'enquête n'a pas porté uniquement sur les unités d'hébergement. Les mêmes questions ont été posées à deux dirigeants assurant la gestion de restaurants. Le premier dirigeant a estimé que le développement durable n'est autre qu'un discours utopique. Il est associé dans son référentiel à un coût supplémentaire qui risque d'ébranler la situation financière très fragile des entreprises touristiques d'Essaouira. Il propose la création d'un cadre légal pour déterminer la contribution de chaque intervenant dans la perspective d'opérationnalisation du développement durable. Il plaide aussi pour des incitations financières distribuées par l'Etat aux entreprises qui font preuve d'une appropriation plus sérieuse. Il ajoute que la fiscalité marocaine ne doit traiter de la même façon les entreprises responsables et celles qui le sont moins. Ce serait inéquitable à son avis. Les coûts engendrés par l'intégration des actions de responsabilité doivent être compensés par des avantages fiscaux, notamment l'allègement du poids de certains impôts. Le deuxième dirigeant n'a pas caché sa préférence pour le terme de citoyenneté dont la résonance est plus claire que celle du développement durable. La citoyenneté se traduit selon lui par un engagement au profit de la société. La prégnance du référentiel économique a également été très présente dans cet entretien dans la mesure où ce dirigeant a assuré que le recrutement est le moyen le plus

important pour contribuer à la citoyenneté des entreprises. Par rapport aux autres, cette personne a introduit un nouvel axe. L'achat et la promotion des produits locaux dans son restaurant seraient une autre facette de l'engagement sociétal de son entreprise.

Le secteur des agences de voyages a été aussi représenté dans cette étude à travers l'interrogation de deux acteurs relevant de ce domaine. Le premier a tenu d'abord à souligner que le développement durable ne fait pas partie des préoccupations actuelles de son entreprise. Toutefois, il entend par développement durable des entreprises à la fois performantes sur le volet économique et plus engagées en faveur de leurs sociétés. Il estime que la promotion des valeurs marocaines et la mise en évidence des particularités historiques et culturelles du pays au moment des réservations sont une forme d'engagement durable. Ce responsable dit être intransigeant face aux personnes manifestant l'intérêt de venir au Maroc pour exercer des pratiques « immorales ». Il continue en signalant que le développement durable va rester un leurre sans implication de l'Etat. Il remarque que le sentiment d'appartenance à la nation se dilue de plus en plus et qu'il est du devoir de l'Etat de concevoir des programmes de formation pour tous les niveaux ayant pour vocation de sensibiliser les marocains à l'importance de l'intérêt collectif. Il ajoute que la société marocaine de plus en plus individualiste freine la réalisation du développement durable. Il trouve qu'il existe une différence entre les deux notions du développement durable et de la citoyenneté souvent assimilés chez les dirigeants précédents. Il entend par citoyenneté l'éducation à vivre en groupe, ceci étant valable pour les entreprises également. Par contre, le développement durable implique une approche collective qui vise à améliorer les conditions de vie de la population locale.

La deuxième personne fut le directeur de l'antenne d'Essaouira au sein d'un groupe national de tour operating. Comme nous l'avons déjà dit, le groupe a décidé de renoncer à cette filiale et de se contenter d'une gestion depuis le site de Marrakech. En ce qui concerne le développement durable, cet ancien responsable reconnaît que le terme ne déclenche chez lui aucune réflexion. Il considère que les flux drainés par son ancienne entreprise étaient une forme de participation au développement de la ville.

La station balnéaire est une réalisation qui a été accompagnée de beaucoup de critiques notamment sur sa durabilité, d'où l'intérêt de connaître les perceptions des responsables. Deux personnes ont été interviewées : un responsable du département technique chargé de la préservation de la biodiversité et le responsable du golf. Pour la première personne, le développement durable fait allusion à l'importance de la participation de l'entreprise dans la

dynamique socioéconomique que connaît la région d'Essaouira. Il ajoute que la création d'emplois est le principal moyen d'opérationnalisation de cet objectif. En outre, le développement durable est aussi composé de l'axe écologique qui stipule la préservation des milieux naturels. Cette personne a révélé un constat paradoxal. Bien que le développement durable soit considéré comme un enjeu de taille pour son entreprise, elle reconnaît que la communication interne autour de ce concept demeure très faible. Le terme est manié par la direction alors que les employés ne sont pas informés sur l'utilité et l'intérêt des actions dites en faveur de la société. La deuxième personne interrogée a estimé que le développement durable est un concept qui plaide pour la préservation des milieux naturels. Il a tenu à préciser que cette perception reflète son référentiel personnel et que son entreprise malgré les discours officiels n'entreprend pas de démarches effectives pour promouvoir ces préceptes auprès de ses ressources humaines.

Pour compléter le panorama des entreprises touristiques, nous avons mis l'accent sur les représentants d'autres prestations touristiques. La première personne interrogée appartient au domaine de l'organisation de randonnées en quads, d'une part et de bivouacs d'autre part. Il décline le développement durable en trois axes. L'axe économique qui milite pour des entreprises impliquées dans la création de retombées positives pour les économies locales. L'axe social qui va dans le sens de la recherche de l'intérêt collectif et de la participation dans la cohésion sociale. L'axe écologique qui traite du devoir des entreprises de limiter leurs impacts sur les ressources naturelles. Néanmoins, cette perception en total accord avec les fondements théoriques du concept ne se traduit pas par des actions concrètes au sein de son entreprise. La personne interrogée nous a expliqué que son entreprise est une organisation familiale au sein de laquelle seuls les chiffres comptent. Elle rappelle que l'unique préoccupation des associés est la performance financière ce qui freine les actions que les dirigeants comptent entreprendre.

Le cas du prestataire des sports nautiques rencontré rejoint l'exemple précédent. Le développement durable ne fait pas partie du registre de la société pourtant installée dans un pays européen. Les directives reçues et mises en application par les dirigeants locaux sont complètement orientées vers la performance financière. Les moniteurs qui passent de très longues heures dans l'eau froide sans protection particulière est un exemple qui renseigne sur la nature des préoccupations prioritaires de cette société. Le dirigeant assure que le port des combinaisons s'avère inutile dans la mesure où les symptômes de certaines maladies apparaissent plus tard !

En synthèse, il convient de tirer bon nombre de conclusions. Force est de constater qu'une grande partie des acteurs questionnés s'entendent plus au moins sur l'esprit du développement durable. L'économie doit servir la société. Autrement dit, les entreprises passeront du modèle utilitariste basé sur l'accumulation des richesses en faveur des associés à un modèle plus soucieux du développement collectif. Toutefois, les résultats sont encore mitigés. En effet, il est aisé de remarquer la prééminence des intérêts économiques dans les perceptions des personnes interviewés. L'arbitrage entre les différentes préoccupations est largement en faveur de la performance économique. Pour illustration, le volet environnemental n'a surgi que quelques fois. Ce constat est inquiétant dans la mesure où le secteur touristique fait des ressources naturelles l'essence de son existence. Il est clair que l'engagement des dirigeants au profit des ressources naturelles est très embryonnaire. Bien que la préservation de l'environnement naturel soit considérée comme un défi collectif, les actions entreprises sont très balbutiantes et résultent plus d'initiatives personnelles de la part de quelques dirigeants que d'une stratégie formalisée. En réalité, l'enquête a révélé que les préoccupations de la majorité des dirigeants sont encore tournées vers la performance financière à court terme. L'intégration d'autres soucis pourtant fondamentaux pour la pérennité de la société et par conséquent de l'entreprise n'est pas encore prise au sérieux. Autrement dit, si le développement durable provoque une résonance positive son application demeure incertaine et/ou renvoyée vers un futur meilleur. En ce sens, les dirigeants rencontrés font preuve d'une intégration sélective portant seulement sur les actions susceptibles de créer des incidences positives sur la performance financière.

En fait, il y a lieu de faire une autre remarque. Les efforts déployés par l'Etat et qui ont été concrétisés par plusieurs initiatives évoquées dans le cadre général ne se sont pas traduits (au moins pour l'heure) par un grand éveil de conscience des dirigeants. Chez bon nombre de dirigeants, avons-nous vu, le développement durable s'est apparenté à un coût supplémentaire et non pas à un investissement à même d'améliorer la performance de l'entreprise sur le long terme. Chez d'autres, le concept est encore flou malgré les nombreuses campagnes de promotion.

En outre, les outils d'opérationnalisation évoqués souvent limités au recrutement renseignent sur les difficultés d'appropriation du concept de la part des dirigeants. Tout en ayant relevé une presque unanimité sur le rôle des entreprises dans la participation au développement de la société, les démarches de concrétisation sont dominées par les considérations économiques. Arib (2004) a expliqué que cet amalgame est dû aux définitions

mêmes du développement durable. Les approches très abondantes ont excellé dans les finalités tandis que les outils de concrétisation pour un bon nombre d'entreprises sont restés en zone d'ombre. De plus, les nombreuses déclinaisons sur lesquelles repose le développement durable ont accentué l'*imbroglio* sémantique. Il est facile de constater que la citoyenneté, le développement rural et le développement humain ont émergé régulièrement pendant les entretiens. Ils sont utilisés tantôt comme des synonymes du développement durable tantôt comme des déclinaisons provenant de la même source.

Par ailleurs, nous avons observé une introduction palpable du concept dans le registre des entreprises d'origine étrangères. Les dirigeants marocains accusent un retard considérable. En effet, les chartes et les labels enregistrent un usage plus fréquent chez les entreprises étrangères dont la gestion est assurée par une direction étrangère. Toutefois, la norme ISO 26000 communément admise comme la certification la plus proche des exigences de la durabilité n'a pas encore trouvé son chemin vers Essaouira. Les entretiens ont révélé également que le concept du développement durable n'est pas largement diffusé au sein des entreprises. Les personnes qui occupent des postes hiérarchiques supérieurs sont souvent plus informés. Ceci est valable même pour les entreprises qui se veulent plus engagées. A cet égard, une question devient incontournable. N'y a t'il pas le risque que le développement durable devienne synonyme d'un effet de mode ? Rist (1996) a déjà prévenu contre le danger d'une manipulation exercée par les grandes entreprises pour exploiter des destinations encore vierges. Il importe de s'arrêter sur le nombre de fois où le développement durable a été assimilé à un nouveau pilier de la stratégie marketing des entreprises étudiées. L'appropriation de la durabilité risque de devenir un nouveau moyen marketing permettant aux entreprises de donner une image écologiquement et socialement responsable.

En conclusion, l'échiquier touristique à Essaouira composé pour la majorité de structures de types micros, petites ou moyennes fait que l'engagement extra-financier soit directement influencé par le référentiel du propriétaire-manager. Le mode de gestion adopté reflète le plus souvent la culture du manager qui décide des axes de gouvernance de son organisation en tenant compte ou en rejetant les discours portant sur le développement durable (Bonneveux, 2010). Ce constat s'inscrit dans les caractéristiques des TPE/PME au sein desquelles le manager demeure le seul responsable des décisions les plus influentes (Torrès, 1998). Nous nous efforcerons dans le développement suivant de présenter quelques exemples.

#### **II.4.2. L'intégration des préceptes de la durabilité dans la gouvernance des entreprises touristiques: quel arbitrage ?**

En fait, les entreprises de tailles très petites, petites ou moyennes occupent une part très importante au Maroc. Les études les plus récentes parlent d'un taux dépassant les 80% (Aquesbi, 2015; Rigar & Sabbari, 2015). Le secteur touristique à Essaouira reflète ce constat, comme nous l'avons rappelé à plusieurs reprises dans ce travail. Ces catégories d'entreprises ont fait l'objet d'un nombre important de travaux de recherche dans le monde en général et au Maroc en particulier. Il n'en demeure pas moins que « la mondialisation » de la notion du développement durable pousse peu à peu les chercheurs marocains à faire état de l'appropriation de ces préceptes par les dirigeants marocains dans un contexte national marqué par l'absence d'un cadre juridique approprié. Pour apporter quelques éclairages, nous nous sommes intéressés aux propriétaires-managers de nationalité marocaine face à l'épreuve du développement durable.

De prime abord, nous avons constaté que l'appartenance des dirigeants concernés au même contexte socioculturel ne se traduit pas par des perceptions unanimes. La première personne rencontrée a précisé que son éducation dans milieu rural traditionnel a marqué ses croyances en termes de gestion des projets familiaux. Bien qu'il appartienne à une famille connue, notre acteur a fait ses premiers pas dans une commune rurale dans la province d'Essaouira. L'école coranique et les valeurs traditionnelles léguées par ses ascendants lui ont permis de comprendre le sens du partage, de la solidarité et de l'empathie. Cette personne fut parmi celles pour lesquelles le développement durable n'évoque pas grand-chose. Néanmoins, il assure que sa volonté de participer au bien-être de ses concitoyens est plus ancienne que ces discours de citoyenneté et de développement durable. Cet objectif est ancré dans son référentiel qui refuse la promotion des actions dites de bonnes œuvres. Le référentiel religieux y est très présent. Ce dirigeant assure que son engagement religieux dicte la discrétion pour respecter la dignité des autres. Ces actions ne doivent viser selon lui l'augmentation ni de sa notoriété ni de celle son entreprise.

Le référentiel religieux est également présent dans la culture managériale d'un autre dirigeant. Ses actions dites sociétales trouvent leur origine dans la perception de la durabilité selon l'Islam déjà évoquée dans la première partie. Des actions telles que le soutien des associations locales sont préconisés dans la pratique de certains commandements prônés par l'Islam comme l'entraide, le soutien des démunis et la répartition des richesses. Il ajoute que ces actions ne sont pas exploitées dans les stratégies de communication mises en œuvre par



son entreprise. Il estime que la récompense divine est plus élevée lorsque les bonnes œuvres réalisées sont entourées de discrétion. En outre, les discours sur le développement durable ont renforcé la culture du dirigeant orientée vers la création de profit en faveur de la Société.

Assurément, la culture des dirigeants rencontrés ne coule pas de la même source. Un autre dirigeant a précisé que l'engagement sociétal trouve son essence dans la volonté de tirer profit de l'environnement de son entreprise. Pour cet objectif, le dirigeant doit être susceptible d'exploiter à bon escient les relations sociales avec l'environnement. Il ajoute qu'un petit incident désagréable pour le client dans l'entourage de l'hôtel risque fort de maculer tout le service présenté tout au long du séjour. En résumé, ce dirigeant est convaincu que la satisfaction des clients d'une entreprise touristique passe par la satisfaction de ses parties prenantes. Ce dirigeant rompt aussi avec les deux cas précédents notamment sur le volet de la promotion des actions sociétales. Il reconnaît que l'engagement de l'entreprise en faveur de son environnement est devenu un axe incontournable de la stratégie marketing. Toutefois, il rappelle à juste titre que la philanthropie en tout cas légitime ne doit pas s'ériger sur des actions superficielles. L'engagement de l'entreprise doit trouver son essence dans les profondes croyances du dirigeant de faire son bien en faisant du bien autour de lui. En ce sens, cette personne de formation supérieure refuse tout lien systématique entre obtention de labels et engagement fiable.

Les personnes rencontrées n'ont pas manifesté le même intérêt vers le concept du développement durable et de ses origines. Quatre dirigeants se sont accordés à dire que le terme a été galvaudé à cause de la prolifération des discours. Dans cet état de fait, ces personnes sont plus réticentes envers la traduction de l'esprit du développement durable dans la gestion de leurs unités. Pour ces personnes, le lien entre le développement durable et la performance demeure encore très incertain. Elles ajoutent que l'Etat doit accomplir le premier pas dans ce sens. En attendant, une intégration hâtive peut comporter un grand danger sur la performance financière des unités. Paradoxalement, une personne de cette catégorie refuse d'être considérée comme un dirigeant peu responsable. Il considère que la précision de ses déclarations d'impôts alors que les possibilités de passe droit sont très fréquentes sont une forme de responsabilité sociétale. Il dénigre indirectement par son discours ses concurrents du circuit informel qui tirent les mêmes avantages du secteur sans renflouer les caisses de l'Etat.

Pour conclure, il est intéressant de relever quelques caractéristiques des dirigeants étudiés qui sont à la tête de structures de type MPME. Ces constats permettront d'enrichir une analyse précédente consacrée à ce sujet. Les organisations familiales sont très ancrées dans les

cas étudiés. Les associés sont liés par des liens familiaux et la répartition des tâches se fait au sein de la famille et non dans les réunions de l'entreprise. De plus, les niveaux de formation sont très hétérogènes et varient de l'enseignement primaire à l'enseignement supérieur. Parmi les dirigeants interrogés, deux personnes sont titulaires d'un master universitaire et deux personnes sont titulaires d'une licence. Toutefois, leurs spécialités ne correspondent pas forcément au domaine de l'entreprise dirigée. Pour illustrer ce propos, trois personnes parmi les sept interrogées ont un diplôme dans la spécialité du tourisme. Le lien entre le niveau de formation et la prédisposition d'intégrer le développement durable est aléatoire. En effet, parmi les personnes titulaires d'un diplôme supérieur une seule a déclaré être totalement ouverte à l'application des préceptes du développement durable en le considérant comme un devoir sociétal. Un dirigeant dont la formation s'est arrêtée aux premiers niveaux a manifesté le même intérêt. Cela dit, la corrélation entre le niveau de formation et la conscience du développement durable n'existe pas au moins dans les cas étudiés. En définitive, l'engagement sociétal des MPME touristiques dépend de la culture du propriétaire-manager. Après avoir abordé les perceptions des dirigeants, nous passerons à présent aux actions de concrétisation. Autrement dit, nous passerons du développement durable à la RSE.

## **II.5. L'opérationnalisation de la RSE dans la gouvernance des entreprises touristiques :**

La traduction du développement durable dans la gouvernance des entreprises se fait par des actions concrètes. Ces actions s'appliquent à refléter l'esprit du développement durable dans les objectifs stratégiques et organisationnels. En d'autres termes, l'entreprise tend à travers ces actions d'accroître sa viabilité économique, son équité sociale et sa durabilité écologique. Néanmoins, ces actions doivent être susceptibles de consolider la performance financière de l'entreprise. Nous avons vu plus haut que le développement durable provoque des visions divergentes chez les dirigeants enquêtés. Il convient dès lors d'analyser la manière dont ces perceptions sont réellement traduites. Chaque dirigeant nous a présenté une liste d'actions lui permettant d'atteindre les objectifs susmentionnés. Nous les classerons en 3 catégories : économiques, sociales et environnementales.

### **II.5.1. Volet économique :**

La viabilité économique prônée par la RSE consiste à performer économiquement les entreprises dirigées tout en faisant participer les parties prenantes à la répartition des profits. Evidemment, cette participation peut prendre plusieurs aspects. La performance économique chez les dirigeants rencontrés semble prioritaire et indiscutable. Elle répond à l'objectif de

satisfaire la partie prenante la plus importante pour les dirigeants, en l'occurrence les associés ou les actionnaires. L'action la plus redondante dans les réponses fut la réduction des coûts de productions. Les dirigeants déclarent que toutes les stratégies mises en œuvre s'inscrivent dans cette lignée. Cette action vise-t-elle à contribuer à l'opérationnalisation de la RSE ? Le lien entre la réduction des coûts et la RSE n'as pas été relevé par les dirigeants. Bien que les chercheurs considèrent la réduction des coûts comme une action de traduction du volet économique de la RSE, nos dirigeants visent uniquement l'amélioration des marges de bénéfices. D'autres actions sont très fréquentes telles que l'utilisation des ampoules de faible consommation, la réutilisation des papiers imprimés, l'utilisation des robinets à faible débit, etc. En fait, ces actions sont une déclinaison de l'objectif principal, en l'occurrence la réduction des différents coûts de fonctionnements et de production.

En outre, l'utilisation des produits locaux est une action très courante chez les entreprises enquêtées. La région d'Essaouira, avons-nous dit, est très connue par certains produits originels comme : l'huile d'argan, la menuiserie à base du thuya et les fromages artisanaux. L'ensemble des dirigeants utilisent ces produits. Toutefois, les finalités ne sont pas les mêmes. Si certains responsables optent pour la promotion des ressources de la région, d'autres sont plus intéressés par le faible coût de livraison que garantit un fournisseur local. Dans le même ordre d'idées, l'utilisation des produits dits responsables est très balbutiante. Deux personnes optent pour ces produits mais seulement lorsque la différence de prix avec les produits classiques est mineure. Ceci étant dit, les enjeux de la performance économique sont omniprésents même quand il s'agit d'entreprendre des actions de durabilité. Assurément, les dirigeants ne sont pas certains que les clients seront susceptibles de payer plus cher des produits dits durables. Nos dirigeants ont souligné que la RSE serait moins risquée si les clients étaient prêts à supporter le coût de la responsabilité des entreprises. La perplexité des dirigeants est bien fondée. Face à la rareté des études récentes, celle de Capron et Quairel-Lanoizelée réalisée en 2004 est parmi les plus représentatives. Selon ces deux chercheurs, 75% des consommateurs européens manifestent leur prédisposition à modifier leurs comportements pour être plus responsables. Or, seulement 3% des personnes sont passées à l'acte. Cette situation fait ressortir une question épineuse : Qui doit prendre l'initiative? Les clients ou les entreprises ? En fait, les dirigeants rencontrés assurent que sans adhésion des clients et de toutes les autres parties prenantes, toute stratégie de RSE serait vouée à l'échec. Inversement, on peut supposer que si tous les produits étaient responsables, ce serait la norme pour tous. En somme, la prégnance des enjeux économiques est ancrée dans la décision des

dirigeants. Toutefois, l'enquête a révélé deux entreprises qui ont décidé d'accélérer l'appropriation de la RSE en mettant en œuvre des actions « courageuses ». Il s'agit d'un hôtel qui en application d'une décision du groupe a décidé de ne pas utiliser les produits qui pouvaient être nocifs même avec une différence de prix. Le deuxième exemple concerne un hôtel qui a inventé une taxe de solidarité de 6 dhs. Ce montant est payé par les clients sur chaque nuitée. Les sommes collectées sont ensuite versées à une association locale chargée de la résidence des enfants sans familles. Dans un cas similaire, une maison d'hôte a soutenu la création d'une coopérative dans un milieu rural qui a permis principalement aux femmes de produire et de valoriser les produits locaux. De même, des circuits sont proposés à des clients pour créer des emplois pour des habitants.

En synthèse, ces actions appellent certains commentaires. Le volet économique de la RSE comporte des actions fortement dominées par les objectifs de la performance financière.

Manifestement, les chercheurs s'accordent à considérer l'action de réduire des coûts comme faisant partie de l'efficacité que la RSE s'emploie à créer dans son volet économique. Or, notre enquête a permis de comprendre qu'à travers ces actions, l'objectif des dirigeants est de contrôler les charges, et que leurs actions ne visent pas un engagement au profit des actants-parties prenantes. Bien que certaines actions puissent avoir une connotation durable, les dirigeants ignorent cet aspect. Toutefois, d'autres dirigeants malgré leur nombre bien moins important proclament que la réalisation à la RSE est le moteur de certaines de leurs actions. Ils agissent en connaissance de cause. Enfin, Carroll (1979) a souligné que la pérennité économique est une condition *sine qua non* pour atteindre une responsabilité plus large. Freinées par plusieurs contraintes, les entreprises étudiées semblent se contenter de la pérennité économique. L'élargissement de la responsabilité sociétale est tantôt reporté tantôt rejeté. Il y a lieu de rappeler la réponse du dirigeant du restaurant qui considère le paiement des impôts comme un engagement sociétal. Ceci étant dit, pour bon nombre de dirigeants la responsabilité se situe dans les niveaux inférieurs de la pyramide de Carroll qui sont composés de la performance économique et du respect de la législation (Carroll, 1979).

### **II.5.2. Le volet social :**

Il n'en demeure pas moins que la dimension sociale de la RSE a fait depuis longtemps débat dans les milieux scientifiques. Les chercheurs ont entendu par responsabilité sociale, le devoir des entreprises d'aller au-delà des préoccupations économiques dans leurs relations avec les salariés. Autrement dit, le terme sous-tend la relation entretenue entre actionnariat et salariat. Toutefois, les promoteurs du concept de la RSE ont placé le terme de « social » dans

un champ plus vaste. L'engagement des entreprises n'est plus limité aux salariés, mais il doit englober l'ensemble des acteurs concernés par les activités et les décisions des entreprises. En fait, l'entreprise doit s'employer à faire du bien autour d'elle (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004) pour atteindre l'équité sociale revendiquée par le développement durable. Les impacts générés par les activités de l'entreprise doivent avoir un effet positif sur le bien être de tous les actants-parties prenantes et ne pas se contenter des intérêts de ceux dont le lien avec l'entreprise est contractualisé.

L'analyse des dimensions sociales des opérations relevant de la RSE des entreprises étudiées fait surgir certains constats. Tout d'abord, une forte mise en lien entre actions sociales et recrutement. Pour nos dirigeants, la création de postes de travail est le rôle social le plus important que les entreprises doivent incarner. La place indispensable du tourisme dans l'échiquier local est toujours évoquée. En l'absence d'alternatives fiables et stables, le secteur touristique est le premier « refuge » pour les cohortes de jeunes. Les dirigeants se disent en être conscients. A égalité de compétences, les candidats locaux ont toujours la priorité selon les dires de tous les responsables rencontrés. Dans le cas d'une chaîne internationale implanté à Essaouira, un actionnaire marocain a intégré un accord informel consistant à favoriser le recrutement des candidats locaux. Les actionnaires de la station balnéaire et d'une autre chaîne nationale ont adopté une stratégie semblable. Leurs dirigeants disent que les PDG demandent dans chaque opération de recrutement de privilégier les candidats issus de la ville et/ou de la région.

La réussite de cette action requiert la coopération des opérateurs de formation. En fait, les dirigeants se plaignent de la faible qualification des jeunes candidats locaux. Bien que la province d'Essaouira soit parmi les plus denses, les établissements de formation professionnelle ne sont pas abondants. Un seul établissement public opère dans la province d'où le manque d'accompagnement des besoins des entreprises locales. Malgré les déclarations des dirigeants, nous avons noté qu'une grande partie des salariés viennent d'autres régions. Pour les entreprises multinationales, les postes clés sont assurés par des cadres de nationalités étrangères. Les candidats locaux n'ont pas souvent le niveau de qualification nécessaire pour occuper des postes impliquant une grande responsabilité ce qui pousse les responsables à opter pour des personnes étrangères du site (Deprest, 2000).

Pour les conditions de travail, la situation diffère d'un établissement à l'autre. Le SMIG est respecté dans toutes les unités étudiées, en demeurant la rémunération la plus fréquente. Les stagiaires en revanche ne bénéficient d'aucun type de rémunération. Pour la formation,

seuls deux hôtels d'un groupe multinational disposent d'un plan. Les établissements de petite taille, investissent peu ou pas dans le domaine de la formation des employés. Dans cette catégorie, un seul restaurant soutient des formations périodiques. Le manque de formation engendre parfois des incidents dramatiques. Outre la qualité de service, deux salariés de la station balnéaire ont perdu la vie dans un accident de travail. Les deux ont été étouffés lors du contrôle d'un point de regard souterrain du système d'arrosage du golf. L'enquête ouverte a révélé que les deux victimes n'étaient formées ni dans ce genre de tâches ni en secourisme.

La liberté syndicale est un autre axe de l'engagement social des entreprises. La situation est balbutiante dans les entreprises étudiées. Parmi les 11 cas faisant partie de cette enquête, seulement 3 entreprises disposent d'un mouvement syndical reconnu par la direction. Ces entreprises sont soit des unités appartenant à des groupes multinationaux soit dirigés par des étrangers. Ceci car le mouvement syndical suscite encore quelques réticences dans la culture des dirigeants marocains. Certains interdisent clairement la création d'un mouvement syndical au sein de leurs unités. Les porte-paroles syndicaux sont souvent assimilés à des sources de perturbation et non pas à des parties prenantes susceptibles d'aider les dirigeants à entreprendre des actions au profit de leurs entreprises.

Le volet social de la RSE des entreprises n'est pas réduit à la relation avec les salariés. D'autres actions sont mises en œuvre. Le mécénat qui mêle efficacité économique et équité sociale est embryonnaire dans la culture des dirigeants rencontrés. Toutefois, quelques uns disent avoir déjà soutenu des événements locaux, tels que le festival de *gnaoua*. Les festivals sont les événements préférés eu égard à leur rayonnement national et international et grâce à une forte influence sur la notoriété des entreprises. Dans le même esprit, un club de surf organise des séances de formation dans les sports nautiques en faveur des résidents de l'orphelinat. Il en est de même pour la station balnéaire qui accueille les mêmes personnes pour des journées, baptisées « de détente et de sensibilisation ».

L'information et la sensibilisation des touristes aux valeurs locales sont des actions exercées par un seul établissement, en l'occurrence une maison d'hôte dans le milieu rural. Dans le même sens, un agent de voyage spécialisé dans la location exclusive des maisons d'hôtes décline les demandes émanant de personnes qui manifestent des motivations suspectes. De plus, il a intégré dans le contrat de location, une clause lui permettant d'annuler la réservation s'il s'avère que les clients pratiquent des activités inadéquates avec le contexte culturel local, telles que la prostitution et l'exploitation sexuelle. La même personne évoque les arguments suivant : 1) La prostitution est prohibée par la religion et interdite par la loi 2)

Ne pas vouloir drainer des personnes qui exploitent la pauvreté de certains habitants locaux souvent des mineurs 3) Les maisons d'hôtes sont toujours situées dans des endroits chargés d'histoire et habitées par des personnes très vulnérables.

Les autres dirigeants d'unités parfois labellisés, ont reconnu n'avoir jamais incité leurs clients à mieux connaître et à respecter les singularités culturelles et sociales de la ville. Dans un esprit semblable, la communication et les conventions avec les associations locales sont une autre forme d'actions sociales mises en œuvre. Trois hôtels, tous appartenant au même groupe étranger, la station balnéaire et une maison d'hôte rurale ont des conventions avec des associations qui s'investissent sur la consultation et le soutien des initiatives locales.

Il ressort de ce qui précède des actions d'opérationnalisation variées et différentes. Cependant, les dirigeants s'accordent à dire que leurs entreprises doivent concourir à l'intérêt et à la préservation de la société locale. Les outils de traduction ne sont pas néanmoins harmonieux. Chaque dirigeant met en œuvre des actions jugées plus opératoires, ce qui confirme le caractère contingent de la RSE. Il importe aussi de dire, que les dirigeants rencontrés admettent que les actions retenues, sont celles qui permettent également de générer des répercussions positives sur la performance économique.

### **II.5.3. Le volet environnemental :**

Le tourisme représente-t-il une vraie menace pour les milieux naturels ? La réponse à cette question opère une divergence remarquable entre chercheurs et acteurs locaux. La seule réalité est que les activités touristiques sont indissociables des ressources naturelles. Dans les lignes qui suivent, nous allons nous employer à mettre en évidence les actions déployées par les dirigeants pour protéger les ressources environnementales.

Un premier constat a été relevé. Les dirigeants sont unanimes pour dire que la dégradation permanente des ressources naturelles, va entraîner la baisse d'attractivité de la ville et par conséquent celle des entreprises. La pérennité des entreprises touristiques dépend de la pérennité de l'environnement naturel.

Réduire la consommation de l'électricité et de l'eau est une action récurrente chez tous les dirigeants. Bien que la finalité recherchée par les dirigeants soit économique, cette action a tant bien que mal quelques répercussions sur la préservation des ressources vitales. En fait, la gestion de l'eau est considérée comme l'un des principaux défis que le tourisme doit affronter. Les enquêtes révèlent l'amplification du stress hydrique de plusieurs zones. Le dernier rapport de la FAO et du Conseil Mondial de l'Eau a révélé que le déficit s'élèverait à

40% à l'horizon de 2030. La région d'Essaouira est menacée d'une pénurie dans les années à venir. L'Office Nationale de l'Eau et de l'Electricité classe la province d'Essaouira parmi les régions dans lesquelles le stress hydrique s'accroît le plus rapidement. Le tourisme est-il le premier responsable comme l'affirment certains acteurs ? Arib (2004) estime que la consommation d'eau d'un touriste est 10 fois plus élevée que la consommation d'un paysan. Ces chiffres témoignent d'une situation alarmante.

La perception de l'eau chez les dirigeants rencontrés fait apparaître une situation paradoxale. Bien que l'importance de la gestion rationnelle de l'eau soit incontestable, les actions concrètes sont encore timides. A l'exception de la station balnéaire, aucun établissement ne possède une politique claire pour la gestion de l'eau. Plus encore, tous les établissements d'hébergement possèdent des puits ce qui peut être considéré comme positif. En effet, la construction de puits permet de réduire la pression sur l'eau potable. Néanmoins, l'exploitation n'est soumise à aucun contrôle après la délivrance de l'autorisation de la part de l'Agence du Bassin Hydrique.

En somme, l'eau ne fait pas partie, semble-t-il des préoccupations immédiates des dirigeants malgré les déclarations de bonnes intentions. Néanmoins, la station balnéaire propose à cet égard une expérience pilote à l'échelle nationale. Le projet des jardins d'épuration par des macrophytes est une expérience pilote à l'échelle nationale. La firme s'est engagée dans la création d'un système d'épuration naturelle des eaux usées. Des bassins ont été érigés sur une superficie de 10ha permettant de réaliser une épuration progressive avant de drainer l'eau dans l'étape finale vers les bassins d'arrosage. L'opérationnalisation de ce système permettrait de subvenir aux besoins hydriques des 75ha qu'occupe le terrain de golf. Malheureusement, le projet est actuellement en arrêt suite aux difficultés financières qu'affronte la société. La réflexion Carroll (1979) surgit encore une fois. Il estime que la RSE est un construit progressif qui se base d'abord sur la performance économique. Toutefois, le cadre de lecture de cette relation peut aussi être envisagé dans le sens inverse. Un engagement sociétal timide de la part d'une entreprise peut se traduire par la dégradation de la performance économique. La station balnéaire illustre ce postulat. L'arrêt du projet des jardins filtrants a induit une augmentation fulgurante des charges d'eau. Elles représentent un grand gouffre dans la situation financière de l'entreprise. Un dirigeant chargé de l'aspect technique a dit : « la finalisation du projet des jardins filtrants aura certes nécessité un investissement financier important au début, mais sur le moyen et le long terme les charges allaient connaître une baisse conséquente. Malheureusement, la direction a privilégié une



vision à court terme. Les difficultés actuelles sont une conséquence directe de cette décision ».

Outre les jardins filtrants, la société a entrepris d'autres démarches en faveur de l'environnement, telles que la piscine bio et les toitures « végétalisées ». Un premier bassin situé en amont de la piscine bio, réalise une opération de filtration et d'épuration grâce à ses plantes et ses filtres. L'eau est ensuite dirigée vers le bassin de baignade. L'opération se déroule en aller-retour entre les deux bassins et aucune matière chimique n'est utilisée. En ce qui concerne les toitures « végétalisées », des végétaux connus pour leur interaction avec le soleil sont installées sur les toits des villas et des chambres de l'hôtel. Cette technique permet de modérer les températures et par conséquent réduire l'usage des chauffages et des climatisations. D'autres actions de la station s'inscrivent dans la même lignée, telles que les journées de sensibilisation à l'environnement organisées au profit des touristes et des enfants orphelins. Pour la fertilisation des arbres, les feuilles qui tombent sont compostées puis utilisées. De plus, seules les plantes locales capables de résister à la rareté d'eau sont utilisées dans le site.

Par ailleurs, la gestion des déchets ne fait l'objet d'aucune stratégie formelle de la part des différentes entreprises étudiées. Le tri des déchets est réalisé uniquement dans une seule entreprise. Les autres actions à vocation environnementale sont très embryonnaires même dans les hôtels labélisés Clef Verte et/ou Planet21. Dans un hôtel de niveau international, la seule action à vocation environnementale concerne la réduction de la quantité d'impression des papiers. Néanmoins, un responsable a souligné que cette action entre dans le cadre de la politique de maîtrise des charges amorcée par le directeur pour atténuer les difficultés financières de l'entreprise. En clair, bon nombre d'actions à vocation environnementale sous-tendent des objectifs économiques.

Dans un autre cas, le manager étranger d'un gîte rural a créé en concertation avec des acteurs locaux une charte environnementale. De nombreuses actions en découlent : ne pas dépasser un seuil de visiteurs, sensibiliser les visiteurs et les locaux, ainsi qu'un projet encours qui consisterait à aménager une surface de 8000m<sup>2</sup> pour créer une pépinière et des bivouacs en harmonie avec le cadre naturel de la région.

En résumé, la mise en lumière des actions les plus fréquentes par les sociétés dans les 3 axes de la RSE rendent compte de l'appropriation du concept. Il est aisé de prime abord de constater que les degrés de concrétisation de la RSE varient d'une entreprise à l'autre. La RSE

semble être une pratique contingente. Les facteurs déterminants sont nombreux, et oscillent selon notre étude entre culture du dirigeant, pression des actionnaires et mobilisation des actants-parties prenantes. De plus, les labels ne sont pas synonymes de la satisfaction des parties prenantes. Ils sont maniés pour des raisons de notoriété. De même, la prééminence des intérêts économiques dans les actions sociétales est très marquée. Cette situation induit parfois un engagement sociétal sans que les dirigeants n'en soient conscients. En clair, certaines actions pratiquées telles que la consommation rationnelle de l'eau ou la réduction des impressions de papier ont un impact important sur l'environnement même si la finalité recherchée par les dirigeants est d'ordre économique. Des cas semblables sont très fréquents. Au total, la RSE enregistre ses premiers balbutiements dans les entreprises ayant fait partie de l'étude. L'objectif de faire de la durabilité le pilier des destinations marocaines à l'horizon de 2020, ne se traduit pas par un grand intérêt de la part des dirigeants d'Essaouira. La pérennité économique ne peut être remise en jeu au profit d'un concept managérial encore flou.

## **II.6. Les freins à la traduction de la RSE :**

Les succès de la RSE sont encore timides. Les dirigeants sont confrontés à des freins de plusieurs types que nous allons tenter de synthétiser.

Les actions de certains acteurs publics manquent d'efficacité. Les dirigeants rencontrés ont assuré que le thème de la RSE n'a pas fait l'objet de liens sociaux, entre leurs organisations d'une part et les acteurs publics d'autre part. Ce fait interpelle à bien des égards. L'Etat vise une forte implication des entreprises touristiques dans la réalisation des objectifs prévus en matière de durabilité. Or, aucune action d'accompagnement n'a été lancée en faveur des dirigeants sachant qu'ils dirigent pour l'essentiel des micro-entreprises familiales parfois sans grande qualification. L'absence de flux social entre tous les dirigeants et l'Observatoire Régional de l'Environnement et du Développement Durable chargé du suivi de la durabilité dans la région illustre cet écart. Dans ce contexte, la performance financière reste le seul objectif stratégique. Seuls les dirigeants des unités internationales sont suffisamment informés sur la portée des termes de durabilité et de RSE.

Force est de reconnaître que l'absence de communication avec les dirigeants amplifie les perceptions confuses liées aux termes de la durabilité et de la RSE. Le scepticisme des dirigeants qui trouve son origine dans la crainte de se s'engager dans des investissements coûteux ne peut être atténué qu'en promouvant les effets positifs que l'engagement sociétal peut exercer sur la performance financière et commerciale. Les niveaux intellectuels très hétérogènes des dirigeants que nous avons déjà soulignés doivent être pris en considération

pour que cette communication se traduise par des actions concrètes au lieu d'accentuer les amalgames.

En somme, le rôle de l'Etat dans l'opérationnalisation de la RSE fut au cœur des débats entre les différents chercheurs. Quoique certains chercheurs aient soutenu une intégration volontaire de la RSE représentée par les approches normatives et the *business case*, d'autres chercheurs ont défendu une intervention contraignante de la part des opérateurs publics. L'objectif est d'inciter les dirigeants à respecter un niveau minimum de RSE en limitant leurs nuisances. Le bilan social imposé en France est en un exemple. Faut-il instaurer des lois similaires au Maroc pour accélérer l'appropriation ? Certains dirigeants ont dit que des actions incitatives de la part de l'Etat peuvent permettre de réduire la perplexité des dirigeants. Le coût des investissements responsables doit être récompensé par des incitations fiscales accordées par l'Etat. L'objectif est de faciliter l'articulation entre la performance sociétale et la performance économique. Toutefois, les détracteurs de ce modèle avertissent des risques de manipulation de la RSE pour obtenir des avantages fiscaux.

Outre ces facteurs que nous pouvons qualifier d'externes, l'opérationnalisation de la RSE est confrontée à des freins liés à la perception des dirigeants de la relation avec leurs actants-parties prenantes. La RSE stipule l'ancrage de l'entreprise dans son territoire et la création des jeux à sommes positives avec l'ensemble des acteurs qui peuvent impacter ou être impactés par ces activités (Capron, 2008). Autrement dit, la RSE est un construit collectif qui résulte de l'agrégation des intérêts des différents actants-parties prenantes (Bouyouud, 2010).

Néanmoins, la perception du rôle des actants-parties prenantes est encore mitigée. Seuls les intérêts des parties prenantes contractuelles sont pris en compte. Concrètement, il s'agit des intérêts des parties prenantes qui sont liées contractuellement à l'entreprise, tels que les clients et les fournisseurs. Ce modèle tend vers la prédominance des intérêts des acteurs susceptibles d'influencer directement la performance économique (Damak Ayyadi, 2003). Les stratégies de RSE qui en découlent sont qualifiées d'instrumentalistes et s'appliquent à exploiter la résonance positive que produit le terme (Bouyouud, 2010). Bien que ces stratégies permettent aux dirigeants de s'engager « socialement » sans faire de concessions importantes, cet engagement demeure fragile. En fait, certaines pratiques peuvent parfois révéler la grande distance entre les déclarations appuyées par les labels et la réalité. Nous allons passer en revue certains cas d'illustration.

Dans un hôtel appartenant à un grand groupe international, nous avons relevé une pratique qui remet sérieusement en question les réalisations sociétales proclamées par ses dirigeants. Pour opérationnaliser l'objectif d'ancrage territorial, les responsables ont créé un Centre de Formation par Apprentissage (CFA) destiné à accueillir des jeunes en leur assurant une formation de 24 mois dans un des métiers de l'hôtellerie. Au terme de cette période, ces jeunes seront recrutés par les différentes unités du groupe au Maroc. L'enquête a révélé une autre réalité. Les jeunes sélectionnés deviennent des employés à part entière après quelques semaines de formation. Ils sont mobilisés en permanence pour remplacer des absents, pour combler des postes vacants et/ou pour soutenir les équipes dans les périodes de pointe. Plusieurs séances de formation ont été annulées pour répondre à des besoins urgents en ressources humaines. Au cours de cette formation, ces personnes ont eu droit à des rémunérations mensuelles de 500 dhs. Et, seulement 7 personnes parmi les 26 ayant suivi cette formation ont été recrutées avec un contrat à durée déterminée et par l'intermédiaire de la société Manpower. Les contrats de recrutement sont d'une durée de 6 mois renouvelables. Une clause est intégrée permettant au directeur de résilier le contrat sans préavis ni indemnités. Cette pratique est récurrente dans la mesure où chaque année un groupe de jeunes sont retenus dans les mêmes circonstances. Dès lors, les objectifs réels du centre semblent différents de ceux communiqués par les dirigeants. Il permet d'exploiter à moindre coût une main d'œuvre dotée d'un niveau de qualification suffisant. Le coût de la formation supportée par la direction est compensé par le travail fourni par ces personnes dans des conditions précaires. Pendant la formation et même après le recrutement, les personnes retenues sont dépourvues de tous les droits légaux. Pour illustrer ceci, l'appartenance à un mouvement syndical peut donner lieu à la résiliation du contrat.

D'autres cas ont été évoqués au long de ce travail, témoignant des intérêts de certaines parties prenantes. Plusieurs conflits d'usages qui ont éclaté ont été le produit de l'exclusion d'une partie prenante. La tension entre les dirigeants de la station et les paysans exacerbée par la fermeture d'une zone de pâturage est en un exemple illustratif. La fermeture permanente pouvait être remplacée par l'ouverture au pastoralisme pendant certaines heures. Sachant que la zone objet du conflit est relativement éloignée du golf et des lieux les plus fréquentés par les visiteurs. L'exemple des citoyens ayant saboté les équipements installés par une entreprise sur leur territoire est du même ordre. La construction des puits et des canaux dans l'objectif de drainer l'eau vers la station ont été perçus par les citoyens comme un acte de pillage d'une ressource collective et fondamentale. Quoique les dirigeants de la station en disent, ce projet

n'a pas été activé à cause des difficultés financières, et les habitants l'ont pris pour cible pour dénoncer le fait qu'ils n'aient pas été consultés. Le manque de communication a amplifié les idées stéréotypées qui se sont traduites par des actes de contestation violents.

En somme, ces cas et bien d'autres présentés dans cette étude, tels que la cérémonie controversée, la marginalisation des acteurs associatifs reflètent le manque d'intérêt de certains dirigeants envers les actants-parties prenantes dont l'impact sur la performance économique semble marginal. Autrement dit, les acteurs porteurs d'intérêts antagonistes sont marginalisés. Les dirigeants s'emploient à satisfaire les intérêts considérés légitimes en faisant allusion aux parties prenantes les plus influentes. Toutefois, la marginalisation de ces actants-parties prenantes comporte des risques. Nous avons vu comment des actants marginalisés ont pu se mobiliser et créer des associations pour brouiller l'action des dirigeants. La mobilisation des acteurs locaux contre la cérémonie controversée a contraint la directrice d'annuler une partie du séjour des membres du groupe. Des frais d'annulation ont été versés à l'organisateur du voyage. Cet exemple suscite deux commentaires : 1) les acteurs considérés comme marginaux par les dirigeants sont capables de se mobiliser pour produire une action influente 2) la mobilisation des acteurs marginaux est susceptible d'impacter la performance économique.

Dans cet état de fait, la participation des actants-parties prenantes dans la conception d'une stratégie collective de RSE paraît plus à même de créer un réseau coopérant gage de pérennité des objectifs économiques des dirigeants.

## **II.7. L'approche de la coopération et l'activation de la ressource territoriale :**

Les approches instrumentalistes de la RSE peuvent amplifier l'incertitude de l'environnement social de l'entreprise. Les stratégies de RSE doivent résulter de la prise en considération des intérêts même les plus antagoniques. De la sorte, l'entreprise et les différents composants de son environnement sont censés s'appliquer à créer un réseau coopérant au sein duquel les intérêts personnels sont agrégés pour aboutir à un intérêt commun (Bouyouf, 2010).

Ainsi que nous l'avons fait remarquer la coopération des actants-parties prenantes n'a pas fait l'objet de travaux abondants. Certains concepts issus de la sociologie peuvent être féconds et permettront de combler ce manque (Capron, 2014).

Dans cet état de fait, il y a lieu de rappeler que le principal intérêt de ce travail, est le fait d'aborder le sujet de la RSE avec un double regard formé de gestion et de sociologie. En ce sens, nous avons postulé qu'une stratégie de RSE dont les lignes de force sont conçues par « la traduction » des actants-parties prenantes permettrait de créer un réseau coopérant autour d'une ressource territoriale. Nous avons jugé pertinent de retracer le cours du flux social qui implique différents acteurs autour d'une ressource territoriale notamment pour découvrir comment se forme cette coopération et qui sont les acteurs protagonistes. Nous avons œuvré pour une triangulation entre 3 concepts fondamentaux, en l'occurrence la RSE, la coopération construite sur la base des jeux de traduction et d'enrôlement au sens de Callon et la ressource territoriale. Autrement dit, il s'agit de la création d'un flux social mêlant des dirigeants d'entreprises et des acteurs hétérogènes qui se fonde sur un mélange de concurrence et de coopération orchestré principalement par un acteur qui tente d'assembler le collectif à travers une série d'opérations de traduction. La ressource territoriale est souvent le moteur de ce flux social dans la mesure où chaque acteur ou catégorie d'acteur s'applique à en garder l'usage.

Les acteurs sont au cœur de ce travail. Nous avons tenté de rendre compte des actions déployées par « les chercheurs du plein air » (Callon, Lascoumes, & Barthe, 2001). Certaines études portant sur la RSE ont réduit à néant la capacité des acteurs locaux à « bricoler » des actions pouvant déboucher sur des stratégies collectives. En revanche, nous avons postulé que les acteurs locaux peuvent coopérer autour du même but bien qu'ils soient porteurs d'intérêts concurrents. Dans le prochain développement, nous allons faire le récit d'un flux social qui a débouché sur la construction d'une stratégie établie par un groupe d'acteurs.

### **II.7.1. La naissance d'une controverse autour des ressources territoriales :**

Le calme de la petite localité rurale d'*Akermoud* a été brisé par l'éclatement d'une controverse entre des acteurs hétérogènes. *Akermoud* qui jouit d'une grande richesse naturelle et culturelle n'a pas laissé indifférents les investisseurs touristiques. Se trouvant à 50 km de la ville d'Essaouira, *Akermoud* est connu par son paysage naturel dans lequel une montagne appelée *Jbel El Hadid* (la montagne du fer) se dresse au beau milieu d'une vaste forêt de Thuyas et d'Arganiers. La quiétude de cette localité en est un trait marquant.

**Figure n° 21 : Position géographique d'Akermoud**



Source : Plan de Développement Communal-Conseil Municipal-

Les photographies suivantes reflètent quelques caractéristiques naturelles du site.

**Figure n° 22: Potentialités naturelles d'Akermoud**



Source : Site internet de la maison d'hôte

Paradoxalement, les potentialités que recèle la localité ne sont pas traduites par un intérêt touristique. La commune d'*Akermoud* est un peu défavorisée par son emplacement géographique sur une route secondaire menant à la ville de Safi. Seuls les habitants et les visiteurs habituels connaissent cette route, contrairement aux autres localités situées sur les



axes de Marrakech et Agadir qui ont connu une mouvance touristique non négligeable traduite par le nombre important de projets qui s'y sont établis.

Ce manque de projets n'a pas dissuadé un investisseur étranger de créer un projet touristique qui promeut cette petite commune. Il a décidé de s'y établir et de créer une maison d'hôte qui tente de promouvoir l'art de vivre local. Toutefois, ce projet a déclenché une vive controverse entre plusieurs acteurs. Parmi les habitants de la localité, il y avait un bon nombre de détracteurs. Leur scepticisme trouvait son essence dans la crainte de voir un mode de vie traditionnel et surtout fragile être impacté par un projet qui arrivait soudainement et qui pouvait probablement détourner les ressources territoriales de leurs usages locaux. L'enjeu économique était aussi présent. Les habitants qui vivent sur des activités artisanales, telles que la pêche, l'agriculture, l'élevage et la fabrication des produits de terroir (huile d'argan, huile d'olive et miel) craignaient l'intrusion d'un nouveau concurrent. Dans l'imaginaire traditionnel, la terre a une symbolique très forte. Seules les personnes qui en sont issues ont le droit d'exploiter ses ressources, nous a souligné un acteur. De surcroît, la perplexité des habitants est nourrie par les idées préconçues sur le tourisme qui est assimilé chez bon nombre de personnes à une activité qui profite seulement aux entreprises qui s'efforcent de travailler pour des personnes nanties.

Les opérateurs publics ne sont pas à l'écart de cette effervescence. Si le délégué du tourisme tâche de promouvoir de nouvelles localités en application des objectifs de la vision 2020, le gouverneur s'inquiète de l'absence d'activités économiques permettant de déclencher une nouvelle dynamique dans la commune. En effet, *Akermoud* est une localité qui incarne la précarité ambiante dans l'arrière-pays d'Essaouira.

La controverse est nourrie d'intérêts divergents et également d'idées *a priori* sur le tourisme et les touristes. L'analyse de ces intérêts appelle certains commentaires. Les actants non-humains sont les principaux moteurs de cette mouvance sociale. Concrètement, l'investisseur a choisi minutieusement la région d'implantation eu égard à ses nombreuses potentialités naturelles et culturelles. Le propriétaire-manager a fait des différentes caractéristiques géographiques et socioculturelles d'*Akermoud* la trame de fond de son positionnement marketing. Le site internet de cet établissement, principal outil de communication et de distribution, illustre la volonté de formuler une offre qui reflète la richesse des ressources de la localité. La majorité des photos diffusées portent sur l'entourage de la maison d'hôtes et le style de vie ancestral des habitants :

**Figure n° 23: Photos proposées par la maison d'hôte**



Source : Site internet

En résumé, la pêche maritime traditionnelle constitue l'une des activités économiques les plus importantes pour bon nombre de citoyens. La mer et la plage sont *de facto* des ressources fondamentales tout comme les Thuyas et les Arganiers. Si la plupart des hommes de la localité exercent la pêche, les femmes s'adonnent à la fabrication d'huile d'argan. Les arbres produisant de moins en moins de fruits ne permettent plus à ces femmes de récolter des quantités suffisantes. La concurrence entre elles est exacerbée pour la collecte des graines car une grande partie des arganiers est implantée dans des espaces collectifs. La baisse de la récolte a perturbé les répartitions organisées auparavant. D'autres activités existent comme la production du miel traditionnel. Le caractère naturel de cette localité impacte positivement la notoriété du miel produit localement. Contrairement à des usages de plus en plus fréquents, comme l'utilisation du sucre pour nourrir les abeilles, les apiculteurs de cette localité adoptent toujours les méthodes classiques. Leurs abeilles se nourrissent sur les arbres et les plantes aromatiques de la forêt. La production des produits de terroir se fait dans les maisons pour être vendue ensuite sur le marché hebdomadaire ou acheminés vers Essaouira. En somme, les habitants locaux et leurs ressources territoriales créent une boîte noire telle qu'elle fut décrite par Zaoual (1999) composée de pratiques, de croyances, de valeurs, d'expériences et de savoir-faire. Toutefois, les ressources territoriales sur lesquelles reposent cette boîte noire attirent d'autres acteurs ce qui accentue la crainte des habitants d'en perdre le monopole. Force est de rappeler que les habitants furent toujours les seuls exploitants des ressources de leur territoire. La concurrence était toujours entre les membres de la même communauté qui fut régit selon les croyances et les valeurs locales, notamment les normes léguées par les ancêtres ou l'intervention du chef de la tribu dans certains cas. Toutefois, d'autres acteurs prétendent s'y insérer.

Le délégué du tourisme veut mettre en évidence les potentialités de cette localité pour diversifier une offre trop centrée sur la ville d'Essaouira au détriment de son arrière-pays. Le gouverneur s'emploie à faire des ressources de la localité le moteur du développement socioéconomique des habitants en créant de nouvelles activités économiques. A ces acteurs, il faut ajouter le président d'une coopérative qui milite pour l'amélioration des conditions de vie des habitants de cette petite commune dont il est originaire. Il ne ménage aucun effort pour faire de la fabrication des produits de terroir un nouveau levier de développement socio-économique. Sa volonté opiniâtre n'a pas donné de grands résultats auparavant à cause de l'isolement qui traumatise la localité. Au cœur d'une controverse au vu des usages différents,

ces ressources peuvent-elles devenir le moteur d'une collaboration entre les acteurs impliqués ? Et à quel prix ?

### **II.7.2. La traduction de Callon : levier de la convergence ?**

Cette controverse pouvait accentuer la divergence entre les acteurs et basculer en conflit. Comment analyser cette situation sans modifier le cours des actions. Le chercheur suit, analyse et rend compte sans détourner le cours du flux social (Callon, 1986).

Callon (1986) a souligné l'importance du rôle de l'acteur-traducteur. Il s'agit essentiellement d'un acteur impliqué dans la controverse qui s'emploie à mener une série de négociations pour « enrôler » chacun des autres acteurs (Callon, 1986). Pour cela, il essaye de dissocier les autres acteurs et de les attacher à son réseau faisant en sorte de créer une alliance qui s'érige sur des jeux à sommes positives.

Dans la situation décrite, le président de la coopérative a tenté de faire converger les différents protagonistes de la situation. Il s'est appuyé sur ses nombreuses responsabilités qui lui ont permis d'acquérir une bonne légitimité locale. Il est à la base fonctionnaire à la Délégation Provinciale de l'Agriculture (DPA) chargé de suivre la réalisation de certains projets de développement dans l'arrière-pays d'Essaouira menés en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). A cela il faut ajouter qu'il est originaire de la localité en question. Son dynamisme et sa volonté de lancer des initiatives au profit des habitants de « la terre des ancêtres » ont abouti à la création de plusieurs projets, tels qu'une station de pompage et un château pour distribuer l'eau potable dans plusieurs douars de la localité. Son travail quotidien sur le terrain a permis à cet acteur de gagner la confiance de ses concitoyens et aussi des opérateurs publics qui ont apporté un soutien financier aux projets réalisés. De ce fait, l'acteur est devenu incontournable et se charge de la supervision de plusieurs projets locaux. Plus encore, une rencontre fortuite a permis au président de la coopérative de connaître le propriétaire de la maison d'hôte. Durant cette rencontre chacun d'eux a présenté sa vision, ses intentions et ses projets futurs. Plusieurs points de rencontre ont émergé depuis cette première occasion ainsi qu'ils l'ont confirmé tous deux. Le président de la coopérative a entamé ses tractations en mettant en évidence les pertes que les parties allaient subir si elles ne coopéraient pas.

De plus, il a expliqué au propriétaire étranger que l'insertion territoriale de son projet serait un objectif illusoire sans la collaboration des riverains, sans quoi la maison d'hôte risquerait de rester isolée ou même d'être rejetée par son entourage.

Par ailleurs, les détracteurs du projet redoutent la perte de l'usage monopolistique des ressources. Les clichés et les idées préconçues ont contribué à la création d'une idée stéréotypée sur le projet. L'acteur-traducteur a fait usage de son art de la persuasion pour expliquer aux plus sceptiques que le rejet du projet entraînerait par voie de conséquence la perte d'un nombre important d'emplois. Outre les postes que la maison d'hôtes s'efforcerait de créer, l'activité touristique est connue par sa capacité d'exercer un effet multiplicateur sur les autres activités économiques. En outre, le flux touristique que la maison d'hôte serait à même de générer pourrait exercer un impact positif sur les activités traditionnelles des villageois, telles que la fabrication des produits de terroir et l'agriculture. En effet, le président de la coopérative a expliqué que les produits de terroir fabriqués ne trouvent pas des débouchés suffisants à cause du manque de visibilité de la commune. L'implantation d'une activité touristique dans la région peut *a fortiori* créer plus de possibilités de commercialisation et par conséquent de revenus. En somme, l'acteur-traducteur a tenté d'expliquer aux détracteurs que les activités économiques traditionnelles sont de plus en plus menacées et fragilisées par l'absence de soutien. L'instauration d'une vaste réserve aquatique traversant le littoral d'Akermoud va astreindre les marins à diminuer le nombre de captures. L'agriculture liée aux aléas climatiques peut être elle aussi fragilisée. Dès lors, une activité touristique contrôlée peut propulser une nouvelle dynamique. L'enjeu social était aussi un autre motif à la perplexité des détracteurs. Pour y remédier, l'acteur-traducteur a mis en avant la volonté du propriétaire de respecter et de faire respecter à ses clients les particularités locales et de mettre son projet au profit du développement local.

Les opérateurs publics, en l'occurrence le gouverneur et le délégué du tourisme ne sont pas restés à l'écart de cette dynamique, l'acteur-traducteur, ayant essayé de les intégrer. Il rappelle au Délégué le besoin d'asseoir une campagne de promotion en faveur de la localité sans quoi, l'offre serait réduite à Essaouira et à quelques localités voisines au détriment des nombreuses potentialités. Dans le même ordre d'idées, il souligne la nécessité de diversifier l'offre d'hébergement en soutenant de nouvelles formules plus typiques et reflétant un art de vie menacé. Par ailleurs, toutes les initiatives œuvrant pour le développement de la commune seraient utopiques sans le soutien du gouverneur, selon le président de la coopérative. Le manque d'opportunités est un terreau favorable à des phénomènes négatifs, la précarité, l'exclusion, l'exode, etc. In fine, l'acteur-traducteur a réussi à obtenir du gouverneur de la province un engagement pour soutenir toute initiative collective à travers le programme de l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH). En réalité, les participants à la

controverse sont depuis lors, beaucoup plus conscients que les enjeux et les intérêts individuels sont interdépendants.

### **II.7.3. La RSE : d'un mode de gestion à une stratégie de gouvernance d'un réseau ?**

Pour enrôler les actants-parties prenantes, le président de la coopérative a multiplié des allers-retours afin de persuader les acteurs impliqués dans ce regroupement des conséquences positives du fait d'engager une action collective. Il incite les actants-parties prenantes à se séparer du scepticisme qui trouve ses racines dans des idées stéréotypées. Dès lors, la collaboration succède à la concurrence et les acteurs ne perçoivent plus l'action des autres comme une menace à la satisfaction de leurs intérêts personnels fragiles mais comme un soutien pour impulser un intérêt commun plus durable.

Pour intéresser les protagonistes, l'acteur-traducteur a mené une série de négociations. Les intéressements réussis selon Callon (1986) sont ceux qui débouchent sur des enrôlements. C'est-à-dire que chaque acteur accepte le rôle qui lui a été attribué. L'attribution des rôles est la résultante d'un processus complexe de négociation multilatérale avec les différents acteurs. La négociation passe aussi à travers les actants non-humains dont les intérêts doivent être pris en considération. Dans notre situation, les actants-parties prenantes se sont engagés à cohabiter et à coopérer en mettant en œuvre une série de jeux. Ces jeux à sommes positives ont abouti à un accord qui peut être assimilé à une stratégie collective de RSE. Le manager veut faire de sa maison d'hôte un levier du développement local. Les tractations menées par l'acteur-traducteur se sont conclues par l'acceptation du propriétaire étranger de garantir un accès équitable aux ressources pour les villageois et de ne pas favoriser des pratiques d'exclusion ou des actions nocives pour l'environnement naturel. En contrepartie, les villageois acceptent de soutenir le projet et de faciliter son insertion territoriale. De même, les opérateurs publics vont déployer des moyens non négligeables pour soutenir d'autres projets dans la région, notamment la création de deux gîtes ruraux dont la gestion sera assurée par l'acteur-traducteur. En définitive, une action collective a vu le jour qui ambitionne de hisser la petite localité au rang des communes qui sont le siège d'une forte dynamique sociale.

Force est de constater que les relations sociales, au départ stéréotypées, se sont transformées en une volonté de coopérer. Contrairement à l'approche instrumentale qui fait de la RSE un usage utilitariste, l'approche collective se fonde sur une détermination collective des intérêts de l'entreprise et de ses actants-parties prenantes. L'accord établi entre les

différents protagonistes s'est décliné en plusieurs actions qui ont une triple vocation : économique, sociale et environnementale.

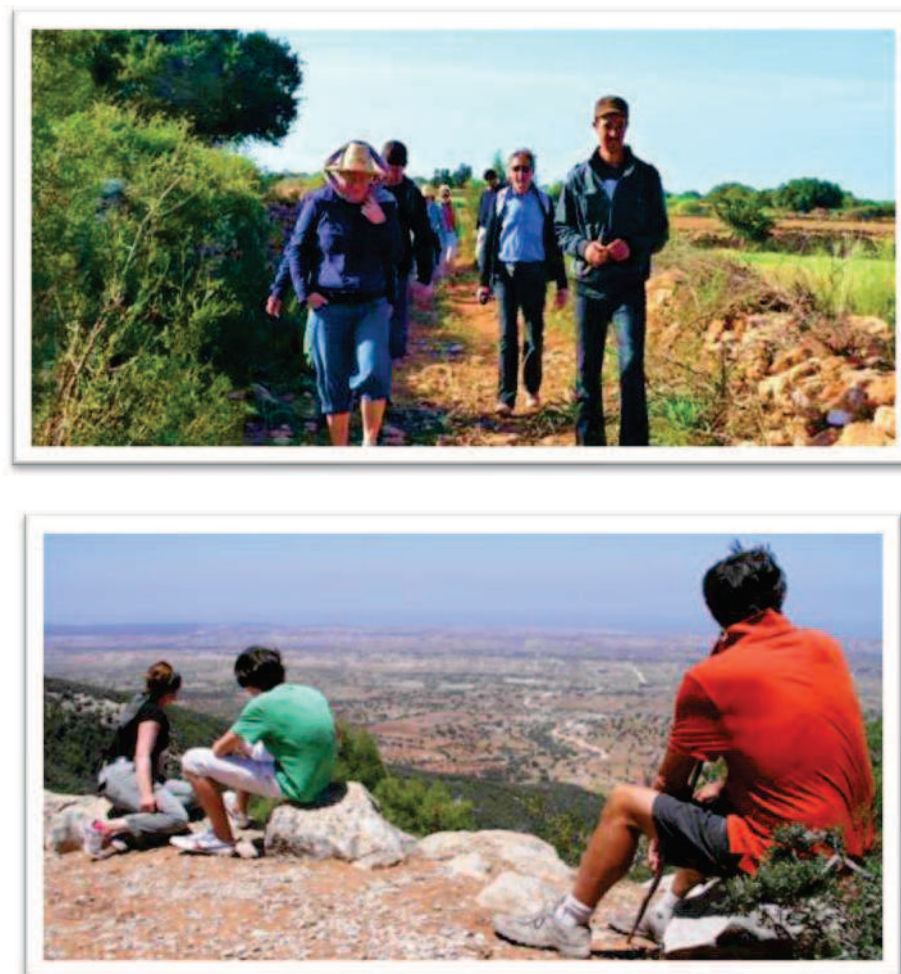
### **II.7.3.1. Les intérêts économiques au cœur du compromis:**

Force est de souligner que la pérennité économique de l'entreprise et par ricochet la création de retombées pour les actants-parties prenantes représente le noyau dur des stratégies de la RSE. A cet égard, les actants du cas présenté se sont accordés à mettre en œuvre des actions permettant à la maison d'hôte d'exploiter au mieux les ressources environnantes et aux villageois d'en tirer profit notamment en exerçant de nouvelles activités génératrices de revenus. Les actions à vocation économique ont porté sur plusieurs volets.

D'abord, le propriétaire étranger a confié à l'acteur-traducteur la supervision des travaux de finition de la maison d'hôte faisant en sorte de respecter l'art architectural local. Il a choisi pour son établissement un positionnement baptisé « site d'éco-tourisme ». Il n'en demeure pas moins que l'engagement de cette entreprise au profit de la petite localité doit se traduire en contrepartie par l'exploitation des ressources qui constitueront le gisement essentiel pour la création des avantages concurrentiels en faveur de la maison d'hôte. En ce sens, le manager de la maison d'hôte en concertation avec le président de la coopérative, les villageois et le délégué du tourisme ont conçu des circuits de randonnées proposés aux visiteurs. La maison d'hôte sert de point de départ pour explorer ensuite tous les secrets de la région. Le soutien financier accordé par le gouverneur dans le cadre du programme de l'INDH a permis de restaurer deux gîtes appartenant à l'acteur-traducteur. Ces deux gîtes situés dans deux douars un peu éloignés vont permettre aux visiteurs de pratiquer un circuit de randonnées composé de plusieurs étapes et parcouru en 5 jours.

Les efforts de promotion réalisés par le délégué et par le propriétaire au sein de son réseau relationnel ont donné lieu à des premières visites:

**Figure n° 24: Nouvelle dynamique touristique dans la localité d'Akermoud**



Source : Site internet de la maison d'hôte

De la sorte, la maison d'hôte a pu diversifier son offre en proposant à ses clients un panel d'activités originales. Dans le même ordre d'idées, le gouverneur a débloqué d'autres fonds via le même programme pour réhabiliter le local de la coopérative et par conséquent les conditions de travail et d'accueil. La visite de la coopérative est ainsi intégrée au circuit des randonnées. Ainsi, des ateliers sont organisés en faveur des visiteurs pour découvrir les techniques artisanales de production du miel, d'huile d'olive et d'huile d'argan. Cette action n'est pas sans utilité économique pour les villageois. Outre la promotion de la région et de sa diversité artisanale, la coopérative emploie 80 personnes, des femmes pour l'essentiel. Le président de la coopérative postule que garantir des revenus pour 80 personnes c'est améliorer les conditions de vie d'autant de familles. Il affirme que ces femmes sont dans la plupart des cas responsables de leurs foyers. Il ajoute que chaque circuit organisé crée au moins 12 emplois supplémentaires. Concernant les revenus de la coopérative, ils sont répartis



équitablement à la fin de chaque mois après déduction des différentes charges. Les personnes employées dans l'organisation des randonnées reçoivent une rémunération quotidienne.

Il importe de constater que les acteurs protagonistes se sont appliqués à faire de la coopérative le catalyseur du réseau. En sus de son rôle de création d'emploi, de promotion des produits locaux et de diversification de l'offre touristique, elle est appelée à prêter main-forte à toutes les initiatives adhérant au projet de développement local. A cet égard, 10% des revenus vont à d'autres associations locales, ce qui leur a permis de mener à bien des actions importantes, telles que la réhabilitation d'une route, le renforcement du réseau de distribution de l'eau potable et la distribution des olives et des fruits d'argan à des femmes inactives. Ces femmes sont ensuite autorisées sans être adhérentes à utiliser le local et les équipements de la coopérative pour produire les huiles et pour vendre leurs productions. Le manager de la maison d'hôte adhère à cette dynamique en versant une part du chiffre d'affaires et aussi en proposant à ses clients de visiter la coopérative et d'y faire leurs achats.

#### **II.7.3.2. La promotion du mode de vie local :**

La préservation des valeurs locales et la réduction de la précarité sont au centre des préoccupations sociales fixées par les actants du réseau. Pour ce faire, de nombreuses actions ont été mises en œuvre. L'insertion d'une activité touristique dans ce milieu vulnérable a créé une nouvelle dynamique. En sus des emplois directs créés par la maison d'hôtes et la coopérative, d'autres personnes ont pu profiter de ce flux. Très concrètement, la coopérative accueille toutes les personnes souhaitant exposer aux visiteurs un produit local. Cette action n'est pas fortuite. D'abord, elle permet aux villageois de trouver des débouchés pour leurs productions. Et, le regain d'intérêt suscité par le tourisme permet à certains savoir-faire traditionnels de renaître après avoir été abandonnés.

Une autre action louable visant le développement humain a vu le jour. Le président de la coopérative et le propriétaire de la maison d'hôtes organisent des séances de formation et de sensibilisation. S'agissant de la formation, elle a pour objectif de doter les membres de la coopérative et les personnes impliquées dans l'organisation des randonnées d'un savoir-faire leur permettant de fournir des prestations satisfaisantes. La sensibilisation touche toutes les personnes en contact avec les touristes. Pour le président de la coopérative, « les touristes sont perçus comme une mine d'or inépuisable ». Il nous appartient de changer cette perception », affirme la même personne. Pour y remédier, les acteurs de la coopérative et de la maison d'hôte « interdisent » aux visiteurs de donner des pièces de monnaie aux enfants qui les abordent. Le président justifie cette action par le souci de combattre la prolifération de

certaines phénomènes négatifs. « Outre la pauvreté, ces enfants sont très fragiles. Habités à quelques pièces de la part de « ces inconnus », ils vont inéluctablement apprendre à mendier. Pire encore, une nouvelle idée peut les intriguer ; si l'argent est à portée de main, pourquoi rester dans leurs classes « ringardes » ? Néanmoins, les touristes peuvent offrir aux enfants et aux personnes rencontrées des cadeaux symboliques ».

Dans le même ordre d'idées, les différents acteurs se sont mis d'accord pour esquisser une charte comportant des conseils adressés aux touristes et œuvrant pour le respect des particularités du contexte local très vulnérable. En ce sens, ils soulignent que la population locale et les visiteurs doivent cohabiter sans idées préconçues. Objectif légitime ou vœu pieux ? La coopération est en phase d'expérimentation et seules les années à venir pourront apporter des réponses fiables sur la capacité du réseau à perdurer.

### **II.7.3.3. L'environnement, moteur de l'innovation sociale:**

Pour illustrer l'importance accordée à l'environnement, le propriétaire de la maison d'hôtes a choisi le slogan de « tourisme et écologie » pour référencer son établissement. En cohérence avec cela plusieurs actions de vocation écologique ont jailli. La gestion des déchets a été considérée comme une question épineuse. Le site est localisé dans un milieu naturel ne possédant ni décharge ni service de collecte. Les habitants s'en débarrassent n'importe comment. Les acteurs craignent que l'implantation d'une activité accentue la pollution. Pour y remédier, les déchets engendrés par la maison d'hôtes et pendant les circuits sont collectés par les accompagnateurs puis sont triés. Les articles et substances recyclables sont gardés, les autres sont incinérés loin des habitations.

Par ailleurs, l'eau était parmi les sujets les plus préoccupants. En ce sens, le manager a renoncé à la construction d'une piscine. Pour expliquer cette décision, il avance les arguments suivants : « la maison se trouve à deux pas d'une plage. De plus, cette région garantit un taux d'ensoleillement très élevé. Sans oublier, la sécurité dont jouit le site. Les clients ne sont jamais plaints d'un incident désagréable. Je vois mal l'utilité d'une piscine dans ces conditions ».

La réussite de cette coopération mêlant des entités hybrides et la notoriété locale qu'elle s'est faite a suscité l'intérêt d'autres actants, en l'occurrence le délégué provincial des eaux et forêts qui a autorisé l'aménagement d'un domaine forestier de 8000 m<sup>2</sup>. Cela dit, le compromis collectif jugé satisfaisant a commencé à prendre une dimension plus grande pour intégrer d'autres actants-parties prenantes.

Cette surface a servi pour la création d'une zone de bivouacs et d'une pépinière. De la sorte, la durée du circuit est devenue de 7 jours permettant l'exploration et l'exercice d'activités diversifiées. La pépinière offre la possibilité aux visiteurs de découvrir la richesse de la flore locale. A l'issue de la visite, les touristes sont invités à se procurer et à planter un arbre en marquant leurs noms sur des branches. Les habitants se chargent ensuite de l'entretien. Le président et le manager s'accordent à dire que cette action a incité plusieurs touristes à revenir pour voir le développement des arbres replantés.

En somme, il y a besoin de préciser que cette description ne vise pas une synthèse idyllique de l'expérience de ces acteurs. Plusieurs carences sont encore à régler. Toutefois, nous avons voulu montrer la capacité des acteurs à transformer leurs relations conflictuelles en un flux social qui les maintient ensemble. De ce fait, on est en droit de remarquer que l'intégration des intérêts antagoniques a permis de construire une coopération durable. Les ressources territoriales ayant déclenché une vive controverse au départ à cause des usages concurrents sont devenues l'essence d'une action collective cohérente. L'exploitation des ressources territoriales constitue une triple opportunité : levier de développement économique à travers la création d'emplois et de revenus, social notamment à travers la coopération des acteurs et identitaire en renforçant l'identification du groupe d'acteurs au territoire (Landel, Gagnol, & Oiry-Varacca, 2014; Oiry-Varacca, 2014). La mise en évidence de ces ressources résulte dès lors d'une action collective qui mêle des acteurs hétérogènes (Boujrouf, 2014). Les ressources de la localité d'Akermoud bien que connues localement ont souffert de la marginalisation et du manque d'infrastructures entraînant une sorte d'enclavement. Le regard révélateur de l'entrepreneur étranger a permis de percevoir ces ressources comme des composantes territoriales et identitaires recherchées à l'extérieur (Colletis & Pecqueur, 2005; Gumuchian, Grasset, & Lajarge, 2003). Le développement de ces ressources a fait l'objet d'une dynamique d'appropriation mêlant plusieurs acteurs locaux (François, Hirczak, & Senil, 2004). Cette dynamique a permis de créer une articulation entre les actions des différents acteurs ce qui débouche sur la création d'une offre touristique attrayante (Colletis & Pecqueur, 2005).

*In fine*, force est de constater que la maison d'hôte a gagné la confiance de son environnement et a pu offrir une prestation riche et enracinée dans son contexte, que le président de la coopérative a su insérer cet établissement dans ses plans visant le développement local, que le délégué du tourisme a vu s'enrichir progressivement l'offre touristique de la petite localité, que d'autres activités génératrices de revenus se sont créés

grâce au soutien du gouverneur et que le délégué des eaux et forêts a su profiter de cette dynamique pour faire connaître la richesse des écosystèmes et les protéger à travers les acteurs locaux.

Toutefois, cette approche n'est pas exempte de lacunes. De prime abord, l'expérience souffre du manque de visibilité du fait de sa faible connexion au contexte global. Malgré tous les efforts consentis, le rayonnement de ce modèle est encore limité. Le manager et le président de la coopérative ne ménagent aucun effort pour drainer un flux permettant de tenir et de faire perdurer cette coopération. Nous avons insisté à plusieurs reprises sur le fait que la performance économique garantit la pérennité de la RSE. Les acteurs locaux ont prospecté des agents de voyages et des hébergeurs pour établir de nouveaux partenariats. La stabilisation du collectif est encore fragile du fait du peu de visiteurs. Toutefois, la massification des flux et l'entrée en jeu d'autres acteurs ne risquent-elles pas de déformer ce modèle ?

Mougenot (2003) a expliqué que l'expansion du réseau rend plus difficile la coopération. En effet, il y a lieu de se demander si la création de compromis autour d'une stratégie de RSE ne serait pas plus réalisable avec un nombre d'actants-parties prenantes réduits. Les dirigeants sont-ils capables d'intégrer les intérêts de tous les actants-parties prenantes sachant que les entreprises touristiques sont connues par les innombrables connexions et les effets impactant des actants-parties prenantes hétérogènes ? Plus encore, les ressources territoriales sont connues par leur capacité à connecter des acteurs hétérogènes. Dans notre cas, les ressources de la petite localité se sont transformées de source de conflit et d'idées stéréotypées en un levier du développement local. En effet, le tourisme outre ses nuisances, est aussi capable de modifier les images stéréotypées à travers la mise en valeur des richesses locales. Toutefois, on peut s'interroger sur le risque qu'à terme les intérêts économiques deviennent les seules préoccupations des actants-parties prenantes. Les dirigeants ne vont-ils pas tenter d'accroître leur prise sur les ressources du territoire pour augmenter les avantages tirés ?

Ces interrogations quoique simples peuvent déclencher ultérieurement des réflexions plus fécondes en diversifiant le cadre de lecture de la problématique de la RSE.

### Conclusion de la 3e partie :

---

La principale contribution de ce travail repose sur le cadre de lecture mobilisé pour appréhender la problématique. Les zones d'ombres de la théorie des parties prenantes comme cadre de référence dans les travaux portant sur la RSE nous ont encouragé à chercher une autre approche complémentaire. La relation binaire entre les parties prenantes et l'acteur-réseau nous a permis d'enrichir les angles de traitement de la problématique.

Ce métissage de cadres théoriques a permis de construire des réseaux d'entreprises sans subir les effets des dichotomies du type nature vs culture, global vs local... En fait, construire les réseaux des entreprises fut une tâche centrale. Se baser seulement sur la SHT signifie perdre une partie très riche du flux. Le cadre hybride qui fait appel à la SHT et l'ANT a dévoilé une autre perception des problématiques de la RSE. Bien que la RSE en tant que concept prône une articulation d'intérêts entre Entreprises-Société, ces deux concepts sont restés en zone d'ombre. Cela dit, tout le projet de la RSE demeure incertain puisque ces fondements ne sont pas clairement identifiés, en l'occurrence l'entreprise et la Société.

Notre travail a proposé une lecture en réseau de ces deux composants et des liens qui en découlent. La SHT traite l'entreprise comme une organisation cohérente dont les membres partagent les mêmes intérêts et adoptent le même langage vis-à-vis des parties prenantes. En réalité, l'entreprise est une constellation d'intérêts parfois antagoniques exprimés par plusieurs catégories d'acteurs. L'affrontement entre dirigeants et représentants syndicaux n'est pas le seul exemple. Certains salariés occupant des postes stratégiques peuvent tenter de détourner le flux social du circuit tracé par les dirigeants. Le cas de certains réceptionnistes illustre cette divergence d'intérêts. Les clients sont parfois détachés du réseau commercial de l'entreprise pour être connectés avec le réseau informel du réceptionniste. Cette pratique peut être perçue de différentes manières. Pour les dirigeants rencontrés, cette pratique est interdite pour les pertes économiques qu'elle engendre et aussi pour le risque de nuire à l'image de l'entreprise. Bien que les recettes perdues soient une évidence, la nuisance vis-à-vis de l'image de marque demeure très discutée. Un réceptionniste peut parfois connecter les clients avec un restaurant plus agréable que celui envisagé par les dirigeants au vu de ses seuls avantages économiques intrinsèques. En somme, les dirigeants ne sont pas toujours « les porte-parole » les plus pertinents dans la mesure où leurs actions peuvent être perturbées par d'autres personnes plus dissimulées dans l'organigramme. Quelques salariés occupant des

postes visiblement sans grand intérêt peuvent provoquer des perturbations considérables dans l'action des dirigeants. Autrement dit, associer les idées, la ligne de conduite, les actions de l'entreprise à ces seuls dirigeants est un préjugé de plus en plus caduc principalement dans les grandes structures. Au sein de l'entreprise se cache des cultures différentes et se nouent des interactions stratégiques entre des acteurs aux identités multiples (Viers & Brulois, 2009). De même, la Société est un terme très convoqué dans les travaux sur la RSE. Laquelle serait une articulation d'intérêts entre firme et Société. L'analyse de bon nombre de contributions permet de constater que le terme de Société a soit été placé en zone d'ombre soit été décliné en quelques catégories a priori. L'analyse par les réseaux a permis de rendre compte d'une réalité plus complexe. L'exemple de l'entreprise chargée de l'aménagement et de la gestion de la station balnéaire peut illustrer ce constat. Le réseau de cette entreprise implique de nombreuses connexions entre des acteurs hétérogènes. Les employés chargés de la sécurité sont aux prises avec les chèvres des paysans voisins qui tentent de s'introduire dans le site à la recherche de la nourriture. Les responsables du golf recensent presque chaque jour les dégâts produits par des sangliers et des mouettes habitués à cet endroit avant que cette grande mutation ne soit opérée. Les dirigeants usent de tous les moyens possibles pour faire intervenir les responsables des différents services publics pour dissuader les paysans et pour trouver des solutions contre l'incursion des sangliers. En ce sens, les auxiliaires de l'autorité deviennent « des porte-parole » de fait de la légitimité l'entreprise remise en cause par un voisinage récalcitrant. Les gendarmes, les sapeurs pompiers, les membres de l'association locale de la chasse, le délégué provincial des hauts et forêts, le gouverneur, le président du conseil municipal et bien d'autres sont mobilisés pour tenter de réduire l'incertitude provenant d'un environnement social et naturel qui s'emploie à rendre difficile son enrôlement pourtant recherché par les responsables de la station pour stabiliser ce nouveau collectif en train de se créer. Ce collectif produit un flux social qui brouille les actions entreprises par la firme d'où le risque considérable d'impacter la qualité des prestations offertes aux clients.

En somme, « La Société » convoquée par la SHT est en fait un collectif « en train de se faire » qui comprend des acteurs hétéroclites produisant un flux social qui ne peut être figé dans les clivages de type local/global, nature/culture... Ce faisant, la société ne peut être saisie sans suivre la trace des différents acteurs liés aux acteurs de l'entreprise. Les catégorisations *a priori* des parties prenantes ne reflètent donc pas la réalité décrite plus haut.

De surcroît, il ne s'agit pas d'une seule société mais de plusieurs catégories d'acteurs, bien que des points d'attachement existent parfois. Les premiers tenants de la SHT ont taillé

sur mesure le mot société pour n'en faire ressortir que des catégories tranchées. Néanmoins, la description de cette société donne à voir des contradictions considérables. Certaines parties prenantes marginalisées peuvent devenir très influentes en se connectant à d'autres nœuds du réseau. L'action que les dirigeants cherchent à confiner en isolant les acteurs susceptibles d'y participer peut déborder de tous les cloisonnements. Bref, les préjugés sur la société connectée à l'entreprise ne résistent pas aux faits. Le cas des acteurs de l'informel a été révélateur. Plusieurs arguments *a priori* ont été mobilisés pour nous dissuader de suivre la trace de ce réseau. Pour certains, les acteurs dits informels sont isolés et confinés. Les acteurs officiels s'emploient à les marginaliser en les présentant comme un danger pour la survie du réseau. Néanmoins, lorsque les intérêts économiques se recoupent, les acteurs sont prêts à dépasser cette concurrence sur leurs identités. Ainsi, un guide informel est présenté souvent par les employés d'un hôtel aux clients comme une personne fiable, compétente... Le statut de guide ne pose plus de problèmes dans ces situations. De même, des prestataires officiels accueillent sans réticence les clients envoyés par un hébergeur informel. Au total, les dichotomies formel vs informel sont moins pertinentes que l'on peut penser à condition d'adopter le principe de symétrie qui consiste à traiter tous les acteurs qui émergent dans le flux social avec le même degré d'importance et sans subir les effets des préjugés.

De plus, la contribution des objets dans les flux sociaux étudiés a été révélatrice. En effet, le lien entre les entreprises et les objets n'a jamais été largement dévoilé. Pour les tenants de la SHT, le lien est très flou et ne peut donner lieu à des interactions pertinentes. Le déploiement de notre étude selon le cadre convoqué a dévoilé un ancrage fort des objets dans l'action collective des dirigeants. En suivant la trace des acteurs, des objets matériels et immatériels tels que les espaces publics, les sites, les croyances, les valeurs, les ressources naturelles... surgissent sur le devant de la scène. Ils déclenchent des controverses, ils font éclater des conflits, ils amplifient les idées stéréotypées, ils se font approprier, ils font office de moteur d'une coopération... L'analyse du flux social a permis de découvrir la faible prise des dirigeants sur ces différents objets du fait du nombre d'acteurs qui y sont liés. En effet, les liens entre les dirigeants et les objets sont marqués d'incertitude dans la plupart de cas. Les actions d'appropriations sont très nombreuses et proviennent d'une foule d'acteurs hétérogènes. Le cas de la plage en a été le témoin. Avant l'arrivée du tourisme, cet espace accueillait les habitants pour passer un moment d'agrément. Les habitants furent les seuls occupants de cet espace et l'interaction n'était perturbée par aucune action imprévisible. Autrement dit, la plage faisait office d'intermédiaire au sens de Latour (2006) dans la mesure

où la contribution de cet actant non-humain dans le flux social était prévisible et certaine. L'arrivée massive du tourisme à Essaouira traduite par un nombre croissant d'implantations touristiques a reconfiguré cet espace. Des hôtels et des restaurants s'y sont implantés eu égard au caractère symbolique de cet espace pour les visiteurs. Ce flux touristique a attiré des rabatteurs, des loueurs de quads formels et informels, des organisateurs de randonnées en chevaux et en dromadaires, des vendeurs ambulants. L'émergence de la vocation touristique d'Essaouira couplée à ses caractéristiques naturelles, notamment le vent presque permanent, a accéléré l'ancrage d'autres acteurs dans cet espace, en l'occurrence les prestataires des sports nautiques. Sans oublier les pratiques sociales des habitants locaux fortement encastrées dans cet espace, telles que la pratique des sports individuels et collectifs, lieu de dépaysement... En somme, la plage bascule en statut de médiateur et les dirigeants des entreprises touristiques sont astreints à partager le territoire avec des acteurs hétérogènes exerçant des pratiques antagoniques voire concurrentes. Dans cette situation, la connexion des clients de ces entreprises avec cet espace devient une action complexe. En fait, les clients sont connectés avec un espace marqué d'une grande incertitude. La création d'espace fermé et réservé uniquement aux clients ne donne pas toujours les résultats attendus. Les clients de plus en plus intéressés par l'exploration et cherchant à embrasser la culture locale se déconnectent de ces espaces intermédiaires pour se connecter avec les espaces médiateurs.

En somme, les liens avec les objets sont plus controversés et impactent directement la performance des entreprises. Faut-il rappeler aussi la baisse des revenus enregistrée dans une unité touristique suite à la décision de fermeture de l'île pour protéger un oiseau migrateur ? En somme, cette double approche a débouché sur un cadre de lecture de la RSE qui a dévoilé certains aspects passés sous silence dans les anciennes réflexions.

Certes, les objets sont la source d'une divergence non-négligeable. Leur caractère controversé repose sur les appropriations antagoniques dont ils font l'objet. Néanmoins, le tourisme ne peut pas être toujours accusé d'amplifier les tensions. Il est aussi susceptible de déclencher un développement territorial qui repose sur la mise en évidence des ressources territoriales et qui étaient jusqu'alors marginalisées par les acteurs locaux (Landel et al., 2014). Pour illustration, notre étude a rendu compte de l'exemple d'un ensemble de ressources territoriales qui ont été révélées par un touriste transformé d'abord en bi-résident puis en investisseur touristique. Le paysage, les pratiques, les savoir-faire, les objets... d'une



petite localité au nord d'Essaouira ont persuadé cette personne que ces ressources marginalisées localement peuvent véritablement susciter l'intérêt d'une demande extérieure. En ce sens, un métissage entre des acteurs locaux et des acteurs étrangers a permis de co-construire des ressources spécifiques à ce territoire. L'intégration d'une ressource dans un nouveau réseau n'est forcément acceptée par les acteurs, qui craignent de voir cette ressource échapper à leur contrôle. Il y a lieu de rappeler ici la contestation des paysans voisins de la station balnéaire. L'implantation de la société sur ce site a entraîné la fermeture d'une grande partie de la forêt et par conséquent la perte de l'accès à un espace économique et socioculturel d'une grande importance. *A contrario*, le réseau construit dans la petite localité s'est fondé sur la participation. Ce réseau a compensé la marginalisation politique et culturelle en créant une dynamique qui a produit des retombées économiques, sociales et environnementales. Autrement dit, ce métissage de personnes et de savoirs a fait des ressources du territoire le moteur d'un développement qui s'inscrit dans la durabilité. Et, ainsi, la stratégie de RSE d'une petite entreprise est devenue un projet de territoire.

A propos de la RSE, les pratiques recensées auprès des dirigeants rencontrés ont donné à voir quelques points communs et quelques divergences. En fait, les pratiques sont très contingentes. Les valeurs personnelles de chaque dirigeant sont le facteur déterminant dans la conception des actions dites de responsabilités sociétales. Au total, la viabilité économique demeure l'enjeu le plus fondamental alors que l'engagement au profit de la préservation de l'environnement naturel enregistre beaucoup d'hésitation au vu de son lien « incertain » avec la pérennité économique.

Au final, le tourisme opère de plus en plus de mutations remarquables dans la société marocaine. Les touristes ne sont plus « des consommateurs » temporaires d'un produit périssable mais ils s'imposent progressivement comme des acteurs à part entière au sein de la Société. Bon nombre des 1000 étrangers qui se sont installés dans cette petite ville pour des motifs différents furent des touristes au départ. Les singularités d'Essaouira ont encouragé « la sédentarisation » de ces personnes qui furent pourtant intéressés par la mobilité (Viard, 2000). Ils sont actuellement une niche sociale qui s'ajoute aux autres composants d'une société locale qui tend de plus en plus à se décliner en plusieurs groupes et à créer une société

en forme de mosaïque. Cette niche n'est pas isolée. Elle entretient des interactions régulières avec les autres composantes. Autrement dit, ces personnes sont « socialisées » par le contexte socioculturel local mais opèrent en contrepartie des mutations sur ce contexte. De plus, la contribution économique de ces personnes n'est pas négligeable. Outre la création de projets pour la plupart à vocation touristique, ils ouvrent la voie pour que d'autres personnes viennent soit en tant que visiteur soit en tant d'investisseur. Dans cette optique, traiter le tourisme comme un phénomène externe en minimisant l'impact de ses interactions avec la Société est une approche caduque. L'insertion spatiale, socioculturelle, économique...du tourisme débouche de plus en plus sur la création un social 2.

## Conclusion générale

Cette recherche s'est fondée sur la volonté d'étudier la RSE comme « un projet de territoire » (Landel et al., 2014), c'est-à-dire la capacité des dirigeants d'impliquer des acteurs sociaux dans une stratégie collective qui repose sur la valorisation des ressources territoriales et le respect des singularités locales. Le cœur de notre problématique repose sur la capacité des dirigeants et de leurs actants-parties prenantes de « bricoler » un compromis de coopération en dépit des intérêts antagoniques pour tenir ensemble ce collectif hétérogène.

Nous avons choisi de situer cette problématique dans le tourisme comme champ de recherche. En ce sens, nous avons commencé ce travail en présentant les différents aspects historiques, économiques, sociopolitiques et environnementaux de ce phénomène controversé (Partie 1). En effet, la croissance régulière des flux touristiques continue d'alimenter le débat sur les avantages et les externalités relatifs à l'ancrage du tourisme au sein des Sociétés d'accueil. Les retombées socioéconomiques sont toujours mises en avant comme principal argument pour défendre le tourisme des avis sceptiques. En vérité, les chiffres réalisés par l'activité touristique ont atteint des niveaux impressionnants d'où l'émergence de certaines voix qui ont évoqué la terme d'industrie touristique (Hoerner, 2008). *A contrario*, le tourisme est aussi un phénomène qui accentue les craintes. Basé sur le déplacement du client vers le produit, le tourisme est accusé d'amplifier la pression sur les espaces et leurs ressources, de créer de la concurrence entre les touristes et les communautés d'accueil, de consacrer aux acteurs locaux une faible part des avantages économiques, etc. En fait, le tourisme est devenu une composante intégrée de la société marocaine d'où l'importance de questionner les possibilités de cohabitation avec les autres usages.

Le premier développement (Partie 1) a permis de mettre en lumière les différents aspects controversés du tourisme. Dans cette situation, « des solutions » potentielles sont apparues proposant d'articuler les intérêts économiques du tourisme avec les besoins de pérennité des communautés et des sites d'accueil. Cette « solution » été baptisée « tourisme durable » en raison de ses liens avec les fondements de la durabilité. L'opérationnalisation sur le terrain du tourisme durable demeure une opération difficile compte-tenu des enjeux inhérents. Le tourisme implique de nombreuses connexions entre des acteurs porteurs d'intérêts antagoniques. Dans cette optique, les liens entre les dirigeants des entreprises touristiques et leurs environnements sociaux et naturels basculent dans la tension. Toutefois, nous nous sommes efforcés à suivre la capacité des acteurs à transformer la concurrence entre

ces acteurs en une coopération qui peut déboucher sur la valorisation des ressources territoriales de la ville d'Essaouira.

Pour y répondre, nous avons adopté un cadre théorique hybride (Partie 2). Saisir le mouvement d'un ensemble d'acteurs qui forment un réseau du type « histoire sans fin » (Mougenot, 2003) n'est pas une tâche de tout repos. La théorie des parties prenantes a ouvert la voie pour l'immersion dans ce réseau en déterminant notre « milieu des choses » (Latour, 2006). Et pour retracer les différentes associations des acteurs et retranscrire fidèlement leurs histoires vraies, nous avons convoqué en complément des outils relevant de l'ANT. En clair, nous avons abandonné la position surplombante du juge pour nous retrouver au milieu des choses et accepter les déplacements de la pensée que les acteurs nous imposent (Rech, 2010a, p. 405).

Concrètement, ce travail doctoral s'est attaché à retracer les réseaux d'actants humains et non-humains « enrôlés » (Callon, 1986) par des dirigeants d'entreprises. La multitude des relations déployées a rendu compte de la complexité de créer des compromis même lorsque les dirigeants manifestent leur volonté de créer des retombées en faveur de ces actants-parties prenantes.

Afin de présenter les résultats de notre recherche (Partie 3), nous avons opté pour une structure en 3 temps. D'abord, nous avons introduit le champ étudié en présentant un ensemble de caractéristiques communes des entreprises étudiées. La place occupée par le tourisme dans les stratégies marocaines de développement n'a pas été traduite par le même intérêt de la part des chercheurs marocains, notamment en ce qui concerne les entreprises du secteur (Abdallaoui, 2005). Les entreprises touristiques demeurent peu investiguées par rapport aux entreprises d'autres secteurs. En ce sens, nous avons tenté de présenter quelques caractéristiques des entreprises intervenant dans le tourisme en se basant sur celles implantées à Essaouira.

Ensuite, nous nous sommes appliqués à illustrer le caractère hétérogène des usages pratiqués sur le territoire abritant une activité touristique. La coprésence tantôt recherchée tantôt subie a déclenché dans bon nombre de cas de vives controverses et de conflits entre les différents acteurs. La concurrence pour l'accès à une ressource et/ou à un espace a été souvent le moteur de ces relations conflictuelles. Bien que l'articulation des différentes vocations d'un territoire peut accroître son attractivité (Landel et al., 2014), le tourisme tend parfois à

exclure les autres activités. La création de sites touristiques fermés témoigne de cette cohabitation parfois jugée impossible.

Enfin, nous avons mis l'accent sur le flou qui entoure les perceptions de la durabilité et de la RSE et qui se traduisent par des actions peu cohérentes. Finalement, la relecture d'une controverse par les jeux de traduction et d'enrôlement a été proposée et a permis de montrer que les acteurs sont capables de surmonter les difficultés de cohabitation pour faire des ressources du territoire le moteur « d'un vivre ensemble » localisé et spécifique (Rech, 2010a).

Ce travail a permis aussi de tester la validité de nos hypothèses de recherche. La nature des acteurs impliqués dans le collectif ainsi que les relations qu'ils entretiennent entre eux ont constitué l'essence du premier argumentaire développé. Ce faisant, nous nous sommes appliqués à « déconstruire » et « reconstituer » les réseaux de 11 entreprises touristiques. Le caractère hybride du réseau, la nature protéiforme des pratiques exercées et la forte présence des objets ont été confirmés. En réalité, la foule d'acteurs entremêlés appelle quelques commentaires. Certes, les idées stéréotypées que les acteurs se font réciproquement compliquent les relations de proximité entre les acteurs territoriaux. Toutefois, ces arguments stéréotypés ne se sont que rarement fondés sur des origines idéologiques. Ils sont dans la majorité des cas la résultante « d'une compétition » pour l'accès à une ressource et/ou une espace (Haye, 2012a). En fait, l'agencement des actions n'est pas toujours harmonieux d'où l'accentuation des controverses. Les espaces connus par la concentration de plusieurs types d'usages ne font pas l'objet d'une gestion formelle. Bien que le président du conseil municipal et le gouverneur s'appliquent à créer des zones spécifiques pour chaque usage comme dans le cas du port ou de la mer, les actions déployées par les acteurs du terrain sont trop contingentes pour être cantonnées. En fait, la gestion du tourisme au Maroc interpelle à bien d'égards. Les outils d'investigation utilisés ont donné à voir un agencement confus des interventions d'acteurs publics. Il y a lieu de remarquer que la structure administrative actuellement mise en place date de la période du protectorat. Le Maroc a hérité d'un système issu du modèle français. Les organismes en charge de gérer le tourisme sont très nombreux et on peut s'interroger sur l'utilité de ce nombre élevé pour assurer la gestion d'un flux de 12 millions de touristes. En effet, le secteur touristique connecte plusieurs types d'entités, telles que le ministère et ses différentes délégations, l'ONMT, la SMIT, L'Observatoire du tourisme, les CRT... Cette pluralité d'intervenants se traduit par une détermination confuse des champs d'action. Le stand réservé à Essaouira dans un salon à l'étranger, est devenu le

théâtre d'un échange d'arguments entre les représentants des différentes entités. Le conflit a éclaté à cause de la confusion sur le rôle de chaque intervenant. En réalité, cet incident montre sans équivoque que la détermination des champs d'intervention des différents intervenants institutionnels suscite de l'amalgame et crée par conséquent des chevauchements qui brouillent leurs actions.

En somme, l'étude a révélé que cet agencement délicat au vu du nombre élevé d'intervenants est un facteur majeur dans l'amplification des arguments stéréotypés. Pour y remédier, le système hérité de l'époque du protectorat doit être adapté au contexte marocain. En clair, le modèle centralisé et descendant doit céder sa place à un système décentralisé et partenarial (Boujrouf, 2014), qui accorde un rôle important aux acteurs locaux. Dans la situation actuelle, bien que le délégué provincial du tourisme soit le principal interlocuteur des autres intervenants, son rôle ne dépasse l'attribution de quelques autorisations secondaires. Les opérations les plus importantes doivent remonter aux administrations centrales qui ne sont pas toujours compétentes pour statuer sur des affaires locales. Boujrouf (2014) a signalé que les rapports entre les intervenants situés dans les différentes échelles spatiales sont marqués par beaucoup de problèmes de coordination. Il s'ensuit parfois une mauvaise exploitation des ressources des territoires à cause des visions divergentes entre les différents intervenants économiques, sociaux et territoriaux (Boujrouf, 2014).

En somme, la gestion du secteur touristique au Maroc s'inscrit dans la lignée des travaux d'Olivier De Sardan (2008) qui a remarqué un grand écart dans les pays africains entre la gouvernance idéale dominée par les critères occidentaux, et que les responsables tentent d'implanter, et la gouvernance réelle pratiquée par les acteurs du terrain. Autrement dit, il existe un écart non-négligeable entre les normes officielles qui régissent les institutions et les normes pratiques déployées par leurs agents. Cet écart se traduit par l'émergence de certaines pratiques baptisées par les chercheurs néo-patrimonialisme, clientélisme et informalité (Olivier De Sardan, 2008). Ces concepts se croisent dans le fait que les liens personnels de dépendance fondés sur des services mutuels se substituent aux liens formels (Olivier De Sardan, 2008). Pour illustration, l'analyse des liens qui forment le réseau étudié a révélé plusieurs cas qui s'inscrivent dans cette perspective. La lenteur des démarches administratives du fait du nombre d'institutions impliquées a incité certains acteurs, surtout des dirigeants, à court-circuiter le réseau formel et à instaurer un réseau personnel. L'octroi des autorisations et des différentes pièces administratives est un vrai problème nous a raconté un dirigeant. Il précise que dans certains cas une simple autorisation de construction ou

d'exploitation entraîne de nombreux allers-retours entre des personnes appartenant à des institutions très variées et situées dans plusieurs niveaux.

Pour y remédier, le dirigeant dit qu'un réseau composé de personnes faisant partie de ces institutions et liées par un échange de services a été créé. Ainsi, ce réseau propose en contrepartie d'un service (argent ou autres) d'accélérer les procédures et d'alléger les démarches. Le dirigeant y voit un gain de temps important et une alternative efficace à un service public paralysé par plusieurs freins.

Par ailleurs, la volonté de prêter la même attention à tous les acteurs impliqués a été confrontée au regard asymétrique de la théorie des parties prenantes. Les partisans de ce modèle ont déterminé des caractéristiques bien précises pour « le statut » de partie prenante. Le lien direct avec la firme, l'existence d'un contrat qui approuve le rapport et la légitimité des intérêts manifestés (Gond & Mercier, 2005; Mercier, 2001). La légitimité des intérêts sous-tend la capacité de la partie prenante à influencer la performance financière de la firme. Ainsi, « les parties prenantes des parties prenantes » sont exclues compte-tenu de l'absence de lien direct avec l'entreprise. Le même sort est réservé aux parties prenantes « muettes » c'est-à-dire incapables d'exprimer leurs intérêts tels que les objets.

Le déploiement de l'étude a révélé des réalités qui vont à l'encontre de la posture adoptée par la SHT. Laisser aux acteurs la liberté de choisir leurs associations et leurs échelles sans censurer leurs actions, leurs arguments et leurs associations a montré que « le statut » de partie prenante mérite d'être plus nuancé. Ce faisant, nous avons opté pour le néologisme « d'actant-partie prenante ». Ce nouveau concept se fonde sur l'articulation stimulante de deux concepts issus de deux cadres théoriques différents, à savoir l'ANT et la SHT.

Par extension, ce concept d'actant-partie prenante désigne toutes les personnes et tous les objets influencés par l'activité d'une firme ou l'influençant, susceptibles de brouiller l'action des dirigeants, de déclencher des controverses et des conflits d'usages ou de faire office de moteur d'une coopération. Ce nouveau terme a tenté de réduire le poids des clivages de type nature/société, local/global dans la définition des personnes et des objets susceptibles d'influencer les activités des dirigeants d'entreprises. Cela dit, la seule condition à prendre en considération pour identifier les actants-parties prenantes c'est la capacité de celles-ci d'être les sujets d'un verbe d'action (Latour, 2006). La nature des liens, la forme, les échelles sont à notre avis trop contingentes pour être des critères déterminants.

Revenons aux constats qui illustrent l'importance d'abandonner cette vision plus au moins réductrice en faveur d'une posture plus inclusive. L'existence d'un lien direct n'est pas synonyme d'intérêts légitimes encore moins d'une influence éminente sur la performance. La controverse qui a entouré l'organisation d'une cérémonie de mariage dans un hôtel connu a été savamment manipulée par des personnes qui n'ont *a priori* aucun lien visible avec l'hôtel. Bien que le rejet de cette cérémonie semble trouver ses origines dans des arguments idéologiques, le pari réel fut sociopolitique. Les membres locaux d'un parti politique qui enregistre une montée remarquable de sa popularité ont mobilisé des salariés syndicalistes. Les enjeux ont été multiples. Pour les membres du parti, l'enjeu majeur était de s'imposer sur la scène comme force locale capable d'influencer les habitants et de mobiliser les foules. Cette démonstration de force avait aussi pour objectif de créer des problèmes à la direction de cet hôtel qui nouent des liens informels très étroits avec un personnage politique qui promeut des idées opposées à celle de ce parti politique.

Quoiqu'il en soit, ces événements ont engendré des pertes financières à cause des annulations enregistrées sans oublier l'atteinte à la notoriété de l'hôtel qui a toujours affiché son respect des valeurs locales. En résumé, ce cas montre bien les limites du concept de parties prenantes. Bien qu'ils soient les vrais catalyseurs de cette perturbation en mobilisant discrètement des salariés, ces acteurs politiques ne vont pas être intégrés dans le panorama de cette entreprise au vu des restrictions imposées par la SHT. C'est pourquoi, il nous a paru indispensable de définir un nouveau concept plus inclusif. Etudier le cas précédent avec l'esprit des actants-parties prenantes nous a permis d'élargir le panorama de la controverse en suivant le cheminement des différents protagonistes. Découvrir que les actions les plus influentes ont été déployées par des acteurs dissimulés a, en quelque sorte, confirmé le choix de cette posture. Dans un même esprit, des cas analysés précédemment ont donné à voir le rôle des objets *a priori* exclus par les partisans de la SHT du flux social qui inclut des dirigeants. Pour y remédier, le concept d'actant-partie prenante refuse de considérer la nature des participants au flux social comme un critère déterminant.

En outre, malgré le nombre limité des acteurs interrogés, l'étude a révélé que l'introduction de certains concepts d'une science qui trouve son origine en Occident sur la scène nationale s'affronte à plusieurs obstacles terminologiques et pratiques. Le concept de la RSE en est le témoin. Bon nombre des personnes rencontrées ont demandé de traduire le concept en arabe et/ou d'en expliquer le sens. La traduction mot par mot débouche sur une notion vague et qui n'évoque pas le même sens véhiculé en Occident. Dans cette situation,



plusieurs acteurs préfèrent le terme arabe « *al mouwatana* » tiré du « *watan* » qui signifie la patrie. « *Al Mouwatana* » peut être associé au terme de la citoyenneté. L'acception arabophone implique, selon les acteurs, que « le vivre ensemble » au sein d'une même patrie implique des engagements de la part de chacun vis-à-vis du collectif. Ces acteurs rappellent à juste titre que le dirigeant est avant tout un citoyen porteur de droits et d'obligations. La gouvernance d'une entreprise ne doit pas faire oublier cette évidence. Aussi, le dirigeant doit-il inscrire la gouvernance de son entreprise dans les mêmes normes promues au sein de son collectif. Bien que l'ensemble des acteurs interrogés, quels que soient leurs domaines d'activité, partagent plus au moins cette vision, quelques divergences persistent.

En effet, en ce qui concerne l'application de la RSE, nous avons distingué deux groupes de perceptions. Les dirigeants s'appliquent à adopter « une citoyenneté » sélective. Autrement dit, ils tentent d'entreprendre les actions ayant un coût d'investissement nul ou au moins faible. Ils préfèrent les actions peu coûteuses et engagent le dialogue avec les parties prenantes les plus proches et/ou les plus influentes par rapport à la performance économique et commerciale. En fait, les dirigeants rencontrés sont encore loin du champ couvert par la notion d'actant-partie prenante et préfère la forme initiale du concept qui stipule de prendre en considération les intérêts des « personnes » pouvant aider la firme à accroître ses retombées économiques. Néanmoins, les acteurs ayant des liens sociaux avec les dirigeants plaident pour une citoyenneté équitable traduite par des actions concrètes et non des déclarations de bonnes intentions. En effet, il existe encore un écart très remarquable entre les discours et les pratiques des dirigeants. Un chiffre très éloquent publié par le conseil économique, social et environnemental illustre cette situation. 82% des recettes de l'IS (impôt sur les sociétés) proviennent de 2% des entreprises marocaines<sup>69</sup>. Les entreprises publiques et semi-publiques sont les plus transparentes dans leurs déclarations selon le même rapport. Certes, notre étude limitée dans le nombre et dans l'espace ne peut revendiquer des conclusions générales mais quelques pistes de réflexion surgissent. Cette tendance peut être interprétée comme une double perception de la citoyenneté de la part des dirigeants marocains. Certains dirigeants estiment que la citoyenneté et la gouvernance des firmes ne sont pas compatibles. Autrement dit, une totale citoyenneté peut influencer négativement la performance financière de l'entreprise. Par conséquent, pour gouverner la firme, le dirigeant doit « sacrifier » une part de sa citoyenneté.

---

<sup>69</sup><http://www.economia.ma/fr/numero-15/kq/la-fiscalite-au-maroc-selon-le-conseil-economique-et-social>

Dans un même esprit, le terme de gouvernance implique des sens parfois très éloignés de ceux véhiculés dans les pays ayant mobilisé ce concept bien avant. L'importation exagérée des concepts d'origines étrangères se traduit par des appropriations parfois différentes. En fait, la notoriété de ce concept au Maroc est sans cesse croissante dans les milieux professionnels et politiques. Toutefois, les sens supportés sont très variés. Nous avons remarqué pendant cette étude que la notion de gouvernance telle qu'elle a été définie par les acteurs concerne plus les responsables publics. Cependant, Les dirigeants d'entreprises n'ont pas manifesté le même intérêt. Ainsi, la gouvernance est perçue par les responsables publics comme l'obligation de mettre en œuvre une conduite transparente des institutions dont ils assurent la gestion. Nous avons déjà souligné la perception du chef du gouvernement marocain lors de sa première entrevue télévisée où il a insisté sur le rôle de l'Etat de poser les fondements « d'une bonne gouvernance ». Le même responsable a considéré que la bonne gouvernance consiste à mettre des personnes honnêtes et crédibles à la tête des institutions publiques. Ces cas montrent que la transposition de certains concepts « polysémiques » dans le contexte marocain peut déboucher sur un foisonnement des sens parfois très éloignés. La gouvernance qui s'est imposé depuis les années 90 comme le symbole d'une nouvelle modernité dans l'action publique et le gouvernement d'entreprises est devenue en quelques années un terme qui attire les différents acteurs. Néanmoins, les nombreuses définitions de ce concept ne font pas le consensus. Si les partisans considèrent « la bonne gouvernance » comme la seule solution adaptée aux problèmes actuels d'agencement des actions, les détracteurs soulignent que la variété d'approches ont dépouillé ce concept de son sens original, en l'occurrence l'articulation des actions d'acteurs différents(Theys, 2002b). Ce concept a été transposé soudainement sur le contexte marocain. Le flou qui l'entoure a donné lieu à une pluralité d'appropriations peu cohérentes de la part des acteurs locaux.

*In fine*, l'analyse du flux social incluant les dirigeants et les actants-parties prenantes est une contribution majeure de ce travail sachant que les liens entre les dirigeants touristiques et leurs environnements sociaux et environnementaux n'est pas un sujet qui nourrit les recherches marocaines. En ce sens, l'étude a révélé que l'influence est réciproque entre les dirigeants et leurs actants-parties prenantes. Le cas présenté à la fin de la 3<sup>e</sup> partie permet d'illustrer ce constat.

Dans le cas du réseau coopératif qui a été décrit, le dirigeant étranger au territoire a permis aux actants-parties prenantes locaux, notamment les habitants, de valoriser des pratiques traditionnelles et de transformer un site marginalisé en un territoire touristique qui

attire des visiteurs motivés par la découverte de ce style de vie. Inversement, les savoir-faire des acteurs locaux ont permis au dirigeant et aux autres intervenants (autorités administratives, politiques, économiques) de développer de nouveaux produits touristiques basés sur les ressources locales. De plus, la coopération des acteurs locaux a appuyé la volonté du dirigeant d'inscrire son projet dans une démarche proche de la RSE. En synthèse, les interactions sociales réciproques ont joué un rôle déterminant pour révéler et pour créer un territoire touristique. La réussite de « ce projet de territoire » a suscité l'intérêt d'autres acteurs qui désirent participer à ce mouvement. D'un point de vue économique, l'élargissement du réseau peut générer plus de retombées notamment en augmentant le nombre de visiteurs. Toutefois, l'entrée en jeu de nouveaux participants tels que les agences de voyages, les CPT...risque de détourner le projet de son orientation initiale. Le succès de cette entreprise territoriale se fonde sur l'arbitrage équitable entre les avantages économiques et les préoccupations sociales et environnementales. Cela dit, les nouveaux acteurs vont-ils pouvoir articuler leurs intérêts avec l'esprit du compromis local ? L'appropriation de l'espace par les nouveaux actants-parties prenantes et l'exploitation de ses ressources pour des fins économiques peut entraîner la baisse d'implication des acteurs locaux surtout les habitants. Ces derniers sont à la fois les piliers de cette entreprise et la partie la plus vulnérable. Ils sont susceptibles de basculer dans un rôle secondaire et de devenir tributaires des nouveaux actants-parties prenantes. Ces hypothèses ont émergé quand ce travail touchait à sa fin. Ils peuvent néanmoins déclencher des recherches dans le futur. Certes, le cadre hybride mobilisé a permis d'esquisser un panorama plus au moins complet du réseau des actants-parties prenantes. Toutefois, le réseau est une réalité plus complexe qui déborde de tous les cadres. Le mouvement des acteurs est la fois permanent et contingent et fait émerger sans cesse des innovations sociales abondantes. La coopération « située » présentée plus haut a été fabriquée localement mais l'étude a montré que le réseau est en train de s'étendre. Et finalement, le cadre théorique employé n'a pas permis de savoir si la coopération locale est suffisamment forte pour devenir « glocale ».

## BIBLIOGRAPHIE

- Abdallaoui, B. (2005). L'Hotellerie Marocaine: Emploi, formation et besoins en compétences: Les enjeux de la professionnalisation. Altopress.
- Acquier, A. (2009). Du "développement durable" au "développement rentable" : Chronique de la marginalisation d'une démarche de développement dans une grande entreprise. *Annales Des Mines-Gérer et Comprendre*, (98), 38–50.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations? 1 : L'art de l'intéressement, *Gérer et comprendre. Annales Des Mines*, 11, 4–17.
- Allali, B. (2003). Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire. HEC, Montréal.
- Allouche, J., Huault, I., & Schimdt, G. (2004). Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? (p. 2004). Presented at the 15 ème Congrès annuel de l'AGRH, Montréal.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148.
- Amirou, R. (1995). *Imaginaire touristique et sociabilités du voyage*. Paris: PUF.
- Anadon, M., & Savoie-Zajc, L. (2007). La recherche action dans certains pays anglo-saxons et latino-américains: une forme de recherche participative. In *La recherche participative: multiples regards* (Presses de l'Université de Québec, pp. 11–28). Québec.
- Ansoff, I. (1968). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris: Hommes & Techniques.
- Aquesbi, G. (2015). Le rôle clé du réseau professionnel dans la promotion, l'appropriation et l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME au Maroc. In *Economie verte, croissance et développement durable*. Marrakech.
- Arib, F. (2004). *Tourisme durable et éthique. Le Tourisme Durable : Réalités et Perspectives Marocaine et Internationales*, 1(1).

- Arib, F. (2005). Le tourisme : atout durable du développement au Maroc ? *Téoros*.
- Audoux, C., & Gillet, A. (2011). Recherche partenariale et co-construction de savoirs entre chercheurs et acteurs : l'épreuve de la traduction. *Interventions Économiques*, 43.
- Bagnasco, A., & Triglia, C. (1993). La Construction sociale du marché. Le défi de la troisième Italie. Cachan: ENS-Cachan.
- Balas, N. (2014). Eléments pour une analyse des controverses stratégiques: Le cas d'une délocalisation dans la Silicon Valley Alpine. *Revue Française de Gestion*, (240), 63–80.
- Ballet, J., & Bazin, D. (2004). Prendre au sérieux les enjeux environnementaux : l'ambiguïté de l'approche par les parties-prenantes. *Vertigo*, 5(2).
- Bansal, P. (2000). The Corporate Challenges of Sustainable Development. *Academy of Management Executive*, 16(2).
- Barouch, G. (1989). La décision en miettes, systèmes de pensée et d'action à l'œuvre dans la gestion des milieux naturels. L'Harmattan.
- Bazin, S., & Kherdjmil, B. (1998). Les sites et l'attraction de capital. *Socio-Économie Des Territoires : Expériences et Théories*.
- Becattini, G. (1992). Le district industriel : milieu créatif. *Espaces et Sociétés*, (66-67), 147–163.
- Bellaoui, A. (1996). Tourisme et développement local dans le Haut Atlas marocain: questionnements et réponses. *Revue de Géographie Alpine*, 84(4), 15–23.
- Bensahel, L., & Donsimoni, M. (2001). L'activité touristique, facteur de développement économique. *Le Tourisme, Facteur de Développement Local*.
- Bergery, L. (2000). *Qualité globale et tourisme* (1st ed.). Paris: Economica.
- Berland, N., & Essid, M. (2009). RSE, systèmes de contrôle et pilotage de la performance globale. *La Place de La Dimension Européenne Dans La Comptabilité Contrôle Audi*.
- Berle, A., & Means, G. (1932). For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note. *Harvard Law Review*, 45(8), 1365–1373.
- Bernoux, P. (1985). *La sociologie des organisations* (6th ed.). Paris: Seuil.

- Berriane, M. (1989). *Tourisme national et migration des loisirs. Etude géographique*. Agdal.
- Berriane, M. (2004). A propos de la stratégie national du développement du tourisme rural: Le concept de Pays d'Accueil Touristique (PAT). *Le Tourisme Durable : Réalités et Perspectives Marocaine et Internationales*, 1(1), 101–106.
- Berriane, M., & Nakhli, S. (2011). En marge des grands chantiers touristiques mondialisés, l'émergence de territoires touristiques « informels » et leur connexion directe avec le système monde Le cas de l'arrière-pays d'Essaouira au Maroc. *Méditerranée*.
- Bessire, D. (1999). Définir la Performance. *Association Francophone de Comptabilité | Comptabilité - Contrôle - Audit*, 5, 127–150.
- Bessire, D. (2000). Du tableau de bord au pilotage: l'entreprise au risque de se perdre. Presented at the 21ÈME CONGRES DE L'AFC.
- Beuret, J.-E. (2006). *La conduite de la concertation: pour la gestion de l'environnement et le partage des ressources*. Paris: L'Harmattan.
- Beuret, J.-E., & Cadoret, A. (2010). *Gérer ensemble les territoires: vers une démocratie coopérative*. Charles Léopold Mayer.
- Beuret, J.-E., & Trehet, C. (2001). Pour la gestion concertée de l'espace rural : appuyer des médiations territoriales. *Le Courrier de L'environnement*, (43).
- Bézannier, F. (2011). *Le conflit : moteur du changement de l'action publique? De la crise locale à la coopération économique territoriale*. Mémoire Master 2, Université de Strasbourg et de Mulhouse.
- Bio-Paquerot, G., & Donnat, S. (2009). Création de valeur et micro-territoires. Le cas de la Charente-Maritime. *Destinations et Territoires*, 1, 125–135.
- Bodet, C., & Picard, D. (2006). Le Bilan Sociétal : de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale. *Développement Durable et Territoires*, 5.
- Bonneveux, E. (2010). *L'intégration des principes de la RSE par les dirigeants de PME: LA démarche collective innovante d'un réseau professionnel*. François-Rabelais.

- Bouin, F. (2007). Les collectivités territoriales et le tourisme : Droit, économie, environnement et développement durable. Le Moniteur Editions.
- Boujrouf, S. (2001). Acteurs et territoires touristiques de Marrakech. *Géocarrefour*, 76(2), 91–97.
- Boujrouf, S. (2005). Tourisme et aménagement du territoire au Maroc : quels agencements ? *Téoros*.
- Boujrouf, S. (2014). Ressources patrimoniales et développement des territoires touristiques dans le Haut Atlas et les régions sud du Maroc. *Journal of Alpine Research | Revue de Géographie Alpine*.
- Boutaud, A., & Brodhag, C. (2014). Le développement durable, du global au local. Une analyse des outils d'évaluation des acteurs publics locaux. *Natures Sciences Sociétés*, 14, 154–162.
- Bouyoud, F. (2010). Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises. Conservatoire Nationale des Arts et des Métiers.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of businessman*. New York: Harper & Brothers.
- Boyer, M. (2002). Comment étudier le tourisme? *P.U.F. | Ethnologie Française*, 32, 393–404.
- Bramwell, B., & Lane, B. (1993). Sustainable Tourism: An Evolving Global Approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–5.
- Bréchet, J.-P., & Desreumaux, A. (2008). Que faire de l'ANT en management stratégique ? Presented at the 17ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS).
- Brodhag, C. (2002). Articuler les jeux d'acteurs autrement. *Les Nouveaux Utopistes Du Développement Durable*.
- Calame, P. (2003). *La démocratie en miettes. Pour une révolution de la gouvernance (Charles Léopold Mayer)*. Paris: Descartes et Cie.
- Callon, M. (1981). Pour une sociologie des controverses technologiques. *Fundamenta Scientiae*, 12(4), 381–399.

- Callon, M. (1986). Elements pour une sociologie de la traduction: La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *La Vérification Des Expériences Scientifiques: Controverses et Répliques*, 170–208.
- Callon, M. (2003). Science et société : les trois traductions. *Les Cahiers Du M.U.R.S.*
- Callon, M., Lascoumes, P., & Barthe, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain: essai sur la démocratie technique* (Seuil).
- Callon, M., & Latour, B. (2006). *Le grand Leviathan s'apprivoise-t-il?* Presses de l'Ecole Des Mines de Paris.
- Canard, F. (2012). *Management de la qualité: vers un management durable*. Paris: Gualina Lextenso.
- Capron, M. (2014). La responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes de l'entreprise ? Enjeux théoriques et pratiques ». Article à publier, Université Paris 12.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable: Acteurs.Enjeux.Stratégies* (1st ed.). Paris: La Découverte.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2005). Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes (Gouvernement d'entreprise et gestion des relations avec les parties prenantes) (pp. 1–167). Commissariat Général du Plan.
- Caroll, A. . (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Caroll, A. . (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizon*, 1–20.
- Caron, A., & Torre, A. (2005). Une approche des conflits d'usage et de voisinage dans les campagnes françaises en termes de proximité (p. 14). Presented at the Faire campagne, Rennes.
- Cazal, D. (2005). RSE et parties prenantes et parties prenantes : quels fondements conceptuels ? *Les Cahiers de La Recherche*.



- Cazal, D. (2007). Traductions de la traduction et acteur-réseau : sciences, sciences sociales et sciences de gestion ? Lille Economie et Management.
- Cazal, D. (2010). RSE et théorie des parties prenantes : les impasses sociopolitiques et scientifiques du contractualisme. Article, Lille.
- Cazes, G., & Lanquar, R. (2000). L'aménagement touristique et le développement durable. Presses Universitaires de France.
- Cazes, G., & Poitier, F. (1996). Le tourisme urbain. Presses Universitaires de France.
- Chagdali, M. (2004). Tourisme durable : Pour une clarification épistémologique. Le Tourisme Durable : Réalités et Perspectives Marocaine et Internationales.
- Chahbouni, A. (2009). Penser Management de Développement Durable au Maroc : un manuel pour les décideurs, les chercheurs, les étudiants et les ONG de Terrain. Maraya.
- Charbonneau, J. (2008). Guide d'évaluation des projets écotouristiques dans les pays en développement. Centre universitaire de formation en environnement Université de Sherbrook.
- Charreaux, G. (2007). La valeur partenariale: vers une mesure opérationnelle. Association Francophone de Comptabilité | Comptabilité - Contrôle - Audit, 13.
- Cheggour, M. (2012). L'audit de la durabilité dans les organisations touristiques: cas de Marrakech. Presented at the l'Audit du développement durable organisationnel: vision globale vs vision locale.
- Cheggour, M., & Lebzar, B. (2013). Durabilité territoriale et durabilité touristique : quelles articulations. Tourisme Durable: Valorisation Du Patrimoine, Implicatin de La Population et La Conservation de La Nature ,, 4(95), 29–34.
- Chkaoulou, M. (2011). La gestion de la qualité au sein du secteur touristique. Al Ahmadiya.
- Clarimont, S., & Vlès, V. (2008). Tourisme durable en montagne. Paris: Dunod.
- Clarkson, M. B. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. Academy of Management Review, 20(1), 92–117.

- Coase, R. H. (1960). The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*, 4, 1–44.
- Coenen, H. (2001). Recherche-Action: rapports entre chercheurs et acteurs. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, VII, 19–32.
- Colletis, G., & Pecqueur, B. (2005). Révélation de ressources spécifiques et coordination située. *Economie et Institution*, (6-7).
- Combes, M. (2005). Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises ? La RSE : l'émergence d'un nouveau aradigme organisationnel. *Management & Avenir*, (6), 131–145.
- Cromer, G. (2013). Le modèle inclusif dans le secteur du tourisme. *Tourisme Durable: Valorisation Du Patrimoine, Implicatin de La Population et La Conservation de La Nature* ,, 4(95), 20–25.
- Crosby, P. (1984). *La qualité sans larme: vers un management qualitatif des entreprises*. (1st ed.). Paris: Economica.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- Dahl, R. . (2005). *Who governs?* (2nd ed.). Yale University Press.
- Damak Ayyadi. (2003). *La théorie des parties prenantes : empirique ou théorie normative ? Identification et Maîtrise Des Risques : Enjeux Pour L'audit, La Comptabilité et Le Contrôle de Gestion*.
- Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2010). Les liens incertains entre la RSE et la création de la valeur marchande: Interprétation par la théorie des effets externes. *Revue Française de Gestion*, (203), 25–39.
- De Bry, F. (2008). Concept d'éthique. *L'éthique au coeur du management*. *Management & Avenir*, (20), 102–114.
- De Lavergne, C. (2007). La posture du praticien-chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative. Presented at the Bilans et perspectives de la recherche qualitative.
- Dehoorne, O., Saffache, P., & Tatar, C. (2008). Le tourisme international dans le monde : logiques des flux et confins de la touristicité. *Les Etudes Caribéennes*.

- Delacour, H., & Liarte, S. (2013). "Je t'aime...Moi non plus!": De la marginalisation à l'intégration de l'industrie du cinéma pornographique dans le réseau Blu-Ray. *M@n@gement*, 16(3), 238–263.
- Delhaye, C., El Abboubi, M., & Xhaufclair, V. (2006). Au-delà des labels : Du management de la RSE au management par la RSE. Presented at the L'université de printemps de l'IAS, Liège.
- Demeure, C. (2008). Aide mémoire de Marketing (6th ed.). Paris: Dunod.
- Deprest, F. (2000). Enquête sur le tourisme de masse. L'écologie face au territoire. Belin.
- Des Rochers, T., & Turcotte, M.-F. (2012). Représentations et pratiques de responsabilité sociale et de développement durable dans la petite entreprise. *Entrepreneurial Practice Review*, 2(3), 22–45.
- Desgagné, S. (2007). Le défi de production de "savoir" en recherche collaborative: autour d'une démarche de reconstruction et d'analyse de récits de pratique enseignante. In *La recherche participative: multiples regards* (pp. 89–116). Québec: Presses de l'Université de Québec.
- Diouri, M. (1992). A qui appartient le Maroc? L'Harmattan.
- Dissart, J.-C. (2012). Co-construction des capacités et des ressources territoriales dans les territoires touristiques de montagne Étude de cas sur l'Oisans. *Revue de Géographie Alpine*, 2(100).
- Ditter, J.-G. (2005). Clusters et terroirs : les systèmes productifs localisés dans la filière vitivinicole. *Reflets et Perspectives de La Vie Économique*, XLIV, 35–51.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999). *Ties That Bind: a Social Contracts Approach to Business Ethics*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of corporation: Concepts, evidences and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Driouchi, A., Derrabi, M., & Azelmad, E. M. (2002). *Essaouira: Economics and Impacts of Tourism*. Ifrane: Al Akhawayn University in Ifrane.
- Ducroux, A. M. (2002). *Les nouveaux utopistes du développement durable (Autrement)*. Paris: Autrement.

- Dumazedier, J. (1962). *Vers une civilisation du loisir ?* Seuil.
- Dupont, C. (2006). Coopérer pour s'entendre ou s'affronter pour vaincre ? *Négociations*, (5), 93–114.
- Dupuis, J.-C. (2007). La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance du réseau. *Revue Française de Gestion*, (180), 159–175.
- Duret, P., & Trabal, P. (2001). *L'épreuve sportive et ses affaires , une sociologie de la justice de l'épreuve de sportive*. A.M Mettaillie.
- Eber, N. (2006). *Le dilemme du prisonnier*. La Découverte.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1997). *Servuction, le Marketing des services*. Paris: McGraw-Hill.
- El Abbadi, B., & Housni, Z. (2012). Mesure de la performance de l'entreprise par l'approche du Balanced Scorecard: une analyse contingente. Presented at the *Réalités et perspectives du développement durable organisationnel*, Marrakech.
- El Abboubi, M., & Cornet, A. (2010). Les enjeux de la mobilisation des parties prenantes dans un processus de certification sociale. Le cas d'un centre d'appels. *Revue Internationale P.M.E. : Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise*, 23(3-4), 155–178.
- El Abboubi, M., & Kandoussi, F. (2009). Le virage de la responsabilité sociétale au Maroc: le cas du secteur agroalimentaire. *Reflets et Perspectives de La Vie Économique*, (69-77).
- El Bayed, H. (2004). *Tourisme durable et développement local : Approche par la dynamique territoriale et les indicateurs de la durabilité*. *Le Tourisme Durable : Réalités et Perspectives Marocaine et Internationales*.
- El Bayed, H. (2009). *Système productif localisé (SPL): Gouvernance locale et capital social: Essai d'analyse de l'impact des rapports non marchands sur la dynamique d'un territoire-Cas du Haut Atlas*. *Les Territoires À L'épreuve Des Normes: Contributions Croisées Sud Africaines, Françaises et Marocaines*.
- El Baz, J., & Laguir, J. (2014). Family busness and social corporate responsibility (CSR) orientation: A study of moroccan family firms. *The Journal of Applied Business Research*, 30(3), 671–688.

- Elcohen, A., & Guertaoui, F.-Z. (2004). Développement durable et muséification. *Le Tourisme Durable : Réalités et Perspectives Marocaine et Internationales*.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple bottom line of 21st Century Business. *Environmental Quality Management*, 37–51.
- Ernuld, J., & Ashta, A. (2007). Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives. *Les Cahiers Du CEREN*, 4–31.
- Evan, W., & Freeman, R. E. (1993). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. *Ethical Theory and Business*, 75–84.
- François, H. (2006). Territoire et patrimoine: la co-construction d'une dynamique et de ses ressources. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*.
- François, H., Hirczak, M., & Senil, N. (2004). Le tourisme durable une organisation du tourisme en milieu rural. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 57–80.
- Francois-Lecompte, A., & Prim-Allaz, I. (2010). "International Conference on Marketing Trends. "International Conference on Marketing Trends.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Friedberg, E. (1997). *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*. Paris: Seuil.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. *New Individualist Review*.
- Friedman, M., & Friedman, R. (1980). *Free to choose: A personal statement*. Mariner Books.
- Gardet, E., & Gandia, R. (2014). Les modalités de résolution des conflits au sein des réseaux d'innovation. *Revue Française de Gestion*, 40(240), 45–62.
- Germain, C., & Trébucq, S. (2003). L'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la performance de l'entreprise : problématiques et conjectures. Presented at the La responsabilité globale de l'entreprise, un nouveau modèle de régulation de l'entreprise ?
- Germain, C., & Trébucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. Presented at the Semaine Sociale Lamy.

- Giraut, F. (2009). Préface : innovation et territoires, les effets contradictoires de la marginalité. *Revue de Géographie Alpine*, 1(97).
- Glaser, B., Strauss, A., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing Research*, 17(14).
- Gond, J. P., & Mercier, S. (2005). Les Théories des Parties Prenantes: Une synthèse critique de la littérature. Article.
- Grar, A. (2003). Les facteurs de réussite du tourisme durable au Maroc. Presented at the Le tourisme durable.
- Grimand, A., Vandangeon-Derumez, I., & Schafer, P. (2014). Manager les paradoxes de la RSE: Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI. *Revue Française de Gestion*, (204), 133–148.
- Grossetti, M. (2004). Concentration d'entreprises et innovation : Esquisse d'une typologie des systèmes productifs locaux. *Géographie, Economie et Société.*, 6(2).
- Grossetti, M., & Bès, M.-P. (2003). Dynamiques des réseaux et des cercles. Encastremets et découplages. *Revue d'Economie Industrielle*, (103), 43–58.
- Guedri, Z., Hussler, C., & Loubaresse, E. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte (s). *Revue Française de Gestion*, 40(240), 13–28.
- Gumuchian, H., Grasset, E., & Lajarge, R. (2003). Les acteurs, ces oubliés du territoire. Paris: Economica.
- Haye, L. (2012a). Les loisirs motorisés hors route : Conflits, controverse et réseaux 'actants. Grenoble.
- Haye, L. (2012b, December 28). Loisirs motorisés hors route: conflits, controverses et réseaux d'actants (Thèse). Joseph Fourier, Grenoble.
- Hergenhan, J. (2001). Quelle gouvernance pour l'Union européenne après Nice ? *Euracities Magazine*, (13).
- Hewitt de Alcantara, C. (1998). Du bon usage du concept de gouvernance. *Revue Internationale Des Sciences Sociales*, (155), 109–118.

- Hillali, M. (2004). *Tourisme durable et culture: Stratégie commerciale ou conscience sociale? Le Tourisme Durable : Réalités et Perspectives Marocaine et Internationales.*
- Hillali, M. (2005). *Le tourisme international vu du sud: essai sur la problématique du tourisme dans les pays en développement.* Québec: Presses de l'Université de Québec.
- Hillali, M. (2007a). *Du tourisme et de la géopolitique au Maghreb. Le cas du Maroc. La découverte/Hérodote, (127), 47–63.*
- Hillali, M. (2007b). *La politique touristique du Maroc.* Paris: L'Harmattan.
- Hoerner, J. M. (2004). *Les produits touristiques et la culture du tourisme durable (les cas des pays émergents. Le Tourisme Durable : Réalités et Perspectives Marocaine et Internationales.*
- Hoerner, J. M. (2008). *La géopolitique du tourisme.* Paris: Armand Colin.
- Igalens, J. (2009). *Normes de responsabilité et responsabilité de normes: Le cas d'ISO 26000. Management Prospective, (23).*
- Jensen, M. C. (2002). *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. Business Ethics Quarterly, 2(12), 235–256.*
- Jobert, B. (1992). *Représentations sociales, controverses et débats dans la conduite des politiques publiques. Revue Française de Sciences Politiques, 42(2), 219–234.*
- Jóhannesson, G. T. (2005). *Tourism translations : Actor–Network Theory and tourism research. Tourist Studies, 5(2), 133–150.*
- Jonas, H. (1999). *Le principe de responsabilité.* Flammarion.
- Kandoussi, F., & Radi, B. (2012). *Management et audit environnemental dans les entreprises marocaines: une perspective d'amélioration de la relation entreprises parties prenantes. Presented at the l'audit du développement durable organisationnel: vision globale vs locale.*
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard-Measures that drive performance. Harvard Business Review, 1–11.*
- Kaspar, C. (1995). *Management Im Tourismus.* Berne: Verlag Haupt.

- Kirat, T., & Torre, A. (2007). Quelques points de repères pour évaluer l'analyse des conflits dans les théories économiques, avec une emphase particulière sur la question spatiale. *Géographie, Économie, Société*, 9, 215–240.
- Knafou, R. (1991). L'invention du lieu touristique : la passation d'un contrat et le surgissement simultané d'un nouveau territoire. *Revue de Géographie Alpine*, 79(4).
- Knafou, R., & Stock, M. (2003). Tourisme. *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés* (pp. 931–934).
- Konieczny, S. (2010). Introduction à la Théorie des Jeux. CRIL-CNRS.
- Kotler, P., & Dubois, B. (2001). *Marketing Management*. Publi Union.
- Krippendorf, J. (1977). *Les dévoreurs de paysages: Le tourisme doit-il détruire les sites qui le font vivre?* Editions 24 Heures.
- Landel, P.-A., Gagnol, L., & Oiry-Varacca, ary. (2014). Ressources territoriales et destinations touristiques : des couples en devenir ? Les expériences de production du safran à Taliouine (Maroc) et de l'oignon dans l'Aïr (Niger). *Revue de Géographie Alpine*.
- Lapassade, G. (2000). *Regards sur Essaouira. Traces du présent*.
- Latouche, serge. (2003). L'imposture du développement ou les habits neufs du développement. *Mondes En Développement*, (121).
- Latouche, serge. (2004). *Survivre au développement. Mille et une nuits*.
- Latour, B. (1992). *Ces réseaux que la raison ignore*. Paris: L'Harmattan.
- Latour, B. (2004). Comment finir une thèse de Sociologie. Petit dialogue entre étudiant et professeur (quelque peu. *MAUSS*, (24), 154–172.
- Latour, B. (2006). *Changer de société, refaire de la sociologie* (1st ed.). Paris: La Découverte.
- Latour, B. (2009). Spheres and Network: Two ways to reinterpret globalization. *Harvard Design Magazine*, 30, 138–144.
- Lauriol, J. (2004). Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine. *Revue Française de Gestion*.



- Law, J. (1994). *Organizing modernity*. Oxford: Blackwell.
- Lazzarotti, O. (2011). *Tourisme et patrimoine. Histoires, lieux, acteurs, enjeux*. Belin.
- Le Galès, P. (1995). Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue Française de Sciences Politiques*, 45(1), 57–95.
- Legohérel, P., & Frochot, I. (2007). *Marketing du Tourisme*. Paris: Dunod.
- Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2009). *Mercator : Théories et nouvelles pratiques du marketing* (9th ed.). Paris: Dunod.
- Loubet del Bayle, J.-L. (2000). *Initiation aux méthodes des sciences sociales*. Paris-Montréal: L'Harmattan.
- Lozato-Giotart, J.-P., & Balfet, M. (2007). *Management du tourisme: Territoires, systèmes de production et stratégies*. Pearson Education.
- Mace, G., & Pétry, F. (2000). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche* (2e ed.). Québec: Les Presses de l'Université de Laval.
- Mana, A. (2005). *Essaouira: perle de l'atlantique (La Croisée des Chemins)*. La Croisée des Chemins.
- Marcelpoil, E., & François, H. (2008). Les processus d'articulation des proximités dans les territoires touristiques: L'exemple des stations de montagne. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 179–191.
- Martinet, A. C., & Payaud, M. A. (2008). Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique. *Management International*.
- Ménard, A. (2011). *Essaouira Mogador: Histoire d'un destin singulier*. Atlantica.
- Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature.
- Mercier, S. (2004). *L'éthique dans les entreprises*. Paris: La Découverte.
- Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? *Management & Avenir*, 3(33), 143–156.

- Mermet, L. (1998). Place et conduite de la négociation dans les processus de décision complexes – l'exemple d'un conflit d'environnement. *Faure G.O*, 141–171.
- Mermet, L. (2005). Et si les « gagnants-gagnants » avaient « gagné-perdu » ? – pour une comptabilité analytique des enjeux de la négociation. *Négociations*, 1.
- Merrien, F.-X. (1999). La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique. *Lien Social et Politiques*, (41), 95–103.
- Mersali, S. (2004). Tourisme durable et marketing touristique : la compétitivité hors prix des acteurs du tourisme à travers la démarche qualité. *Le Tourisme Durable : Réalités et Perspectives Marocaine et Internationales*.
- Michael, M. (1996). Michael, M. (1996). *Constructing identities*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Michel, F. (2000). *Désirs d'Ailleurs*. Armand Colin.
- Mitchel, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What really Counts. *AMR*, 22(4), 853–886.
- Mormont, M. (2006). Conflit et territorialisation. *Géographie Economie et Société.*, 8, 299–318.
- Mougenot, C. (2003). *Prendre soin de la nature ordinaire*. Paris: La Maison des Sciences de l'Homme.
- Mounet, C. (2007). Les territoires de l'imprévisible. Conflits, controverses et « vivre ensemble » autour de la gestion de la faune sauvage « à problème ». Le cas du loup et du sanglier dans les Alpes françaises,. Joseph Fourier, Grenoble.
- Mounet, C. (2014). Le social et le spatial: les humains et les non-humains les dynamitent, les dispersent, les ventilent aux quatre coins du territoire. *L'effet Latour: Ses Modes D'existence Dans Les Travaux Doctoraux*, 105–135.
- Mounet, J. P. (2004). Faut-il organiser les sports de nature pour les intégrer dans un projet de tourisme durable? Constat français et prospective marocaine. *Le Tourisme Durable : Réalités et Perspectives Marocaine et Internationales*.
- Mounet, J. P. (2007). Sports de nature, développement durable et controverse environnementale. *Natures Sciences Sociétés*, (15), 162–166.

- Mounet, J. P. (2008). Analyse de la Route des Crêtes : vers une gestion concertée. Synthèse et préconisations. Association Cohérence pour un développement durable. Parc naturel régional des Ballons des Vosges.
- Mounet, J. P. (2013, January). La gestion des lieux et destinations touristiques : la concertation, un quatrième pilier pour le développement durable ? Communication presented at the Tourisme durable à Essaouira : entre réalités et perspectives, Institut Spécialisé en Hôtellerie et Tourisme, Association Essaouira Mogador.
- Mounet, J. P., Cosson, A., & Bézannier, F. (2014). Concertation en tourisme dans les Vosges : recherche sur l'accompagnement par la recherche. *Loisir et Société*.
- Moussoux, Y. (2012). L'application du principe du Pollueur-Payeur à la gestion du risque environnementale et à la mutualisation des couts de la pollution. *Lex Electronica*, 17(1), 1–24.
- Musselin, C. (2005). Sociologie de l'action organisée et analyse des politiques publiques: Deux approches pour un même objet? *Revue Française de Sciences Politiques*, 55(1), 51–71.
- Olivier De Sardan, J.-P. (2008). A la recherche des normes de la gouvernance réelle en Afrique. *Afrique: Pouvoir et Politique*.
- Ostarena, J. (2009). Comprendre le concept de partie prenante. Paris Dauphine, Paris.
- Paget, E., & Mounet, J. P. (2010). Flexibilité de l'entreprise et implication des employés Etude de cas d'un prestataire de sport et de tourisme. *Travail et Emploi*.
- Pasquero, J. (2005a). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: Le concept et sa portée. *Responsabilité Sociale et Environnementale de L'entreprise*, 112–143.
- Pasquero, J. (2005b). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: Un regard historique. *Responsabilité Sociale et Environnementale de L'entreprise*, 80–111.
- Pecqueur, B. (2001). Qualité et développement territorial : l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés. *Economie Rurale*, (261).

- Pecqueur, B., Brochet, A., Rouvière, L., & Benech, C. (2013). *Le service public d'eau et la fabrique des territoires*. Paris: L'Harmattan.
- Péllissier-Tanon, A. (2001). L'induction, au cour du dilemme des savoirs en sciences de gestion ? *Journal Des Economistes et Des Etudes Humaines*, XI(2/3), 295–309.
- Pénard, T. (2004). *La théorie des Jeux et les outils d'analyse des comportements stratégiques*. Cahiers de l'Université de Rennes.
- Pérez, R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*. Paris: La Découverte.
- Perret, J. (1992). *Le développement touristique local, les stations de sport d'hiver*. Pierre Mendès, Grenoble.
- Perret, J. (2002). *Piloter le tourisme durable : dans les territoires et les entreprises*. AFIT.
- Pesqueux, Y. (1996). La notion de performance globale. *Dictionnaire D'éthique et de Philosophie Morale*, 874–878.
- Pesqueux, Y. (2006a). *Gouvernance, de quoi s'agit-il ?* Article, Paris.
- Pesqueux, Y. (2006b). Présentation Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes. *Décider Avec Les Parties Prenantes*, 1(1), 19–40.
- Pesqueux, Y. (2010). Genèse de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise: Ethique des affaires, développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise, une continuité en question. Article, Paris.
- Pluchart, J.-J. (2005). L'éthique des affaires: portée et limites de l'approche fonctionnaliste. L'étude du cas Enron. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 17–32.
- Plumecoq, G. (2012). Développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise : analyses discursives comparées à l'aide de la méthode Alceste. Article.
- Polanyi, K. (1968). *Primitive, Archaic, and Modern Economies: Essays of Karl Polanyi* (Anchor Books). New York: Dalton.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review.

- Py, P. (1992). Le tourisme est une phénomène économique. La documentation française.
- Quairel-Lanoizelée, F. (2006). Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Comptabilité, Contrôle et Audit et Institution(S).
- Ramadan, T. (2015). L'introduction à l'éthique islamique. Presses du Châtelet.
- Ranaivosoa, T. (2013). Structuration du tourisme malgache et retombées socio-économiques- Analyses et perspectives. Cas de la descente de la Tsiribihina. Grenoble.
- Rawls, J. (1971). A Theory of Justice. Harvard: Harvard University Press.
- Rech, Y. (2010a). Les cosmopolites des sports de nature: Réseaux, controverses et démocratie participative dans les espaces de loisir sportif : contribution à une sociologie des collectifs. Etudes de cas dans les massifs de Chartreuse et de Belledonne. Grenoble.
- Rech, Y. (2010b). Les cosmopolitiques des sports de nature. Réseaux, controverses et démocratie participative dans les espaces de loisir sportif : contribution à une sociologie des collectifs. (thèse de doctorat).
- Rech, Y. (2014). La sociologie de L'acteur-réseau est un sport de combat. L'effet Latour: Ses Modes D'existence Dans Les Travaux Doctoraux, 84–104.
- Renou, S. (2010). Petites îles de Méditerranée. Conservatoire de l'espace littoral et des rivages lacustres.
- Renouard, C. (2009). L'éthique et les déclarations déontologiques des entreprises. Etudes, 410, 473–484.
- Reynaud, J.-D. (1989). Les règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale. Paris: Armand Colin.
- Richards, G., & Raymond, C. (2000). Creative Tourism. ATLAS News, 23, 16–20.
- Rigar, S. M., & Sabbari, A. (2015). Le développement durable et la dynamique entrepreneuriale de la petite entreprise : Etude de cas d'une PME exportatrice marocaine. In Economie verte, croissance et développement durable.

- Rist, G. (1996). *Le développement. Histoire d'une croyance occidentale*, Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Romestant, F. (2013). *Enquêter sur des réseaux de parties prenantes. De l'intérêt d'une méthodologie basée sur le prisme de la théorie de la traduction*. Presented at the XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand.
- Rowley, T. J. (1997). *Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences*. *Academy of Management Review*, 22(4), 887–910.
- Rumpala, Y. (2003). *Régulation publique et environnement. Questions écologiques, réponses économiques*. Paris: L'Harmattan.
- Safaa, L. (2013). *Le tourisme créatif et la construction de l'image de destination : Cas de la destination touristique de Marrakech*. Angers.
- Safaa, L., El Agy, M., & Bellihi, H. (2014). *La RSE dans le contexte socioculturel: Quels indicateurs pour les ryads maisons d'hôtes (RMH) à Marrakech*. *JBE*, 1(2), 106–113.
- Saigh Boustia, R. (2004). *Les ryads maisons d'hôtes, esquisse d'une réflexion sur le phénomène et ses diverses retombées. Le Tourisme Durable : Réalités et Perspectives Marocaine et Internationales*.
- Saigh Boustia, R. (2005). *Tourisme et perspectives de développement au Maroc*. Téoros.
- Saulquin, J.-Y. (2008). *La théorie des parties prenantes comme grille de lecture du comportement solidaire des banques envers la communauté*. Presented at the Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.
- Schéou, B. (2009). *Du tourisme durable au tourisme équitable: Quelle éthique pour le tourisme de demain? De Boeck Université*.
- Schumacher, G. (2006). *"Ethique" et "Morale", en français, en allemand et en italien*. *Revue Du MAUSS*, (28), 367–382.

- Sebillote, M. (2007). L'analyse des pratiques: réflexions épistémologiques pour l'agir du chercheur. In La recherche participative: multiples regards (pp. 49–79). Québec: Presses de l'Université de Québec.
- Sen, A. (1999). L'économie est une science morale. Paris: La Découverte.
- Stuart Mill, J. (1848). Principes d'économie politique.
- Supizet, J. (2002). Le management de la performance durable. Editions d'Organisation.
- Tardif, J. (2003). Écotourisme et développement durable. *Vertigo*, 4(1).
- Theys, J. (2002a). L'approche territoriale du " développement durable ", condition d'une prise en compte de sa dimension sociale. *Développement Durable et Territoires*.
- Theys, J. (2002b). La Gouvernance, entre innovation et impuissance: Le cas de l'environnement. *Développement Durable et Territoires*, (2).
- Torre, A. (2009). Retour sur la notion de proximité géographique. *Géographie, Économie, Société*, 11, 63–75.
- Torrès, O. (1998). PME: de nouvelles approches. Paris: Economica.
- Touraine, A. (2000). Développement durable. *Qualité En Mouvement*, (46).
- Touzard, H. (2006). Consultation, concertation, négociation: une courte note théorique. *Négociations*, 67–74.
- Urbain, J.-D. (1991). L'idiot du voyage. *Histoires de touristes*. Paris: Plon.
- Vallaey, F. (2011). Les fondements éthiques de la responsabilité sociale. Paris Est Créteil.
- Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). Manuel de recherche en sciences sociales. Paris: Dunod.
- Van Der Duim, R. (2007). Tourismscapes : An Actor-Network Perspective. *Annals of Tourism Research*, 34(4), 961–976.
- Vellas, F. (2011). L'impact direct du tourisme: Une analyse économique. Presented at the 3<sup>ème</sup> réunion des Ministres du Tourisme du T20, Paris.
- Vellas, F., & Mehadji, Z. (2005). Les stratégies touristiques du secteur privé au Maroc, 24(1).
- Viard, J. (2000). Court traité sur les vacances, les voyages et l'hospitalité des lieux. L'Aube.

- Viard, J. (2006). *Eloge de la mobilité. Essai sur le capital temps libre et la valeur travail*. De l'Aube.
- Vickers, D., & Fox, S. (2005). Powers in a factory. B. Czarniawska & T. Hernes (Eds.), *Actor-Network Theory and Organizing*, 129–144.
- Viers, J., & Brulois, V. (2009). L'évidente interpellation de la sociologie par la RSE. *Sociologies Pratiques*, (18), 1–6.
- Vinck, D. (2007). La médiation sociologique : entre éthique et pratique, la connaissance. *Ethique, Technique et Démocratie*.
- Violier, P. (2009). Proposition pour un modèle d'analyse de la dynamique des lieux touristiques. *Destinations et Territoires*, 1, 26–37.
- Vogel, D. (2006). Des entreprises responsables ? Les limites de la vertu. *Les Grands Dossiers Sciences Humaines*, (2).
- Wartick, L. S., & Cochran, P. (1985). The evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, (10).
- Zaoual, H. (2007). Du tourisme de masse au tourisme situé: quelles transitions? *Marché et Organisations*, (3), 155–182.
- Zaoual, H. (2008). *Développement durable des territoires: économie sociale, environnement et innovations*. Paris: L'Harmattan.
- Zaoual, H., & Daghri, T. (2007). *Economie solidaire et développement local: vers une démocratie de proximité*. Paris: L'Harmattan.
- Zaoual, H., Nohra, F., & Latouche, serge. (1999). *Critique à la raison économique : Introduction à la théorie des sites symboliques*. Paris: L'Harmattan.



## TABLE DES MATIERES

Chapitre introductif : .....	10
I- De la curiosité simpliste du praticien... : .....	10
II- ...aux questionnements du chercheur : .....	13
III- Coconstruction de la question de départ : .....	14
IV- Démarche inductive et pré-enquête : .....	16
V- Réflexion évolutive : .....	18
VI- Contexte et question de départ: .....	19
VII- Annonce du plan : .....	25
<b>Partie 1:Le tourisme : un phénomène mondial controversé ? .....</b>	<b>27</b>
Introduction à la 1ère partie : .....	28
Chapitre 1 : Les stratégies marocaines de développement touristique : enjeux, réalités, préoccupations et perspectives : .....	30
I. Tourisme : évolution rapide et nouvelles déclinaisons.....	30
I.1. Le tourisme mondial : historique, chiffres et tendances : .....	30
I.2. Le coût sociétal du tourisme : .....	34
I.3. L'émergence de nouvelles formes du tourisme : .....	36
I.3.1. Le tourisme écologique : .....	36
I.3.2. Le tourisme créatif : .....	38
I.3.3. Le tourisme éthique : .....	38
I.4. Le tourisme « situé » : une aubaine pour les pays du sud ? .....	40
II. Le tourisme au Maroc : Mosaïques de stratégies vs résultats mitigés .....	41
II.1. Le tourisme au Maroc : début, présent et perspectives : .....	41
II.2. Le développement du tourisme marocain au fil des années : .....	43
II.2.1. Les plans de développement stratégiques : .....	43
II.2.2. La « vision 2010 » : Un premier défi réel ? .....	45
II.2.3. Vision 2020 : la consécration définitive ?.....	47
II.3. Aperçu sur le réseau du tourisme : une myriade d'acteurs et une diversité d'actions .....	51
II.3.1. Les entités publiques : .....	52
II.3.2. Les partenaires institutionnels : .....	54
II.3.3. Les opérateurs privés : une perte de vitesse apparente : .....	56
II.3.4. Le touriste : un acteur dont on connaît (pas) le profil.....	58

II.3.5. Synthèse de l'agencement des acteurs du réseau : à la recherche d'une articulation cohérente : .....	62
II.4. Essaouira : Exemple d'une ville à la recherche d'un rythme de croisière.....	63
II.4.1. Aperçu historique : .....	63
II.4.2. Essaouira : des atouts innombrables... mal exploités ! .....	65
II.4.2.1. Données géographiques et démographiques: .....	65
II.4.2.2. Essaouira : Des ressources abondantes vs développement en décadence	67
II.4.3. La destination d'Essaouira : Un produit... en cours.....	69
II.4.4. Quelques handicaps au développement touristique : .....	70
II.4.4.1. La saisonnalité : .....	70
II.4.4.2. Le « chacun pour soi » : .....	71
II.4.4.3. L'impact sociétal du tourisme : .....	71
Chapitre 2 : Le développement durable : effet de mode ou prise de conscience ?.....	73
I. Le développement durable : néologisme à effet mondial.....	73
I.1. Le développement durable : .....	73
I.1.1. Des pluralités de définitions peu unanimes... : .....	73
I.1.2. ...Aux perceptions controversées des acteurs : .....	75
I.1.3. Naissance de l'éthique des affaires : .....	77
I.1.4. Le développement durable aux yeux des religions : Exemple de l'Islam.....	79
I.2. les entreprises : protagonistes du développement durable.....	82
I.2.1. A la recherche d'un développement durable et profitable : .....	82
I.2.2. ISO 26000 : un engagement (marketing ?) de responsabilité sociétale. ....	84
I.2.3. La durabilité au sein des entreprises : une approche participative ? .....	87
I.3. Tourisme durable : stratégie commerciale ou argument d'attraction ?.....	88
I.3.1. Tourisme durable : une pluralité de définitions .....	88
I.3.2. Le tourisme et les ressources du territoire : un rapport social et écologique en mutation.....	91
II. le tourisme au Maroc à l'épreuve du développement durable: communication corporate ou conscience des acteurs ? .....	94
II.1. Le Maroc : un pays en voie de développement... durable .....	94
II.1.1. Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) : .....	95
II.1.2. Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) : .....	97
II.1.3. La durabilité des entreprises marocaines : une intégration balbutiante .....	99
II.2. Le tourisme et le développement durable au Maroc : .....	102

II.2.1. La vision 2020 : premières considérations de la durabilité.....	102
II.2.2. L’ancrage de la durabilité dans le management des entreprises touristiques : .....	104
II.2.3. Les Pays d’Accueil Touristique (PAT) : le tourisme au service du développement rural .....	106
Conclusion de la 1 <sup>ère</sup> Partie : .....	109
<b>Partie 2 : La responsabilité sociale des entreprises comme objet de recherche des sciences de la gestion et de la sociologie.....</b>	<b>111</b>
Introduction à la 2 <sup>e</sup> partie : .....	112
Chapitre 1 : La problématique de la responsabilité sociétale au sein du réseau touristique .....	114
I. Le positionnement du problème : .....	114
II. Un cadre théorique particulier.....	115
II.1. Friedman vs Freeman .....	116
II.2. Les limites de <i>la Stakeholder Theory</i> (SHT).....	118
II.3. Le binôme atypique : SHT & ANT .....	120
III. Les niveaux d’analyse : Les entreprises touristiques, les parties prenantes et les innovations sociales. ....	122
Chapitre 2 : La Responsabilité sociétale : d’un management de la firme à un management du réseau : gisement de controverses et de coopération.....	125
I. La RSE et la théorie des Parties Prenantes : un éclairage épistémologique et conceptuel .....	125
I.1. La RSE : un néologisme pour aligner les intérêts de l’entreprise avec les intérêts de la société :.....	125
I.1.1. Des contributions abondantes...provoquent un flou définitoire .....	126
I.1.2. Représentations (non) consensuelles : Exemples de 3 grandes firmes .....	128
I.2. La Théorie des parties prenantes (SHT) : un nouveau paradigme qui place l’entreprise au centre d’une constellation d’intérêt antagonique ! :.....	130
I.2.1. Synthèse historique et essais de définition.....	130
I.2.2. La dimension Normative :.....	132
I.2.3. La Dimension Instrumentale :.....	134
I.2.4. La Dimension Descriptive :.....	136
I.2.5. La catégorisation (a priori) des parties prenantes : .....	138
I.3. La théorie des parties prenantes et la RSE : Un paradigme « alternatif » pour la gouvernance des entreprises :.....	144
II. La RSE : une conception floue et polysémique...mais fascinante.....	147

II.1. La RSE et le Développement Durable :	147
II.2. La RSE : Pour détourner les regards attentifs ou pour révolutionner le management ?	151
II.2.1. Du principe « Pollueur-Payeur »	151
II.2.2. ...A un engagement stratégique:	156
II.3. La RSE et l'ISR :	158
II.4. La RSE : volontaire ou obligatoire ? :	159
II.5. Aspect spatial et temporel de la RSE :	161
II.6. La RSE et la création de la valeur marchande :	164
II.6.1. La RSE et l'avantage concurrentiel :	164
II.6.2. La RSE et les retombées financières : un lien incertain.	167
II.7. La mesure de la RSE : Une performance sociétale difficile à mesurer ?	171
II.7.1. La performance sociétale : un concept « attrape-tout » :	171
II.7.1.1. Le Bilan Social :	173
II.7.1.2. Du <i>Triple Bottom Line</i> au Bilan Sociétal :	174
II.7.1.3. The Sustainable Balanced Scorecard :	175
II.8. La RSE : un sort déterminé par la collaboration du réseau des parties prenantes ?	177
II.8.1. De l'approche instrumentale...	178
II.8.2. A une approche sociopolitique et plurielle :	179
III. La RSE au cœur d'un mariage mixte : SHT et ANT	181
III.1. Les Trois fondamentaux de l'ANT	181
III.2. Le social 1 de la SHT vs Le social 2 de l'ANT :	183
III.3. Le réseau des entités humaines vs le réseau hybride :	186
III.3.1. L'apparition des actants non humains	186
III.4. Le rôle central de l'entreprise vs le principe de symétrie	187
III.5. Des groupes tranchés au monde plat:	188
III.6. La régulation des intérêts : une genèse d'innovation sociale	191
III.6.1. Le réseau et la traduction : la capacité des parties prenantes à produire des innovations :	192
III.6.2. L'intermédiaire et le médiateur	194
III.6.3. La controverse et les conflits d'usage :	196
III.6.3.1. La controverse	196
III.6.3.2. Les conflits d'usage :	198

III.7. La RSE : pour un réseau touristique coopérant.....	200
III.7.1. Le <i>tourismscape</i> : le réseau touristique hétéroclite .....	200
III.7.2. Les Systèmes Touristiques Localisés (STL) : Quand le réseau se déploie autour d'une ressource :.....	203
III.7.2.1. Le STL ou la concentration « responsable» autour d'une ressource : .	204
III.7.2.2. De la notion de la gouvernance... :.....	206
III.7.2.3. ...A la Corporate Governance : .....	208
III.7.3. La RSE et le concept de la coopération : quand le compromis remplace le conflit :.....	210
III.7.3.1. Des conflits d'usage sur le <i>tourismspace</i> aux controverses :.....	210
III.7.3.2. La zone de dialogue : .....	210
III.7.3.3. Les jeux à sommes positives : faire converger les parties prenantes est il possible ?.....	212
Chapitre 3 : La RSE vu du réseau coopérant des actants-parties prenantes .....	218
I. Recherche participative et induction : .....	218
II. Induction et Enquête exploratoire : Premiers constats .....	220
III. Problématique : .....	222
IV. Les axes de la problématique : .....	227
V. Hypothèses de la recherche : .....	229
Conclusion de la 2 <sup>e</sup> partie :.....	231
<b>Partie 3 : L'interpellation de la RSE par les parties prenantes et l'acteur-réseau : réseaux, flux social, associations, perceptions et compromis. ....</b>	<b>233</b>
Introduction à la 3e partie : .....	234
Chapitre 1 : Méthodologie de recherche : .....	235
I. L'observation participante : .....	235
II. Les documents:.....	236
III. La collecte des données : .....	236
III.1. Les acteurs interrogés : .....	236
III.2. L'entretien semi-directif :.....	239
III.2.1. La grille.....	239
III.2.2. Le déroulement des entretiens : .....	240
III.2.3. La retranscription : .....	241
IV. Traitement des données : .....	241
IV.1. Logiciel RQDA : .....	241

IV.2. Analyse qualitative :.....	242
V. La présentation des résultats :.....	242
Chapitre 2 : La redéfinitions des frontières des entreprises touristiques d'Essaouira à l'aune de la RSE.....	244
I. Le réseau des entreprises et des actants-parties prenantes : vers un nouveau panorama qui défie les clivages ?.....	244
I.1. Quand les entreprises deviennent « un milieu des choses » !.....	244
I.1.1. Analyse de l'offre de la destination :.....	244
I.1.1.1. Domaine d'activité :.....	244
I.1.1.2. Taille :.....	246
I.1.1.3. Le mode de gestion :.....	247
I.1.1.4. Saisonnalité :.....	247
I.1.1.5. Concurrence et collaboration :.....	248
I.1.1.6. Les ressources humaines :.....	249
I.1.1.7. Quelques freins au développement touristique à Essaouira :.....	250
I.1.1.8. Le réseau.....	251
I.1.2. Du milieu des choses à la construction d'un social 2 :.....	251
I.1.2.1. Cas 1 : Réseau d'un hôtel.....	252
I.1.2.2. Cas 2 : Réseau d'un hébergeur informel.....	259
I.1.2.3. Le réseau touristique en tant que construit hybride :.....	263
I.1.2.3.a. Le circuit formel vs le circuit informel ou les macro-acteurs vs les acteurs marginalisés : jeux, fermeture, concurrence...et coopération !.....	263
I.1.2.3.b. Suivre cheminements comme un nouveau moyen pour dévoiler « Qui compte ? » :.....	268
I.1.2.3.c. Le flux social à l'épreuve des clivages du type local vs global : cas d'une controverse «glocale ».....	276
II. Les entreprises touristiques et le défi de la RSE : conflits, perceptions, ressources et coopération.....	279
II.1. Le territoire touristique : un territoire en friction ?.....	279
II.1.1. Des pratiques multiformes des acteurs... :.....	279
II.1.2. ...Aux conflits d'usage sur les ressources :.....	284
II.2. L'ancrage territorial des projets touristiques :.....	290
II.2.1. La durabilité à l'épreuve du dialogue et du site symbolique.....	290
II.3. L'enrôlement des ressources « gratuites » :.....	296

II.3.1. Les ressources « gratuites » et la détermination de la qualité des produits touristiques : .....	296
II.4. La perception de la durabilité chez les dirigeants rencontrés : .....	303
II.4.1. Le développement durable : des perceptions confuses ! .....	303
II.4.2. L'intégration des préceptes de la durabilité dans la gouvernance des entreprises touristiques: quel arbitrage ? .....	311
II.5. L'opérationnalisation de la RSE dans la gouvernance des entreprises touristiques : .....	313
II.5.1. Volet économique : .....	313
II.5.2. Le volet social : .....	315
II.5.3. Le volet environnemental : .....	318
II.6. Les freins à la traduction de la RSE : .....	321
II.7. L'approche de la coopération et l'activation de la ressource territoriale : .....	324
II.7.1. La naissance d'une controverse autour des ressources territoriales : .....	325
II.7.2. La traduction de Callon : levier de la convergence ? .....	331
II.7.3. La RSE : d'un mode de gestion à une stratégie de gouvernance d'un réseau ? .....	333
II.7.3.1. Les intérêts économiques au cœur du compromis: .....	334
II.7.3.2. La promotion du mode de vie local : .....	336
II.7.3.3. L'environnement, moteur de l'innovation sociale: .....	337
Conclusion de la 3e partie : .....	340
Conclusion générale .....	346
BIBLIOGRAPHIE .....	355
TABLES DES MATIERES .....	376
TABLE DES FIGURES .....	383
TABLE DES TABLEAUX .....	383
ABREVIATIONS .....	384
ANNEXES .....	386

## TABLE DES FIGURES

Figure n° 1 : Réseau et quelques interactions .....	17
Figure n° 2 : Graphe de l'évolution des arrivées entre 2001 et 2010 en milliers :.....	46
Figure n° 3 : Graphe de la répartition de la capacité litière par région : .....	47
Figure n° 4 : Carte des régions touristiques déterminées par la vision 2020 .....	49
Figure n° 5 : Image d'une touriste transportée dans une charrette.....	51
Figure n° 6 : Carte administrative de la province d'Essaouira.....	66
Figure n° 7 : Archipel d'Essaouira.....	67
Figure n° 8 : Catégories des parties prenantes .....	119
Figure n° 9 : Pollutions produites par l'OCP .....	155
Figure n° 10 : Actions du SBSC .....	176
Figure n° 11 : Place de la RSE dans l'organigramme des entreprises .....	178
Figure n° 12 : Constitution d'un social 2 .....	185
Figure n° 13 : La redéfinition du réseau des parties prenantes .....	190
Figure n° 14 : Toile des questions de la recherche participative :.....	219
Figure n° 15: Arborescence de la problématique : .....	228
Figure n° 16 : Délabrement de la maison du Sultan.....	293
Figure n° 17: Enrôlement des ressources gratuites : .....	297
Figure n° 18 : Lieux de création des prestations touristiques : .....	299
Figure n° 19: Perception de la qualité .....	301
Figure n° 20 : Plage privée d'un hôtel.....	302
Figure n° 21 : Position géographique d'Akermoud .....	326
Figure n° 22: Potentialités naturelles d'Akermoud.....	327
Figure n° 23: Photos proposées par la maison d'hôte .....	329
Figure n° 24: Nouvelle dynamique touristique dans la localité d'Akermoud.....	335

## TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Évolution chronologique des définitions.....	140
Tableau 2 : Liste des personnes interrogées .....	238



## ABREVIATIONS

ANT : Actor Network Theory

ANAPEC : Agence Nationale De la Promotion des Emplois et Des Compétences

CESE : Conseil Economique Social et Environnemental

CGEM : Confédération Générale Des Entreprises Marocaines

CPTE : Conseil Provincial Du Tourisme d'Essaouira

CRT : Conseil Régional du Tourisme

DATAR : Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à l'Attractivité du Territoire

DPA : Délégation Provinciale de l'Agriculture

FMI : Fonds Monétaire International

FNAVM : Fédération Nationale des Agences de Voyages Marocaines

FNIH : Fédération National de L'Industrie Hôtelière

FNT : Fédération Nationale du Tourisme

FNR : Fédération Nationale des Restaurateurs

ISO : International Standard Organization

ISR : Investissement Socialement Responsable

MPE : Moyenne ou Petite Entreprise

MPME : Micro, Petite ou Moyenne Entreprise

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

OCP : Office Chérifien du Phosphate

OCT : Office Chérifien du Tourisme

OHSAS: Occupational Health and Safety Advisory Services

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONMT : Office National Marocain du Tourisme

OMT : Organisation Mondiale du Tourisme

PAS : Plan d'Ajustement Structurel

PAT : Pays D'Accueil Touristique

PNUE : Programme des Nations Unies Pour l'Environnement

PNUD : Plan des Nations Unies pour le Développement

RMH : Riads Maisons d'Hôtes

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SBSC: Sustainable Balanced Scorecard

SH: Stakeholders Theory

SMIT : Société Marocaine de L'Ingénierie Touristique

SNDD : Stratégie Nationale de Développement Durable

STT : Syndicat des Transporteurs Touristiques

TPE : Très Petite Entreprise

TO : Tours Opérateurs

UE : Union Européenne

UICN : Union Internationale de la Conservation de la Nature

# ANNEXES

## ANNEXE 1 : Grille d'entretien pour les dirigeants

---

### Grille d'entretien « Dirigeants d'entreprises »

Question d'entrée : Je suis en train de réaliser une étude sur les possibles relations des problèmes sociaux et environnementaux dans le cadre de votre activité professionnelle.

Thème 1 : fonctionnement:

- Ressources humaines, organigramme, plan de formation
- Objectifs stratégiques et opérationnels
- Dynamique de production : procédés, produits et saisonnalité
- Démarches d'innovation : interne/externe, produits/métiers
- Clientèle / Concurrence / Partenaires : Type / Nombre / chiffres d'affaires/remplissage
- Canal de distribution
- Capacités : Style de management / Mode de gestion/ Prises de décision
- Dispersion de salaires
- Type de relations entre le personnel

Thème 2 : Posture Sociétale :

- Développement durable
- Que signifie pour vous être une entreprise qui respecte le développement durable
- Contrainte du développement durable pour l'entreprise
- label et certifications
- performance : indicateurs financiers et ou indicateurs extrafinanciers
- Niveau de la RSE : Contrainte légale/Economie/Ethique/philanthropie
- Référentiel du dirigeant : tradition/affection/rationalité/finalité

Thème 3 : Actions sociétales et Réseau :

- Economiques : sponsoring/réduction des coûts de production/ % achats des produits locaux/produits responsables/taux de retour/étude satisfaction des clients/taux de réclamation.....
  - Sociales : recrutement des candidats locaux/turn over/type de contrat/postes fixes et postes extra/cotisation sociale/formations/études de satisfaction du personnel/motivation/primes/mécénat/protection des valeurs locales/règles de sécurité pour les employés/formation en hygiène/liberté syndical
  - Environnementales : utilisation des ressources d'une façon durable/déchets traités, réduction de la pollution, réduction de la consommation de l'eau et de l'électricité, préservation de la faune et la flore locales
  - Impacts des actions sociétales : évolution du CA/ Satisfaction/Motivation matérielle et psychique des employés/notoriété
  - Lien démarches sociétale et rentabilité
-

- *Coopération : Consultation, opération d'information des autres acteurs, consultation d'un groupe, communication pour montrer l'importance d'une action, dialoguer et négocier, échange avec des acteurs qui vous connaissent mal*
- *Lien performance sociétale et gestion participative.*
- *Avantages tirés*
- *Avantages souhaités*
- *Controverses & Conflits rencontrés*
- *Jeux : à somme positive ou nulle*
- *Résolution du conflit*
- *innovation*
- *Eventuels objets et éléments naturels concernés*

#### Thème 4: Dynamiques du réseau :

- *Relations externes : Acteurs/ composition/ étendue*
- *Perception du réseau : Oligoptique/ Panoptique*
- *Fonctionnement : intérêts/ enjeux/ stratégies/ convergences/controverses/conflits*

#### Thème 5 : Présentation de l'Ese

- *Année de création / fondateur*
  - *Statut / Associés / Fonctionnement*
  - *Objectif de l'entreprise*
  - *Ressources matérielles, humaines, financières*
  - ***Profil des employés/ les diplômés.***
  - *Part de marché*
  - *Histoire de la structuration*
  - *Evolution des systèmes formels (règles/ procédures de travail / structuration des différentes fonctions de gestion/ codification des routines)*
  - *Changements*
-

## ANNEXE 2 : Grille d'entretien pour les actants-parties prenantes

---

### Grille d'entretien « Acteurs »

Question d'entrée : Je suis en train de réaliser une étude sur les possibles relations des problèmes sociaux et environnementaux dans le cadre de vos interactions avec des acteurs touristiques?

#### Thème 1 : Relations avec les entreprises touristiques:

- Historique
- Objectifs
- Interlocuteurs privilégiés
- Moyens de contact
- Objets et procédures impliqués
- Type de relations entretenues : formelles/informelles/coopérantes/conflictuelles
- Innovations
- Accords
- Conflits d'usages

#### Thème 2 : Posture sociétale :

- Que signifie pour vous le développement durable
- Contraintes sur le terrain
- Avis sur Entreprises locales : vu sur le réseau, oligoptique et panoptique
- *performance : indicateurs financiers et ou indicateurs extrafinancier*
- *RSE à votre avis*
- Niveau de la RSE chez les entreprises à votre avis : Contrainte légale/Economie/Ethique/philanthropie

#### Thème 3 : Actions sociétales et répercussions :

- Actions éventuelles par les entreprises touristiques pour favoriser le développement de la ville:
    - a) *Utiliser les ressources d'une façon durable:*
    - b) *Sponsoring/mécénat : trop résultat*
    - c) *recrutement des candidats locaux*
    - d) *postes fixtes et postes extra*
    - e) *cotisation sociale*
    - f) *protection des valeurs locales*
-

- g) Réduire la surconsommation et les déchets :
- h) Maintenir la diversité :
- i) *Soutenir les économies locales :*
- j) *Faire participer les communautés locales :*
- k) *Autres :.....*
- l) *Coopération : Consultation, opération d'information des autres acteurs, consultation d'un groupe, communication pour montrer l'importance d'une action, dialoguer et négocier, échange avec des acteurs qui vous connaissent mal*
  - Objectif des actions
  - Corrélation RSE/ Performance
  - Corrélation performance sociétale/ Coopération
  - Impacts Festival de gnaoua
  - Degré de satisfaction sur les entreprises
  - Intérêts tirés
  - Intérêts souhaités
  - Résolution du conflit
  - innovation
  - Eventuels objets et éléments naturels concernés

## Thème 2: Dynamiques du réseau :

- *Autres relations : Acteurs/ composition/ étendue*
- *Perception du réseau : Rôle et place de l'acteur*
- *Fonctionnement : Acteurs impliqués/intérêts/ enjeux/ stratégies/ convergences/conflits/zone d'incertitude/pouvoir*

## Thème 5 : Présentation de l'acteur

- Année de création
- Statut / Fonctionnement
- Objectif d'existence
- Ressources matérielles, humaines, financières
- Structuration
- Histoire de la structuration
- Changements

- Quelles d'autres personnes me conseillez vous de contacter ?

---

## ANNEXE 3 : Structure et Organigramme du Ministère du Tourisme

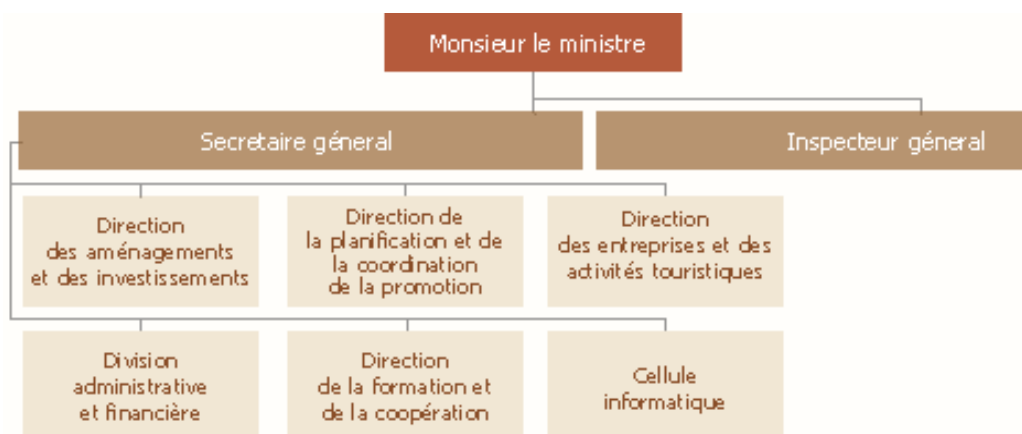
---

### Pôles du Ministère :

- Le Secrétariat Général
- L'Inspection Générale
- La Direction de la Planification et de la Coordination de la Promotion
- La Direction des Aménagements et Investissements
- La Direction des Entreprises et Activités Touristiques
- La Direction de la Formation et de la Coopération
- La Division Administrative et Financière
- La Direction de la Réglementation, du Développement et de la Qualité.

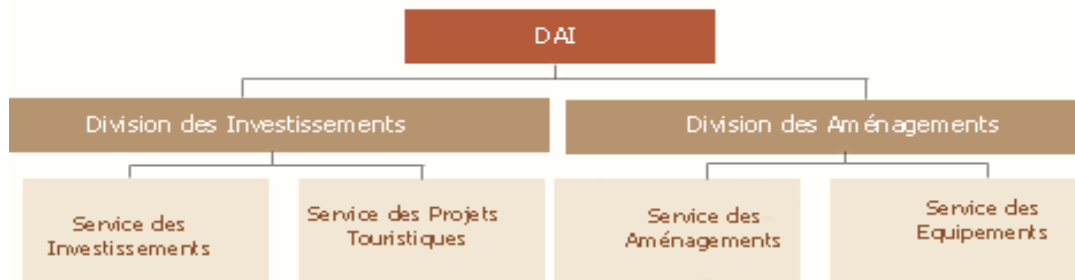
Chacun de ses entités est en charge de nombres de tâches sensibles :

- **Le Secrétariat Général** : Il fait office de coordinateur de toutes les entités d'un part, et le cabinet du ministre de l'autre part.
- **L'Inspection Générale** : Directement attachée au ministre, elle est chargée de réaliser sous son impulsion des études, des enquêtes et des inspections.

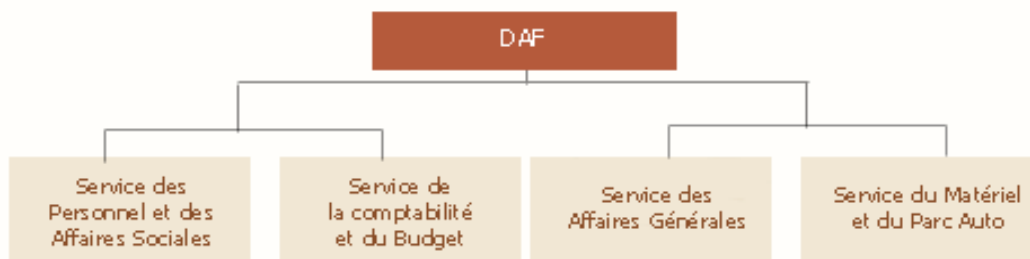


- **Direction des Aménagements et Investissements :**
  - Elaborer la politique des zones à vocation touristique ;
  - Contribuer à la constitution d'une réserve foncière dans le domaine du tourisme en liaison avec les Départements ministériels et organismes concernés ;
  - Veiller, en liaison avec les Départements concernés, à la réalisation des équipements et des infrastructures touristiques à la charge de l'Etat ;
  - Etudier toutes les mesures susceptibles d'encourager les investissements touristiques ;
  - Elaborer les études techniques en vue de définir les normes de classements et de fonctionnement des établissements touristiques ;
  - Examiner les projets de réalisation d'unité d'hébergement et d'animation touristiques ainsi que les moyens de transport touristique conformément à la législation relative aux encouragements des investissements touristiques.
-



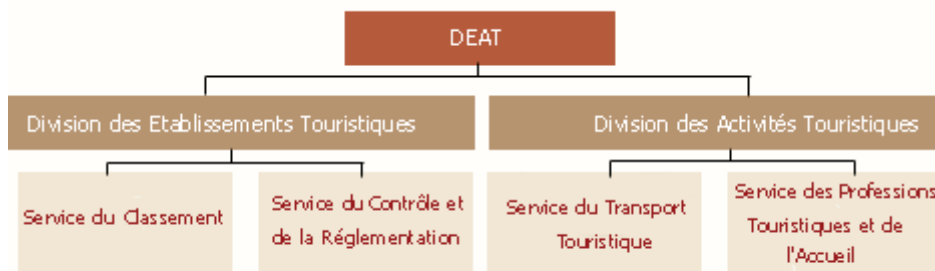


- **Direction de la Planification et de la Coordination de la promotion :**
- Elaboration d'une stratégie de promotion touristique ;
- Concertation avec les organismes publics et privés pour la promotion du produit touristique marocain ;
- Suivi de l'exécution de la stratégie d'animation et de valorisation du produit touristique ;
- Coordination des différentes manifestations à caractère touristique sur le plan national et international ;
- Préparation et exécution de tous recensements, enquêtes, sondages et études touristiques ;
- Centralisation et traitement de la diffusion des statistiques touristiques ;
- Suivi de la situation du secteur touristique, de son évolution et de son impact sur l'économie nationale ;
- Etablissement des prévisions et projections sur le tourisme à moyen et long termes ;
- Mise en œuvre des plans nationaux et régionaux de développement touristique ;
- Etablissement de bilans et rapports portant sur l'exécution du plan, de l'évaluation des résultats obtenus et de la définition des ajustements nécessaires.
  
- **Division Administrative et Financière :**
- Elaboration des projets de textes législatifs et réglementaires, et suivi de leur application ;
- Préparation du budget et de son exécution ;
- Gestion des affaires du personnel ;
- Approvisionnement en véhicule, matériels et équipements nécessaires au fonctionnement du Ministère et de la gestion desdits matériels et équipements ;
- Développement des œuvres sociales du Ministère



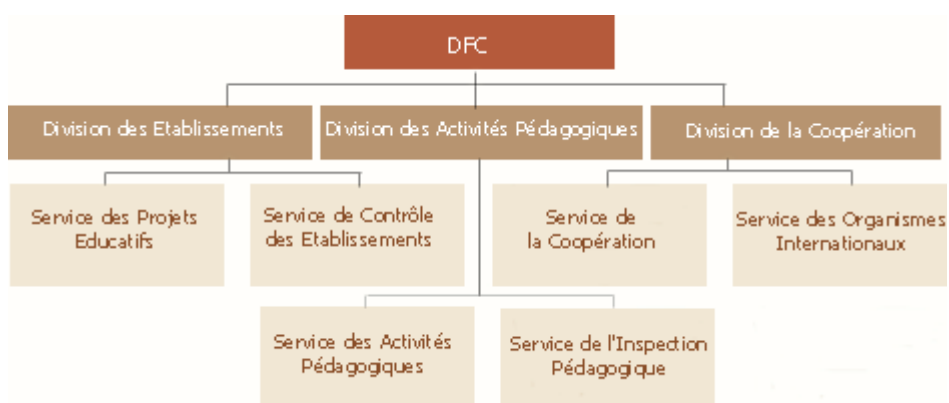
- **Direction des Entreprises et des Activités touristiques :**
-

- Suivi de l'action de l'ensemble des entreprises touristiques dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur notamment en matière de respect des normes techniques de classement ;
- Classement des établissements touristiques conformément à la réglementation en vigueur ;
- Etude des dossiers afférents aux demandes d'agrément d'agences de voyages, du classement des établissements d'hébergement et de restauration, du transport touristique et des autorisations pour l'exercice de la profession de guide touristique ;
- Etude des dossiers afférents aux demandes d'agrément et de classement du transport touristique

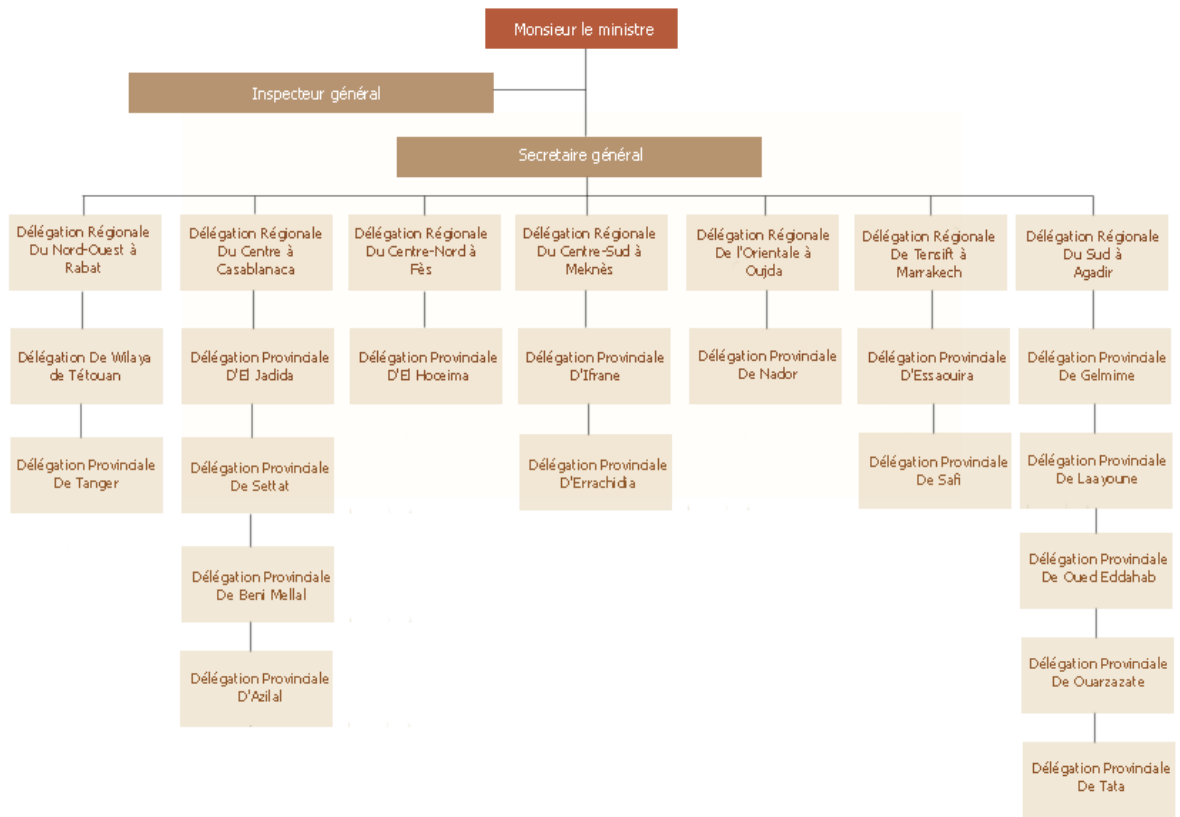


• **Direction de la Formation et de la Coopération :**

- Veiller à la création, à l'organisation et à la gestion des établissements de formation touristique et hôtelière.
- Etablir les programmes de formation, en assurer l'exécution et l'application et définir les méthodes d'enseignement.
- Assurer la formation et le perfectionnement des cadres du personnel pour l'ensemble du secteur touristique et hôtelier.
- Veiller à l'établissement, au maintien et au renforcement des relations de coopération tant sur le plan bilatéral que sur celui des relations avec les organismes internationaux spécialisés.



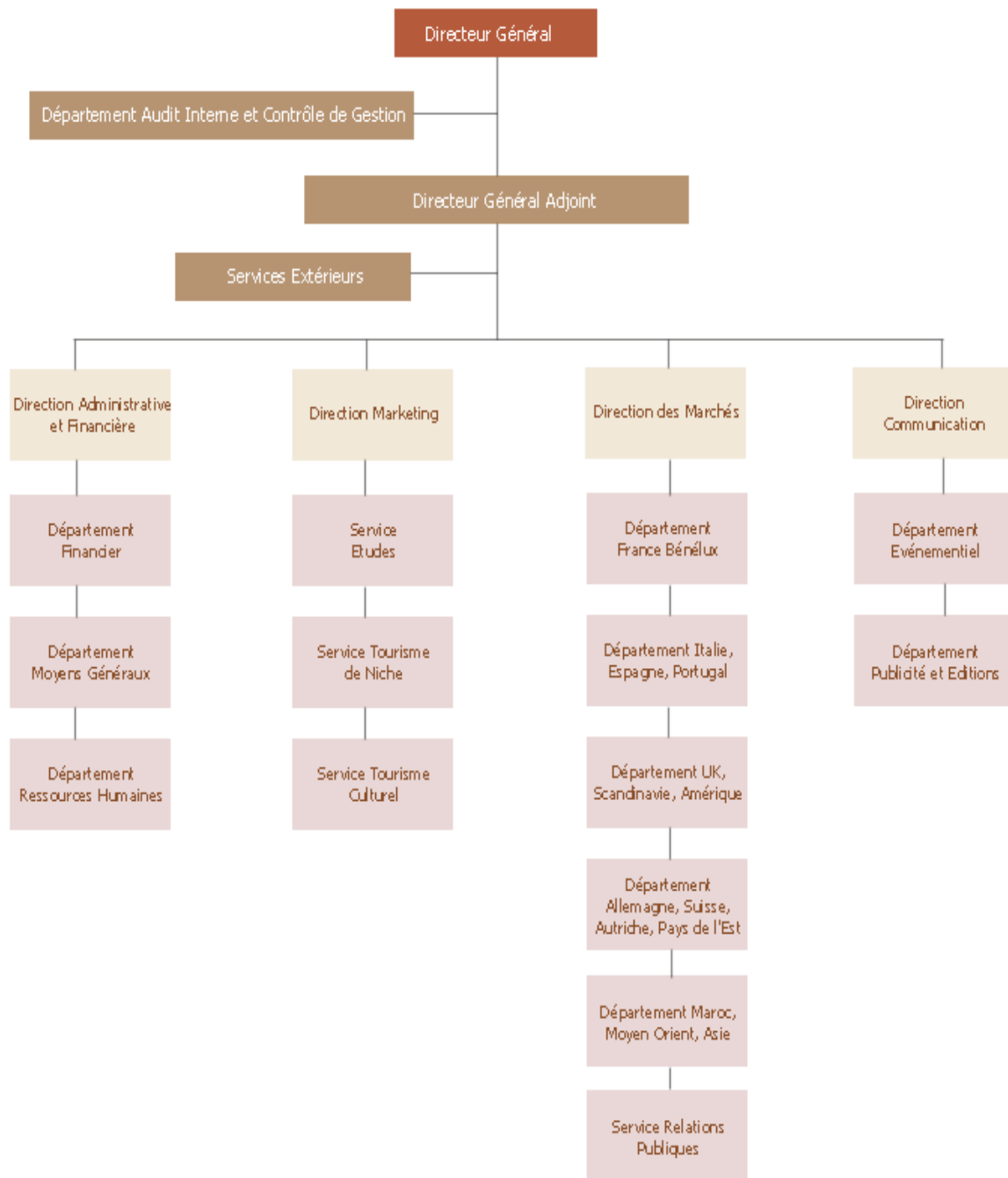
**Répartition territoriale des délégations :**



Source : [www.tourisme.gov.ma](http://www.tourisme.gov.ma)

## ANNEXE 4 : Organigramme de l'ONMT

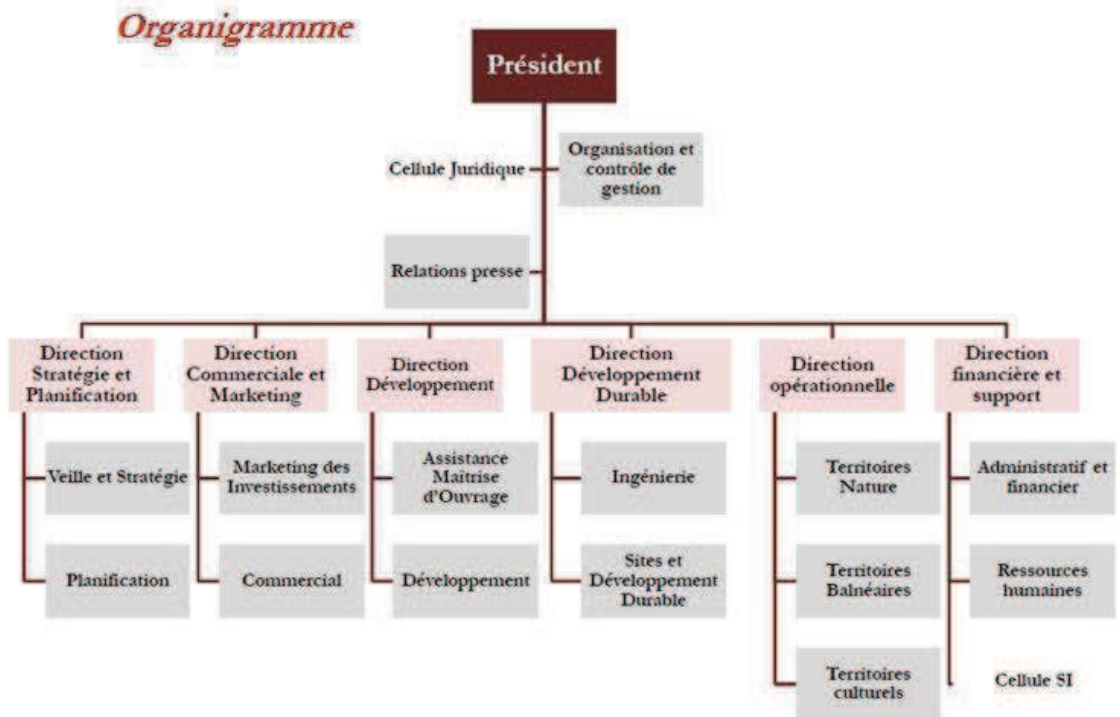
---



Source : [www.tourisme.gov.ma](http://www.tourisme.gov.ma)

---

## ANNEXE 5 : Organigramme de la SMIT



Source Interne

## Conseil Provincial du Tourisme d'Essaouira

C.P.T.E



# STATUTS

---

# Préambule

En application des Hautes Directives Royales et dans l'esprit de l'accord cadre 2001/2010 signé sous la présidence de S.M le Roi le 29 Octobre 2001 notamment les dispositions de l'article de l'accord d'application du contrat programme et de son article 57.

Et en renforcement du dispositif institutionnel Provincial visant à exécuter avec la plus grande efficacité la stratégie nationale adoptée par le gouvernement en partenariat avec les différents services de l'Etat, les collectivités territoriales, la Fédération Nationale du Tourisme et tous les acteurs intervenants dans le domaine touristique.

Les membres adhérents au Conseil Provincial du Tourisme d'Essaouira (CPTÉ) s'accordent pour considérer l'approche Provinciale comme un axe majeur de la nouvelle politique touristique et décident de mettre en oeuvre le concept de Programme de Développement et de l'Investissement Stratégique (PDIS), et ce dans le but de diversifier le produit touristique Souiri à l'échelle de la Province d'Essaouira.

L'assemblée générale du Conseil Provincial du Tourisme d'Essaouira (CPTÉ) tenue le 19 Octobre 2010 a l'hôtel Ryad Mogador Essaouira a décidé à l'unanimité de renforcer ses statuts par l'adoption, l'approbation et l'homologation de ce présent statut.

---

# TITRE I

Formation, dénomination, objet,

Siège social, durée

## **ARTICLE 1 : FORMATION.**

Il est formé entre les adhérents aux présents statuts une association régie par le Dahir n°1-58-376 du Jourmada I 1378 (15 Novembre 1958) tel qu'il a été modifié et complété par la suite notamment par la loi 75/00 promulguée par le dahir n°1-02-206 du 12 Jourmada I 1423 (23 Juillet 2002).

Cette association est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle regroupe les membres fondateurs ainsi que toute autre personne qui sera admise conformément à l'article 6 ci-dessous.

## **ARTICLE 2 : DENOMINATION**

L'association prend la dénomination de: CONSEIL PROVINCIAL DU TOURISME D'ESSAOUIRA, par abréviation CPTE.

## **ARTICLE 3 : OBJET**

Le Conseil Provincial du Tourisme d'Essaouira est le lieu dans lequel les professionnels oeuvrent afin :

- 1- De sensibiliser tous les élus à la vision 2010 et à sa projection sur la Province d'Essaouira, en collaboration étroite avec l'administration locale;
  - 2- D'orienter et de favoriser le développement de l'activité de ses adhérents et d'étudier à cet effet les questions d'ordre moral, éthique, social, technique, financier, juridique, économique, fiscal, douanier, ... ou toute autre question qui a rapport au développement touristique Provincial
-



- 3- De contribuer et de développer l'industrie touristique dans le cadre de l'économie générale du pays
  - 4- De contribuer par tous les moyens à la réalisation des conditions propres à assurer un développement rapide et harmonieux du tourisme, notamment par la mobilisation de l'épargne locale, l'attrait de capitaux étrangers, la formation de sociétés ou ententes nationales, la planification Provinciale, le choix des investissements, la mise en place de l'infrastructure nécessaire, la disparition des causes du sous-développement et toutes déficiences
  - 5- De formuler toute proposition ou consultation ou avis aux pouvoirs publics sur les nouveaux investissements et l'animation touristique, en étroite collaboration avec les Centres Régionaux d'Investissement (CRI);
  - 6- D'être l'endroit idéal pour convaincre les élus à allouer les budgets nécessaires au développement, à l'amélioration et à la promotion du produit touristique offert par la Province d'Essaouira;
  - 7- De coordonner étroitement avec le ministère du tourisme pour l'exécution du Programme de Développement Régional (P.D.R) visant essentiellement à construire un produit très précisément défini pour cibler un segment de clientèle préalablement déterminé à l'aide d'études de marché, par construction de produits ; il convient d'entendre à la fois les améliorations à apporter aux produits existants, ainsi que l'adjonction de capacités additionnelles entrant dans la programmation nationale de la vision 2010
  - 8- D'oeuvrer pour le positionnement de la ville d'Essaouira et de son arrière-pays, par:
    - ★ La normalisation de produits de son environnement;
    - ★ La promotion de la destination Essaouira;
    - ★ Le développement de relations avec les Tour-Opérateurs
    - ★ Le développement de l'activité touristique
    - ★ L'accélération des aménagements de stations et sites délimités dans la Province le cadre du programme AZUR ou autre
-

- 9- De défendre et d'obtenir auprès des autorités compétentes, toutes mesures ou dispositions particulières dont l'industrie touristique pourrait bénéficier
- 10- De procéder à toutes enquêtes, études, statistiques, de recueillir tous renseignements, d'organiser toute publicité, de prendre toute initiative dans le cadre de l'industrie touristique et susceptible d'en faciliter le développement ou d'en résoudre les problèmes.

Aux effets ci-dessus, l'association pourra notamment :

- Acquérir à titre onéreux tout immeuble ou bien mobilier ou immobilier nécessaire à administration et à la réalisation de son objet;
- 11- D'une manière générale d'intervenir pour contribuer au développement du secteur touristique provincial dans tous ses aspects socio-économiques et socio-culturels avec les exigences d'équipement, d'infrastructures et de communication renforçant la stratégie nationale.

#### **ARTICLE 4 : LE SIEGE**

Le Siège de l'association est fixé à l'Atlas Essaouira & Spa au Boulevard Mohamed V, 44000 Essaouira. Il pourra être transféré en tout autre endroit de la ville ou de la Province par simple décision du Conseil d'Administration.

#### **ARTICLE 5 : DUREE**

La durée de l'association est illimitée,

---

## TITRE II

# Composition et statut des membres

### ARTICLE 6 : COMPOSITION

L'association se compose de membres honoraires et de membres actifs :

Les membres honoraires sont

- ★ Le Wali de la région Marrakech-Tensift-El Haouz;
- ★ Le Gouverneur de la Province
- ★ Le Président de la région Marrakech-Tensift-E1 Haouz;
- ★ Le Président du Conseil Provincial;
- ★ Le Président du Conseil Municipal;
- ★ Le Président de l'Association Essaouira Mogador;
- ★ Le Directeur de la fondation du festival des Alizés
- ★ Le Directeur artistique du festival GNAWA
- ★ Le Directeur du festival atlantique des Andalousies
- ★ Le Délégué Provincial du Tourisme;
- ★ Et toute personnalité proposée par le Conseil d'Administration.

Les membres actifs s'engagent à verser sous forme de contribution outre leurs cotisations dues à leurs associations respectives une participation annuelle au budget de l'association sur proposition du Conseil d'Administration.

Pour acquérir la qualité de membre actif, il faut

- ★ Adhérer sans réserve au présent statut
- ★ Etre agréé par le Conseil d'Administration
- ★ Prendre l'engagement écrit de respecter le cas échéant le règlement intérieur de l'association.
- ★ Payer les cotisations et participer au budget du CPTE.

Les membres actifs sont composés de représentants de trois collèges et de membres permanents :

- 1- **Collège du secteur professionnel privé**, composé de personnes physiques ou morales, d'acteurs professionnels du tourisme et d'associations professionnelles Provinciales liées au tourisme ainsi que tout organisme à vocation touristique,
-

aménageurs, développeurs et groupes hôteliers légalement établis et constitués, représentés par leurs présidents ou par leurs secrétaires généraux respectifs.

**2- Collège des collectivités locales, provinciales et régionales** : Le Président de la région Marrakech-Tensift-El Haouz, Le Président du Conseil Provincial, le Président du Conseil Municipal et les Présidents des Chambres Professionnelles relevant du territoire de la Province d'Essaouira (Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services (CCISE), Chambre de l'Artisanat et Chambre de l'Agriculture).

**3- Le collège des personnalités civiles**, composé des personnalités physiques et morales qui participent à la promotion et au développement du tourisme, soit directement ou indirectement et de tout organisme ou personne physique souhaitant contribuer à la promotion de la Province d'Essaouira.

**4- Les membres permanents**, composés de:

- Ministère du Tourisme
  - Délégué du Département de l'Artisanat;
  - Office Nationale Marocaine du Tourisme (ONMT);
  - Royal Air Maroc (RAM);
  - Office National Des Aéroports (ONDA)
  - Office D'Exploitation du Port (ODEP)
  - Conseil Régional du Tourisme de la région de Marrakech;
  - Groupement Professionnel des Banques du Maroc (GPBM), représentés respectivement par leurs présidents ou leurs Secrétaires Généraux ou par d'autres personnes dûment mandatées.
  - Directeur de la Société de Gestion de la Station Touristique Mogador.
-

ROYAUME DU MAROC

Ministère du Tourisme



المملكة المغربية

السياحة وزارة

## **Rio+20 | Livre Blanc sur le Développement Durable au Maroc**

### **Engagements et réalisations du Tourisme pour la Protection de l'Environnement et le Développement Durable**



ROYAUME DU MAROC  
**MINISTÈRE DU TOURISME**

Direction de la Réglementation  
du Développement et de la Qualité

---

Centre d'Affaires – Aile Sud, Lot 1 C 17

Avenue Ennakhil Hay Riad – Rabat

Tél. : +212 537 57 78 46

Fax : +212 537 57 78 47

Site Web : [www.tourisme.gov.ma](http://www.tourisme.gov.ma)

---

De par sa transversalité et ses nombreux effets d'entraînement, l'industrie du tourisme est une puissante locomotive de croissance économique qui joue un rôle indéniable dans la prospérité collective.

Les performances de ce secteur durant la dernière décennie, ont permis au Maroc de s'imposer comme l'une des étoiles montantes du paysage touristique mondial grâce à une politique volontariste et ambitieuse 'Vision 2010'. Au terme de l'année 2010, le Maroc a été placé au 25<sup>e</sup> rang mondial des performances touristiques sur le plan international et le tourisme a compté comme 1<sup>er</sup> contributeur à la balance des paiements, 2<sup>ème</sup> contributeur au PIB national et 2<sup>ème</sup> créateur d'emplois.

A fin 2011, le tourisme représente environ 7,7% du produit intérieur brut marocain, emploie plus de 460 000 personnes et enregistre des recettes de voyage de 59 milliards de Dirhams – environ 7 milliards de dollars US, confortant ainsi sa position de priorité nationale.

Compte tenu de ces acquis d'une part, et de la richesse du patrimoine naturel et culturel du pays et des opportunités offertes par les nouvelles tendances du tourisme mondial d'autre part, le Maroc nourrit aujourd'hui de nouvelles ambitions pour le développement du secteur touristique qui se voient formalisées dans la nouvelle stratégie décennale 'Vision 2020'.

Ambitieuse et responsable, la Vision 2020 a été élaborée selon une démarche analytique exhaustive et rigoureuse prenant en considération les divers enjeux environnementaux, sociaux et économiques qui sous tendent l'implémentation de ce dispositif de pilotage et d'accompagnement du secteur.

Au-delà des objectifs quantitatifs de croissance qu'elle se fixe (doubler la taille du secteur, des arrivées de touristes et des parts de marché sur les principaux marchés européens traditionnels et construire près de 200.000 nouveaux lits hôteliers), la Vision 2020 est avant tout une ambition qualitative pour promouvoir un tourisme authentique, propre et responsable, qui accélère le développement économique sans dénaturer son patrimoine naturel et culturel, capital de croissance.

La concrétisation de cette ambition implique de s'inscrire dans un cadre stratégique repensé et renouvelé permettant de prendre en compte les défis et enjeux qui sont fondés sur 3 axes majeurs :

- **Une politique d'aménagement territorial** de l'offre touristique, garante de la diffusion des bénéfices du tourisme et du développement socio-économique de toutes les régions
- **Un schéma institutionnel et une structure de gouvernance**, à même d'apporter la dynamique et le leadership nécessaires au développement territorial touristique
- **Le développement durable**, un défi et une opportunité de différenciation pour le tourisme marocain

## **i. Une politique d'aménagement territorial**

Le Maroc fera émerger progressivement, tout au long de la décennie, six nouvelles destinations touristiques pour relayer la croissance des deux pôles internationaux déjà établis à Marrakech et Agadir. La Vision 2020 prend ainsi appui sur huit territoires touristiques (Cf. encadré ci-dessous) présentant une cohérence touristique, une attractivité et masse critique nécessaires (en termes de capacités d'hébergement, d'actifs touristiques et de desserte aérienne) pour un positionnement international. Ce découpage transcende les barrières administratives et permet aux régions de tirer profit de l'ensemble de leurs potentialités : sites naturels, patrimoine culturel, culture vivante, etc.

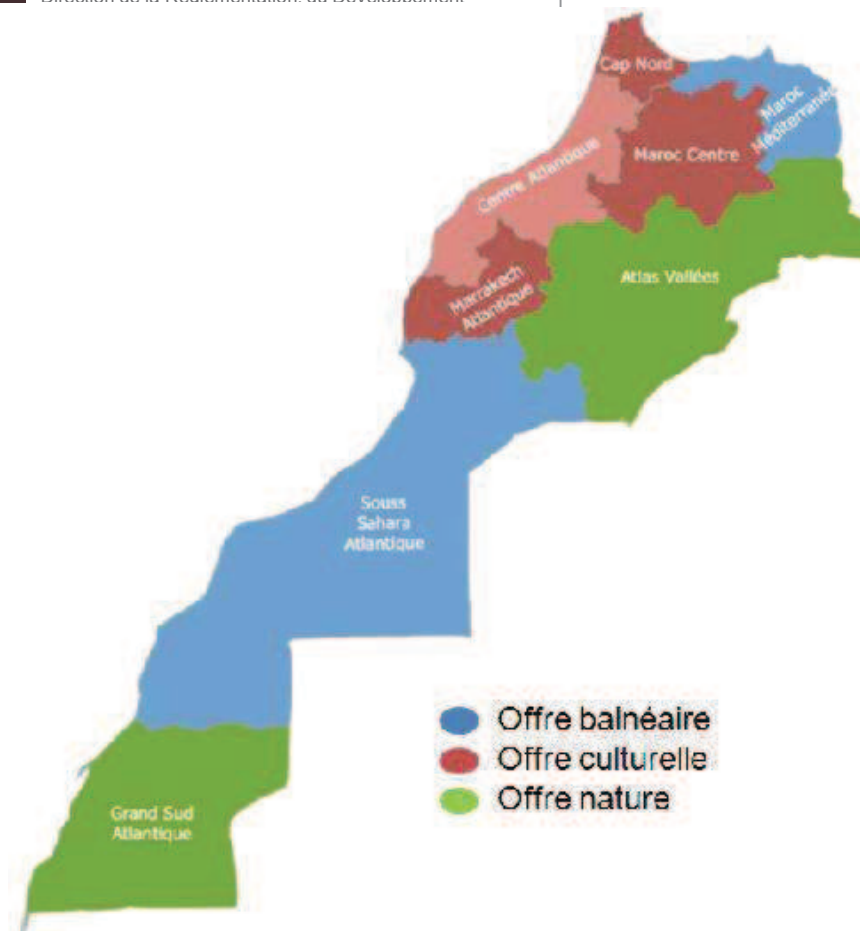
Chacun de ces territoires touristiques est doté d'une identité, d'un positionnement et d'une ambition spécifiques, qui servent de fil conducteur à son développement et sur lesquels il se base pour proposer une expérience unique, compétitive et en complémentarité avec les autres territoires. Ces huit destinations constitueront les points d'ancrage d'une politique touristique intégrée d'aménagement territorial articulée autour de cinq axes de développement majeurs qui orienteront les efforts de la décennie :

- Enrichissement de l'offre culturelle, à travers le développement de deux nouveaux pôles de croissance ('Maroc Centre' et 'Cap Nord') qui viendront compléter l'offre actuelle centrée autour du pôle Marrakech-Essaouira.
- Poursuite du positionnement offensif sur le balnéaire, à la fois sur le littoral Atlantique et Méditerranéen, à travers l'achèvement des projets du Programme Azur et le développement de nouveaux produits au Sud d'Agadir intégrés dans leur environnement naturel et socioculturel.
- Création d'une offre « Nature » complémentaire, à travers des produits innovants de faible intensité touristique et de qualité élevée (éco-lodges, resorts du désert, ksours & kasbah reconvertis,...).
- Mise en place de corridors thématiques reliant les territoires les uns aux autres et permettant de valoriser les multiples ressources naturelles et culturelles des régions et de promouvoir le tourisme dans les zones rurales.
- Structuration d'une offre performante d'animations, à même de renforcer l'attractivité des 8 destinations touristiques, promue à travers un tissu de PME touristiques modernes et compétitives appuyées par des initiatives publiques ou associatives locales, mais aussi à travers la création de produits culturels et de loisirs de standing international

Pour y parvenir, ces territoires disposeront d'un large éventail de projets structurants à même d'impulser une dynamique d'investissement locale et de créer une visibilité internationale. C'est dans cette optique que la stratégie de développement du produit touristique a été articulée autour de six programmes majeurs définis autour du culturel, du balnéaire et de la nature, avec le développement durable comme toile de fond et complétés par des programmes centrés sur certaines niches à forte valeur ajoutée et sur certains segments spécifiques pour accroître l'attractivité des destinations :

1. **Programme Azur 2020** pour construire une véritable offre balnéaire Maroc compétitive au niveau international.
2. **Programme Eco/ Développement Durable** pour valoriser les ressources naturelles et rurales tout en les préservant, et veiller au respect de l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil en leur offrant des avantages socioéconomiques.
3. **Programme Patrimoine et Héritage** pour valoriser l'identité culturelle du Maroc à travers la structuration et la valorisation du patrimoine matériel et immatériel du Royaume et la construction des produits touristiques cohérents et attractifs.
4. **Programme Animation, Sport & Loisirs** pour créer une offre d'animation riche variée et complémentaire aux infrastructures touristiques de base afin de consolider l'offre touristique marocaine et la rendre plus attractive et plus compétitive.
5. **Programme Niches à forte valeur ajoutée (Affaires et Bien-être)** pour (i) Faire du Maroc une nouvelle destination internationale du Tourisme d'Affaires en créant des infrastructures permettant d'accueillir de grands événements internationaux et en organisant des synergies avec les segments sports et bien-être, animation et culture (ii) Faire du Maroc une nouvelle destination internationale du bien-être et de la santé.
6. **Programme Tourisme Interne** pour répondre aux attentes des marocains en leur offrant un produit adapté tenant compte de leurs habitudes et de leur manière de voyager.





## ii. Schéma institutionnel et structure de gouvernance

Afin de garantir la mise en œuvre de la stratégie, d'autoriser un développement harmonieux et pérenne de toute l'économie touristique nationale, et permettre le pilotage simultané de tous les paramètres clés de l'équation touristique à l'échelle du pays et de ses huit territoires touristiques, le secteur du tourisme devra asseoir un fort leadership afin de renforcer sa légitimité et faciliter les prises de décision au niveau national et régional.

La réalisation de la Vision 2020 exige ainsi une gouvernance renforcée pour :

- Assurer au niveau national le pilotage stratégique de la Vision 2020 et renforcer la légitimité institutionnelle d'un secteur aussi transverse que le tourisme, constitué d'une grande multiplicité d'acteurs publics et privés de nature très différente
- Garantir la bonne exécution des stratégies et plans d'actions territoriaux, dans le respect le plus strict des feuilles de route régionales et des délais convenus pour leur mise en œuvre

Dans ce sens, le pilotage et le suivi de l'exécution de la Vision sera assuré par un dispositif intégré de gouvernance qui s'appuiera sur une instance de pilotage au niveau national réunissant l'Etat, les Régions et le secteur privé (la Haute Autorité du Tourisme) et des Agences du Développement Touristique qui seront pilotées par un conseil d'administration regroupant l'ensemble des parties prenantes au tourisme au niveau local (secteurs publics,

élus locaux, associations professionnelles, etc.). Une attention particulière est accordée au suivi de la durabilité au sein de ce dispositif de gouvernance à travers la mise en place d'une **Commission**

«**Tourisme Durable**» au sein de la Haute autorité et celle d'un **dispositif spécifique de pilotage et de suivi de la durabilité** dans le secteur en partenariat avec les observatoires national et régionaux de l'environnement.

### iii. Le développement durable

Le contrat programme de la Vision 2020, signé par les partenaires publics et privés, nationaux et régionaux, matérialise une conception commune de l'avenir du secteur touristique qui ambitionne d'adopter un modèle spécifiquement marocain, faisant de la durabilité une opportunité stratégique pour différencier le Maroc vis-à-vis de son environnement concurrentiel. Le développement durable est considéré comme une opportunité et un défi à relever sur sa triple dimension de préservation des ressources, de maintien de l'authenticité socioculturelle et de souci du développement et bien être des communautés d'accueil.

Le Maroc, situé à l'orée de son développement touristique, dispose de ce fait d'une fenêtre d'opportunité unique pour promouvoir un modèle à rebours du tourisme de masse promu jusqu'à récemment par la plupart des destinations méditerranéennes.

Les principaux sites marocains présentent en effet une densité touristique faible, qu'elle soit appréciée en termes d'impact socioculturel ou d'impact sur l'environnement. En comparaison avec les principales zones touristiques du pourtour méditerranéen, les destinations du Maroc restent des lieux de qualité, contrairement aux destinations plus matures.

Bien entendu, le tourisme doit tenir compte des contraintes hydriques et énergétiques que connaît le Maroc en mettant en place toutes les mesures et initiatives permettant de préserver ses ressources et atouts naturels.

L'analyse des niveaux de densité touristique de chacune des destinations de la Vision 2020 a permis d'établir un niveau de densité touristique à ne pas dépasser pour éviter la dégradation des écosystèmes et un impact négatif sur les communautés locales. Ce niveau a été ajusté pour chaque destination, en fonction d'un audit environnemental qui a permis d'évaluer le niveau de fragilité des écosystèmes et la disponibilité en ressources et en infrastructures environnementales. Ces niveaux de densité touristique ont ainsi à leur tour structuré les objectifs de croissance pour chacune des destinations touristiques du Maroc, intégrant la durabilité au cœur de la définition de la stratégie.

Au-delà de la planification stratégique l'objectif est de pouvoir intégrer la durabilité à tous les niveaux de la mise en œuvre de la stratégie et du cycle de vie du produit touristique.

Ainsi et en matière de pilotage et de planification stratégique, Vision 2020 a prévu de mettre en place un dispositif de suivi de la durabilité articulé autour d'un set d'indicateurs prenant en considération le respect des seuils de densité touristique, l'impact du développement touristique au niveau régional sur l'environnement, l'impact socio économique ainsi que la perception du touriste de la durabilité tout au long de son expérience touristique. Ce dispositif, qui sera développé en partenariat avec les observatoires national et régionaux de l'environnement, se vaudra à la fois comme un véritable outil de veille et de pilotage et comme un outil de promotion de l'engagement du Maroc pour la durabilité.

Pour garantir l'intégration de la durabilité très en amont dans la conception des projets touristiques, dans leur construction et dans leur gestion, une batterie de mesures alliant dispositif réglementaires et normatifs obligatoires et mécanismes d'accompagnement techniques et financiers au profit des opérateurs et acteurs



touristiques ont été programmées. Il est ainsi prévu d'incorporer des critères liés à la durabilité dans la réglementation touristique et en particulier le système de classement hôtelier et de renforcer les exigences en matière de durabilité au niveau des cahiers des charges des investissements touristiques conventionnés avec l'Etat notamment au niveau de sites fragiles (stations d'épuration des eaux usées, coefficient d'occupation au sol très bas, hauteurs limitées, respect des traits de côtes, utilisation des matériaux locaux, emploi de la population locale, contribution au développement économique et social de l'arrière pays, etc.). De même le chantier durabilité de la vision intègre la mise en place de mécanismes de renforcement des capacités des acteurs et opérateurs (partenaires institutionnels, opérateurs privés, administration du tourisme, écoles de tourisme, etc.) ainsi que des incitatifs financiers au profit des acteurs souhaitant investir dans l'optimisation des ressources (eau, énergie, déchets, etc.) et dans la durabilité (compensation des surcoûts liés à l'investissement durable, accompagnement à la certification, etc.). Cette démarche ne manquera pas également de dynamiser tout un marché lié à l'économie verte du fait de la demande générée sur les technologies propres, les équipements spécifiques, les ressources humaines spécialisées, etc.

Aussi, et afin de valoriser l'engagement de la destination pour la durabilité et de faire participer le touriste à la mise en œuvre des principes de durabilité que le Maroc a adopté, Vision 2020 prévoit aussi la mise en place d'une stratégie marketing ciblée ainsi qu'une batterie d'outils de sensibilisation et de communication (charte/référentiels du tourisme durable au Maroc, guides du voyageur responsable, passeports verts, applications pour smartphones, labels, etc.).

## ANNEX 8 : STATISTIQUES SUR LA FRÉQUENTATION HÔTELIÈRE DE LA VILLE D'ESSAOUIRA-MOGADOR POUR LE MOIS DE MAI 2012

### Variation des nuitées Mai 2012 par rapport à Mai 2011: +13%

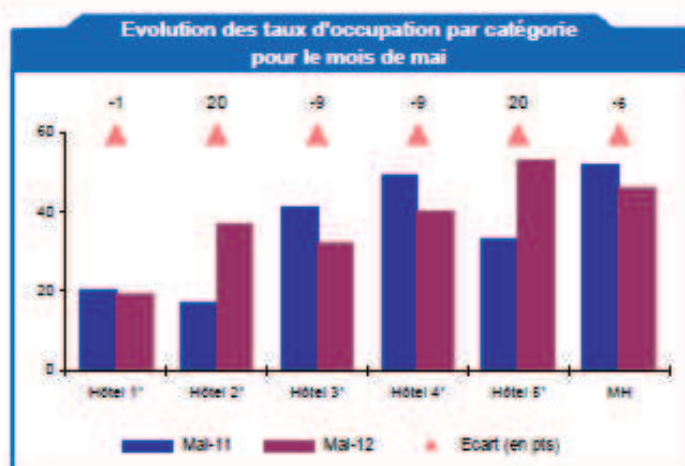
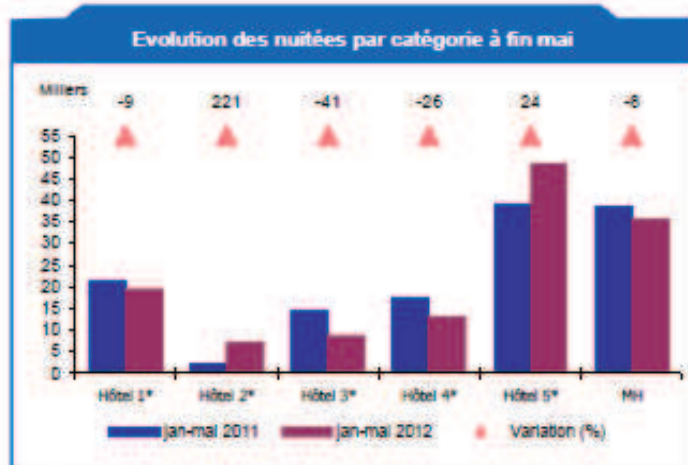
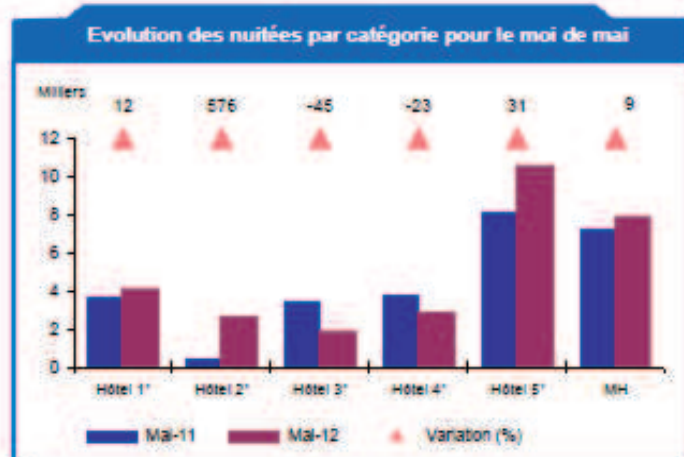
Le nombre estimé de nuitées réalisées dans les établissements d'hébergement touristique classés à Essaouira-Mogador a affiché une augmentation de +13% en mai 2012 par rapport au même mois de l'année 2011.

Depuis le début de l'année 2012, Essaouira-Mogador a connu une légère baisse de -1% de ses nuitées déclarées par rapport à la même période de l'année 2011.

Les hôtels classés 5\* et les maisons d'hôtes ont cumulé 61% des nuitées totales enregistrées à Essaouira-Mogador pour le mois de mai 2012.

Ces établissements ont enregistré des résultats positifs en terme de nuitées et en comparaison avec mai 2011 (+31% pour les 5\* et +9% pour les maisons d'hôtes).

Au cours du mois de mai 2012, le taux d'occupation des chambres des établissements d'hébergement touristique classés à Essaouira a atteint 38% enregistrant une progression de deux points par rapport à la même période de l'année dernière. Les hôtels 5\* et les 2\* ont, par ailleurs, enregistré la hausse la plus élevée du taux d'occupation (+20 points).



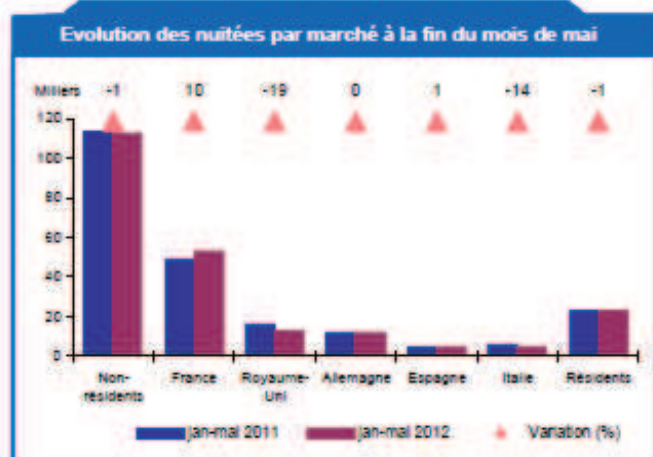
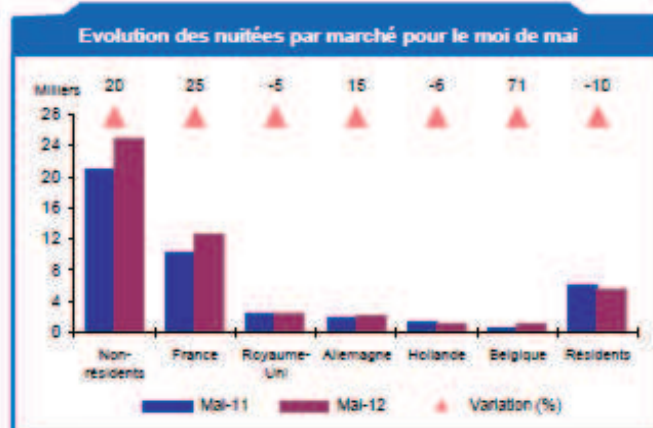
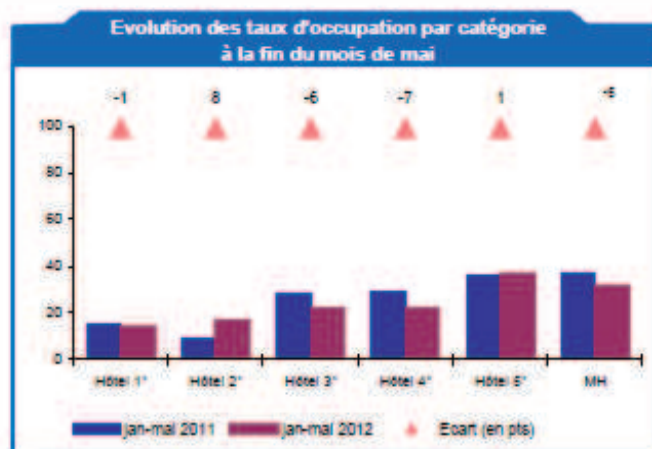
## Variation des nuitées janvier-mai 2012 par rapport à 2011: -1%

A fin mai 2012, le taux d'occupation des chambres des établissements d'hébergement touristique classés à Essaouira-Mogador s'est situé à 26% contre 27% pour la même période en 2011.

La hausse des nuitées de +13% en mai 2012 est attribuable aux réalisations des non-résidents dont les nuitées ont augmenté de +20%.

Par marché émetteur, le principal client de la ville, en l'occurrence la France, a enregistré une hausse de +25%. L'Allemagne et la Belgique ont également enregistré des croissances de +15% et +71% respectivement. Cependant, le Royaume Uni et la Hollande ont affiché une baisse de -5% et -6% respectivement.

La légère baisse des nuitées enregistrée au cours des cinq premiers mois de 2012 au niveau de la ville d'Essaouira-Mogador (-1%) s'explique par la baisse des nuitées réalisées par les résidents (-1%) ainsi que les non résidents (-1%), en particulier les anglais (-19%) et les italiens (-14%).



## Tableaux

### Variation des nuitées janvier-mai 2012 par rapport à 2011:-1%

#### Evolution par marché:Cumul janvier-Mai

Nationalité	Nuitées				Arrivées dans les hôtels classés				Durée Moyenne de Séjour		
	jan-mai 2001	jan-mai 2011	jan-mai 2012	Variation jan-mai 12/11 (%)	jan-mai 2001	jan-mai 2011	jan-mai 2012	Variation jan-mai 12/11 (%)	jan-mai 2001	jan-mai 2011	jan-mai 2012
<b>Non Résidents</b>	<b>45 863</b>	<b>114 019</b>	<b>112 587</b>	<b>-1</b>	<b>24 223</b>	<b>50 105</b>	<b>46 147</b>	<b>-8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
France	22 009	48 351	53 124	10	11 589	20 105	19 539	-3	2	2	3
Royaume-Uni	4 739	15 569	12 543	-19	2 198	5 963	4 633	-22	2	3	3
Allemagne	3 948	11 352	11 379	0	2 333	5 523	5 296	-4	2	2	2
Espagne	1 326	4 509	4 576	1	814	2 329	2 484	7	2	2	2
Italie	2 115	5 145	4 405	-14	1 237	2 481	2 204	-11	2	2	2
Hollande	1 089	4 726	4 188	-11	520	2 162	1 780	-18	2	2	2
Belgique	1 215	3 186	4 021	26	520	1 328	1 500	13	2	2	3
Suisse	1 416	3 146	2 853	-9	650	1 436	1 222	-15	2	2	2
U.S.A	2 702	3 085	2 776	-10	1 477	1 587	1 390	-12	2	2	2
<b>Résidents</b>	<b>10 565</b>	<b>23 026</b>	<b>22 776</b>	<b>-1</b>	<b>5 886</b>	<b>12 463</b>	<b>12 615</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>56 428</b>	<b>137 045</b>	<b>135 363</b>	<b>-1</b>	<b>30 109</b>	<b>62 568</b>	<b>58 762</b>	<b>-6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

### Variation des nuitées Mai 2012 par rapport à Mai 2011:+13%

#### Evolution par marché: Mois de Mai

Nationalité	Nuitées				Arrivées dans les hôtels classés				Durée Moyenne de Séjour		
	Mai-01	Mai-11	Mai-12	Variation 12/11 (%)	Mai-01	Mai-11	Mai-12	Variation 12/11 (%)	Mai-01	Mai-11	Mai-12
<b>Non Résidents</b>	<b>10 707</b>	<b>20 888</b>	<b>24 984</b>	<b>20</b>	<b>5 415</b>	<b>9 433</b>	<b>10 390</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
France	6 455	10 119	12 668	25	3 381	4 509	4 813	7	2	2	3
Royaume-Uni	697	2 379	2 254	-5	284	881	867	-2	2	3	3
Allemagne	722	1 785	2 046	15	436	862	953	11	2	2	2
Hollande	372	1 251	1 179	-6	155	587	492	-16	2	2	2
Belgique	274	581	995	71	83	281	473	68	3	2	2
Italie	348	790	836	6	180	401	383	-4	2	2	2
Espagne	223	577	832	44	121	298	418	40	2	2	2
Suisse	294	429	619	44	145	209	279	33	2	2	2
U.S.A	545	619	589	-5	276	331	310	-6	-	2	2
<b>Résidents</b>	<b>2 244</b>	<b>6 025</b>	<b>5 440</b>	<b>-10</b>	<b>1 204</b>	<b>3 362</b>	<b>3 086</b>	<b>-8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>12 951</b>	<b>26 913</b>	<b>30 424</b>	<b>13</b>	<b>6 619</b>	<b>12 795</b>	<b>13 476</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

### Evolution par catégorie: Cumul janvier-Mai

Catégorie	Nuitées				Arrivées dans les hôtels classés				Taux d'Occupation (en %)		
	jan-mai 2001	jan-mai 2011	jan-mai 2012	Variation jan-mai 12/11 (%)	jan-mai 2001	jan-mai 2011	jan-mai 2012	Variation jan-mai 12/11 (%)	jan-mai 2001	jan-mai 2011	jan-mai 2012
Hôtel 1*	4 258	21 372	19 538	-9	2 210	11 139	10 772	-3	40	15	14
Hôtel 2*	13 357	2 248	7 211	221	7 721	1 236	2 397	94	22	9	17
Hôtel 3*	8 621	14 285	8 404	-41	4 289	6 707	4 666	-30	63	28	22
Hôtel 4*	21 736	17 591	12 931	-26	12 501	9 887	7 461	-25	37	29	22
Hôtel 5*	8 456	39 126	48 395	24	3 388	13 147	15 154	15	-	36	37
RH	0	940	906	-4	0	465	365	-22	-	7	11
MH	0	38 755	35 518	-8	0	18 553	16 815	-9	-	37	32
Autres	0	2 728	2 460		0	1 434	1 132		-	22	30
<b>Total</b>	<b>56 428</b>	<b>137 045</b>	<b>135 363</b>	<b>-1</b>	<b>30 109</b>	<b>62 568</b>	<b>58 762</b>	<b>-6</b>	<b>35</b>	<b>27</b>	<b>26</b>

RH: Résidence hôtelière ; MH : Maison d'hôtes

### Evolution par catégorie: Mois de Mai

Catégorie	Nombre de chambres opérationnelles (fin Mai 2012)	Nuitées				Arrivées dans les hôtels classés				Taux d'Occupation (en %)		
		Mai-01	Mai-11	Mai-12	Variation 12/11 (%)	Mai-01	Mai-11	Mai-12	Variation 12/11 (%)	Mai-01	Mai-11	Mai-12
Hôtel 1*	486	967	3 633	4 052	12	481	1 872	2 136	14	66	20	19
Hôtel 2*	116	3 346	381	2 574	576	1 635	215	707	229	33	17	37
Hôtel 3*	151	1 309	3 419	1 867	-45	702	1 686	1 032	-39	54	41	32
Hôtel 4*	215	4 891	3 686	2 840	-23	2 850	1 827	1 561	-15	64	49	40
Hôtel 5*	476	2 438	8 091	10 596	31	951	3 368	4 074	21	-	33	53
RH	24	0	172	137	-20	0	86	51	-41	-	12	17
MH	592	0	7 243	7 892	9	0	3 564	3 720	4	-	52	46
Autres		0	288	466		0	177	195		-	29	38
<b>Total</b>	<b>2101</b>	<b>12 951</b>	<b>26 913</b>	<b>30 424</b>	<b>13</b>	<b>6 619</b>	<b>12 795</b>	<b>13 476</b>	<b>5</b>	<b>53</b>	<b>36</b>	<b>38</b>

RH: Résidence hôtelière ; MH : Maison d'hôtes

### Evolution par Mois

Mois	Nombre de chambres opérationnelles	Nuitées				Arrivées dans les hôtels classés				Taux d'Occupation (en %)		
		2001	2011	2012	Variation 12/11 (%)	2001	2011	2012	Variation 12/11 (%)	2001	2011	2012
Janvier	2167	6 561	20 684	17 071	-17	3 622	9 349	7 472	-20	20	21	17
Février	2111	8 971	20 931	19 630	-6	4 420	9 547	8 521	-11	31	24	21
Mars	2109	10 794	27 041	27 767	3	6 136	12 685	12 367	-3	37	27	27
Avril	2176	17 151	41 399	40 471	-2	9 312	18 192	16 926	-7	53	36	38
Mai	2101	12 951	26 913	30 424	13	6 619	12 795	13 476	5	53	36	38
<b>Total</b>		<b>56 428</b>	<b>137 045</b>	<b>135 363</b>	<b>-1</b>	<b>30 109</b>	<b>62 568</b>	<b>58 762</b>	<b>-6</b>	<b>35</b>	<b>27</b>	<b>26</b>

## **Ensemble pour sauver l'île de Mogador : Dernier refuge du Faucon d'Eléonore**

Cette pétition doit être validée par la Communauté Avaaz avant publication



200

63

63 signatures. Atteignons 200

### **Pourquoi c'est important**

Le Faucon d'éléonore *Falco Eleonora* est un rapace identifié comme "Rare pour l'Europe" de classe B conformément à la Convention africaine sur la conservation de la nature et des ressources naturelles, Annexe II - Convention relative à la conservation de la vie

sauvage et du milieu naturel,

Annexe II - Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction, annexe I - European Union Directive on the Conservation of Wild Birds. C'est une espèce prioritaire pour la conservation le long son aire de répartition.

Le Faucon d'Eléonore est un grand migrateur qui couvre une distance de plus de 9.000 km de ses sites de reproduction vers ces zones d'hivernage, principalement à Madagascar, en traversant tout le continent africain y compris le Sahara. Son aire de reproduction comprend la région de la Méditerranée, l'Atlantique Maroc et les îles Canaries où ces colonies de reproduction plus à l'ouest sud. La saison de reproduction commence en Juillet, qui est beaucoup plus tard que les autres faucons migrateurs, en raison de sa stratégie adoptée



à attendre l'arrivée des passereaux migrateurs, source de nourriture pour les poussins. La population reproductrice globale de Faucon d'Eléonore est de plus de 13.500 paires plus de la région méditerranéenne, le Maroc, l'Atlantique et les îles Canaries.

Au Maroc connus deux sites de reproduction: les falaises de Sidi Moussa à Salé et l'île de Mogador à Essaouira. À la falaise de Sidi Moussa, la population souffre énormément des activités anthropiques, surtout avec les grands projets immobiliers, qui fait que le nombre de la population a chuté au cours des dernières années. Sur l'île de Mogador, le second site de nidification du faucon, la tendance de la population a été positive au cours des 40 dernières années, mais plus sensiblement de la fin de 1996s .

Tenant compte du rôle joué par le Maroc pour la conservation à long terme et la survie des espèces, nous avons lancé un projet d'étude d'écologie de conservation du Faucon d'Eléonore au Maroc depuis 2012. Cette étude, inscrit en thèse de Doctorat à la Faculté des Sciences d'El Jadida, Université Chouaib Doukkali, a pour objectif de compléter les nombreuses études menées à travers toute l'Europe sur cette espèce marine, notamment grâce au capture et marquage des oiseaux. Il s'agit de déterminer le fonctionnement de ces populations et leur dépendance vis-à-vis de la qualité de l'habitat, l'eau, les ressources alimentaires, ainsi que d'évaluer la nécessité d'un réseau des zones marines à l'échelle tant du Maroc que de l'ensemble de la zone Ouest Paléarctique. S'inscrivant dans une approche moderne de la Biologie de la Conservation, nos résultats vont démontrer la faisabilité d'une mise en valeur de biologie de la conservation et éducative d'une île naturelle 'Mogador, Essaouira' et de guider les éventuels projets pour cette mise en valeur. Cette espèce (800 couples) n'existe que dans cette île et 12 couples dans les falaises de Sidi Moussa (Salé). Des opérations de suivis en 2012-2013 à l'île de Mogador ont permis d'une part de mettre pour la première fois l'effectif réel de la population nicheuse de cet oiseau marin menacé selon une nouvelle méthodologie « Sampling Distance » et on a montré que ce faucon n'adopte pas la même stratégie, avec des temps de séjour et de vitesse d'engraissement par rapport aux autres îles méditerranéenne (Grèce, Baléares, îles de canaries, Italie, France...). Au delà de la collecte des données sur cette île, il s'agira de réorganiser et, surtout de renforcer la mise en place d'un groupe de chercheurs marocains autonome sur l'écologie des petites îles, avec possibilité de créer de sections régionales et de développer des programmes de recherche s'insérant dans des projets internationaux.

L'île de Mogador abrite aussi une des principales colonies marocaines (52 couples) du Grand Cormoran *Phalacrocorax carbo ssp. maroccanus*, sous-espèce endémique et patrimoniale du Maroc. En plus de l'espèce la plus abondante de l'Archipel : Goéland leucopnée *Larus michahellis* (4250 couples).

Lors de notre dernière mission de suivi des populations d'oiseaux de l'île en Mai 2015, nous étions étonné de l'installation d'un projet de circuit touristique à l'intérieure de l'île chapoté par un organisme française.

Pourquoi ? et comment ils ont eu cette idée et dans quel contexte ?  
et qu'elle sera le but de mettre un circuit dans un site aussi fragile que  
l'île de Mogador ? C'est une grande erreur qui aboutira, par suite, à une  
destruction du site et le dérangement de la population des oiseaux nicheurs.

Déjà, nous étions en colère de la manière des installations non  
organisées des bâtons : le circuit est proche de certains nids du Faucon,  
sachant que cette espèce met son nid par terre et non couvert et facile son  
accès auprès des visiteurs. Ces visites auront aussi un grand danger pour les  
monuments historiques de l'île. En effet, l'île de Mogador a été classée un patrimoine  
mondial de l'Humanité par l'UNESCO depuis 2001. L'île renaît véritablement au  
début du XVI ème siècle à l'occasion de l'occupation portugaise du littoral  
atlantique marocain. Les monuments islamiques sont représentés par une prison  
(lieu de quarantaine), une mosquée et quelques petits bâtiments construits au  
XIXième siècle par le Sultan Moulay Hassan.

Une telle richesse biologique due particulièrement à la mise en  
protection de l'île et son interdiction au public. L'ouverture de l'île au  
public et le développement d'une activité touristique seront d'un grand danger  
pour l'avifaune et les monuments historiques.

Arrêtons ce projet et je demande à tout jaloux de nature et de notre  
patrimoine naturel de nous aider à dire NON et INTERDIRE ce projet pour le bien  
de l'île et de ces composantes biologiques. Sauvegardons la population menacée  
du Faucon et laisse le se reproduire en toute tranquillité.

Nous vous prions Monsieur le Haut Commissaire aux Eaux et au Forêt et à  
la Lutte contre la Désertification d'intervenir en urgence et d'arrêter ces  
travaux pour un bon maintien de la biodiversité de l'île et de renforcer  
la mise en place d'un dispositif de  
gestion permettrait d'assurer la protection du patrimoine naturel et culturel  
de l'île. Ce projet de circuit n'aura aucun ajout pour l'île !

## Pétition :

# Halte à la destruction du patrimoine historique de la ville d'ESSAOUIRA (MOGADOR)

Décembre 2001, l'UNESCO inscrivait la Médina d'Essaouira au registre du Patrimoine de l'Humanité. Cette distinction prestigieuse devait permettre aux monuments historiques de la ville, selon la charte de l'UNESCO, de bénéficier de la plus haute attention des autorités de la ville et celles de tutelle de la culture. Décembre 2011, dix ans après, le constat est édifiant. *La plus part des monuments de la ville sont dans un état lamentable, d'autres ont été délibérément détruits ou dénaturés à d'autres fins lucratives, tels que la maison du Sultan qui a été sacrifié au profit d'un projet touristique dont les retombées sont plus que jamais incertaines*

A cet effet, nous soussignés, résidents de la ville et amis d'Essaouira partout dans le monde déclarons notre indignation et notre désapprobation du sort réservé au patrimoine historique et architectural de la ville, et condamnons fermement :

- Le laxisme des autorités de la ville et l'administration de tutelle devant l'érosion et la détérioration avancée des sites historiques
- La destruction et la dénaturation préméditées de sites ou d'espaces classés par l'UNESCO et sans son accord.
- L'absence du moindre programme ou plan de restauration des monuments menacés de destruction climatique ou humain

A ce titre, nous nous adressons aux hautes autorités du royaume pour agir d'urgence pour sauver le patrimoine historique de la ville et prendre les dispositions qui s'imposent. Nous nous adressons également à l'UNESCO et tous les organismes ayant collaboré pour inscrire Essaouira dans la liste du patrimoine de l'humanité, pour faire constater, sur place, la défaillance des autorités de la ville et leur non respect des engagements stipulés dans la charte de l'UNESCO.

Nous demandons à tous les amis d'Essaouira partout dans le monde de soutenir cette action qui vise à protéger un bien commun à tous les amis de la cité des alizés : son patrimoine architectural historique.

[Signer la pétition](#)