

## **L'attrait du secteur en matière de développement durable et la performance organisationnelle, cas des structures d'hébergement touristique en milieu rural**

### **The the sector's appeal in terms of sustainable development and organizational performance, in the case of tourist accommodation structures in rural areas**

#### **SAIR Aziz**

Enseignant chercheur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion,  
Université IBN Zohr Agadir Maroc  
Laboratoire de Recherche sur les Etudes en Tourisme (LARET)  
Maroc  
**azisair@gmail.com**

#### **RAHOUA Fatima**

Enseignante à Ecole Nationale de Commerce et de Gestion  
Université Ibn Zohr Agadir  
Laboratoire de Recherche sur les Etudes en Tourisme (LARET)  
Maroc  
**Rahoua.fatima@gmail.com**

**Date de soumission :** 28 / 09 / 2020

**Date d'acceptation :** 11/12/2020

**Pour citer cet article :**

SAIR A. & RAHOUA F. (2020) « La crise de pandémie Covid-19, quels effets sur les entreprises en difficultés ? », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 1070 – 1090.

## Résumé

Nous tentons à travers cet article de comprendre l'effet de l'attrait du secteur en matière de développement durable sur la performance organisationnelle. Pour ce faire, nous nous sommes orientés vers les structures d'hébergement touristique en milieu rural. Pour mener à bien cette recherche, nous avons ainsi choisi les structures d'hébergement touristique qui se sont déjà engagées dans cette voie de responsabilité envers l'environnement et la société. C'est pour cette raison que nous avons opté pour les établissements d'hébergement touristique labélisés par le label Qualité & Environnement du Réseau de Développement du Tourisme Rural situé dans la région de Souss Massa. Ce travail s'est basé sur la théorie de Porter qui considère que la performance de l'entreprise est dépendante de l'attrait du secteur.

Les résultats obtenus affirment que l'attrait du secteur en matière de développement durable est un facteur déterminant de la performance organisationnelle. Toutefois, l'effet de cette variable sur la performance financière n'est pas confirmé.

**Mots-clés :** Performance ; Développement durable ; l'attrait du secteur ; hébergement touristique ; rural.

## Abstract

This article attempts to understand the effect of the sector's appeal for sustainable development on organizational performance. To do this, we have chosen to focus on tourist accommodation structures in rural areas, particularly those whose organizational ethos incorporates sustainable development considerations, and more specifically, we have looked at tourist units that have earned the Quality and Environment label, issued by the Rural Tourism Development Network located in the Souss Massa region. This work is based on Porter's theory that the company's performance depends on the sector's appeal.

The results obtained affirm that the sector's appeal for sustainable development is a determining factor in organizational performance. However, the effect of this variable on financial performance is not confirmed.

**Keywords:** Performance; sustainable development; the sector's appeal; Tourist Accommodation; Rural.

## Introduction

L'intérêt que portent les entreprises au développement durable prend beaucoup d'ampleur. De plus en plus d'entreprise s'engagent dans cette démarche, mettent en œuvre des pratiques respectueuses de l'environnement et de la société, entretiennent des actions responsables et tentent d'obtenir des labels certifiant leur engagement.

Le développement durable constitue dès lors un défi stratégique majeur pour les entreprises et prend en compte trois volets majeurs qui sont : l'économique, le social et l'environnemental.

Plusieurs recherches scientifiques ont été portées sur la problématique du développement durable traitant ainsi les motivations de cet engagement, les différentes stratégies développées dans ce sens, les pratiques et outils mis en œuvre par les entreprises de différents secteurs d'activité et les liens entre ces pratiques et la performance de l'entreprise. Ces travaux ont enrichi la littérature et ont favorisé une grande diversité du champ académique autour de ce concept. Cependant, les études manquent concernant l'effet de cet engagement sur la performance organisationnelle. Plusieurs auteurs ont analysé l'effet de l'intégration des pratiques du développement durable sur sa performance financière. Ces recherches scientifiques ont mis l'accent sur les ressources et les compétences qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour accroître sa rentabilité financière. Toutefois, la performance financière en tant qu'indicateur de mesure de la performance des entreprises s'avère insuffisante. La performance non financière est donc apparue pour palier à cette insuffisance (Carroll, 1993 ; Germain, 2004 ; Lebas, 1995 ; Kaplan & Norton, 1992, 1996 ; Mitchel & al., 1997 ; Freeman, 1984 ; De La Villarmois, 1998 ; Itner & Larcker, 1998 ; Donaldson & Preston, 1995 ; Medori & Steeple, 2000 ; Said & al., 2003 ; Lorino, 2003 ; Gomes, 2004 ; St-Pierre & al., 2005 ; etc.).

La performance financière et la performance non financière seront regroupées, dans le cadre de ce travail, dans un seul concept : la performance organisationnelle. Cette dernière sera étudiée sur la base de quatre dimensions (Kaplan & Norton, 1992 ; 1996) : l'axe financier, l'axe client, l'axe processus interne et l'axe innovation et apprentissage organisationnel.

Ces recherches scientifiques n'ont également pas traitées l'effet de l'attrait du secteur en matière de développement durable sur la performance organisationnelle. Porter (1980) insiste sur l'importance de l'attrait du secteur comme déterminant majeur de la performance organisationnelle de l'entreprise. Il s'agit, selon lui, d'analyser les cinq forces concurrentielles pour comprendre le jeu concurrentiel au sein d'une industrie. Johnson (2003), quant à lui, considère que l'intégration du DD dépend du secteur d'activité. Autrement dit, les dimensions

écologiques et sociales ne sont prises en considération que si le secteur s'en préoccupe (Martinet & Reynaud, 2004).

Notre travail consiste ainsi à étudier l'effet de l'attrait du secteur en matière de développement durable sur la performance organisationnelle comme prolongement des études antérieures.

Pour ce faire, nous avons choisi le secteur touristique et plus précisément l'hébergement touristique en milieu rural. Nous avons ainsi mené une étude empirique auprès des structures d'hébergement touristique engagées dans une démarche de développement durable. En approchant le terrain, nous avons été amenés à choisir les établissements certifiés par le label Qualité et Environnement du Réseau de Développement du Tourisme Rural (RDTR).

Suite à cela, nous avons formulé notre problématique sous la forme de la question de recherche suivante : comment l'attrait du secteur en matière de développement durable influence-t-il la performance organisationnelle des établissements d'hébergement touristique certifiés par le label Qualité et Environnement du RDTR ?

En réponse à cette problématique, nous avons mobilisé la théorie de Porter. Cette approche met l'accent sur l'attrait du secteur comme déterminant de la performance de l'entreprise. L'auteur stipule que la performance d'une entreprise dépend avant tout de l'environnement dans lequel elle évolue, et tout particulièrement de l'attrait du secteur.

## **I. Revue de la littérature et formulation des hypothèses**

### **1- L'approche de Porter**

Porter a construit ses travaux sur la base du paradigme Structure-Conduite-Performance (SCP)<sup>1</sup>, et a donc orienté son analyse vers la structure du marché. Il considère que le facteur qui détermine le plus la performance d'une entreprise est l'attrait du secteur. Il s'agit de comprendre avec précision le jeu concurrentiel au sein d'une industrie à travers l'analyse des cinq forces concurrentielles pour en déduire les facteurs clés de succès.

Porter considère que l'attrait du secteur est le déterminant majeur de la performance d'une entreprise. Dans ce sens, l'auteur propose une réflexion stratégique basée sur le modèle des cinq forces concurrentielles suivantes: « L'entrée de nouveaux concurrents, la menace des produits de substitution, le pouvoir de négociation des acheteurs, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la rivalité entre les concurrents existants » (Porter, 1985, p.4). L'auteur

---

<sup>1</sup> Ce paradigme s'inscrit dans le cadre de l'économie industrielle. Les auteurs qui le défendent supposent que la structure de l'industrie influence les comportements des firmes, ce qui explique la performance au sein d'un secteur. Il s'agit là de l'approche dite structurelle.

considère que la performance d'une entreprise dépend de la maîtrise des cinq forces concurrentielles. Ainsi, si l'intensité des cinq forces est faible, la performance sera élevée. À l'inverse, si l'intensité de ces forces est élevée, la performance sera limitée.

Selon l'auteur, les cinq forces influencent directement la performance de l'entreprise étant donné qu'elles agissent sur les prix, sur les coûts et sur les investissements. L'exemple donné du pouvoir des acheteurs, de l'intensité de la rivalité et de la menace des nouveaux entrants qui ont une influence sur les prix des produits et sur les coûts d'investissement et le pouvoir de négociation des fournisseurs qui agit sur les coûts des matières premières.

Porter souligne que l'intensité de ces forces dépend de la structure et de l'évolution de l'industrie. Toutefois, une entreprise peut à n'importe quel moment changer la donne et influencer les cinq forces par le biais d'une stratégie réussie.

## **2- L'intégration des principes du développement durable au niveau de l'entreprise**

Les principes du développement durable (Désormais DD) doivent être concrétisés au niveau des objectifs, des stratégies, des actions, des pratiques et des processus de l'entreprise. L'intégration de ces principes se fait au niveau de l'intégrité environnementale et de l'équité sociale, tout en assurant une prospérité économique qui favorise la continuité de l'activité de l'entreprise.

L'intégrité environnementale consiste à réduire les impacts négatifs de l'activité de l'entreprise sur l'environnement, que ce soit en termes de consommation d'énergie et des ressources naturelles ou en termes d'externalités négatives (Hart, 1995).

L'équité sociale se traduit par la prise en compte des entreprises de leurs responsabilités économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires vis-à-vis de toutes les parties prenantes (Carroll, 1979). Il s'agit donc d'établir de solides relations avec les parties prenantes basées sur la confiance et la transparence et d'assumer ses responsabilités envers la société.

## **3- La performance organisationnelle**

Le concept de la performance est depuis toujours considéré comme la préoccupation majeure de toute entreprise. Les chercheurs s'y sont ainsi intéressés depuis longtemps. Les recherches scientifiques avaient mis l'accent en premier lieu sur la mesure financière de la performance qui est basée sur des indicateurs financiers et comptables (Kaplan & Norton, 1996 ; Carroll, 1993 ; Lebas, 1995 : Bouquin, 1997; Mitchel & al., 1997 ; Freeman, 1984; De La Villarmois, 1998; Medori & Steeple, 2000 ; Said & al., 2003; Germain, 2004 ; Donaldson & Preston, 1995 ; Gomes, 2004, etc.). Mais par la suite, d'autres indicateurs non financiers de

mesure de la performance se sont apparus et ont boostés la recherche scientifique sur cette notion. Pour ainsi mesurer efficacement la performance, plusieurs auteurs stipulent qu'il est primordial de combiner les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers (Kaplan & Norton, 1992, 1996; Amir & Lev, 1996; Bouquin, 1997; Eccles, 1999; Banker & al., 2000; ; Said & al., 2003; Lorino, 2003; St-Pierre & al., 2005).

La mesure financière de la performance a été largement critiquée (Freeman, 1984 ; Carroll, 1993 ; Donaldson & Preston, 1995 ; Lebas, 1995 ; Kaplan et Norton, 1996 ; Bouquin, 1997; Mitchel & al., 1997 ; Itner & Larcker, 1998 ; Kennerly & Neely, 2003 ; Germain, 2004, etc.) .Ces critiques sont axés entre autres sur le fait que les mesures financières donnent des informations sur le court terme et ne considèrent pas la performance future et qu'elles ne prennent pas en comptes les actifs intangibles de l'entreprise qui s'avèrent des fois plus représentatifs de la performance réelle de l'entreprise (St-Pierre & al., 2005 ; Itner & Larcker, 1998; Bollecker, 2001; Kaplan & Norton, 1992 ; 1996; Kennerly & Neely, 2003, etc.).

Une nouvelle vision est ainsi apparue pour combler les insuffisances des indicateurs financiers en incluant des indicateurs non financiers. Eccles (1999) affirme qu'on ne saurait trouver les principaux indicateurs de performance des entreprises dans les seules données financières. Qualité, satisfaction des clients, innovation, part de marché : des grandeurs de ce type reflètent mieux les conditions économiques et les perspectives de croissance d'une entreprise que ses bénéfices publiés » (Eccles, 1999, p.40 cité par St-Pierre et al., 2005).

Le concept de la performance est difficile à cerner et n'a pas une définition optimale. Chaque chercheur l'appréhende selon son contexte, ses objectifs et sa perception. (Sicotte & al., 1999) et Champagne & Guisset(2005) se sont mis d'accord que la performance est en premier lieu et avant tout multidimensionnelle étant donné que sa mesure doit combiner les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers tels que le taux de satisfaction des clients, le taux de fidélisation, la part de marché, etc. Ces auteurs ajoutent que la performance est contingente car sa mesure varie en fonction des perceptions, des préférences et des positions des dirigeants, des objectifs de l'entreprise, de la nature de l'activité en soi et du contexte spécifique de l'organisation. En outre, ce concept est également paradoxal suite à son caractère contingent qui influence les résultats qui peuvent parfois être contradictoires.

Voyer (2002) stipule que « la performance consiste à remplir la mission, en s'adaptant à son environnement et en profitant de ce qu'il a à offrir, à produire les résultats de qualité correspondant aux besoins des clients et répondant aux objectifs de l'organisation, de le faire de façon efficiente en produisant les résultats escomptés au meilleur coût, tout en respectant

les conditions organisationnelles reliées à l'utilisation optimale des ressources et à la qualité du processus » (Voyer, 2002 ; p. 100). Bouquin (2009) vient compléter cette définition en affirmant qu'une entreprise est performante quand elle arrive à satisfaire ses parties prenantes. Nous pouvons ainsi résumer ce qui précède en associant la performance à la capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement et à atteindre ses objectifs avec efficacité et efficacité tout en prenant en considération les attentes de ses parties prenantes.

#### **4- L'attrait du secteur en matière de développement durable comme source de performance organisationnelle**

Porter considère que la performance de l'entreprise est dépendante de l'attrait du secteur. Il a développé une réflexion stratégique basé sur plusieurs apports pour comprendre le jeu concurrentiel au sein d'une industrie : le modèle des cinq forces concurrentielles, les « groupes stratégiques », les trois stratégies génériques et la chaîne de valeur. « À partir de là, le modèle de Porter permet de définir les voies de développement stratégique que les entreprises doivent suivre compte tenu de leur positionnement dans la structure concurrentielle de leur secteur » (Durand, 1997, p.16).

En matière de DD, les variables sociétales et environnementales peuvent être appréhendées soit comme contraintes ou comme des opportunités ou des menaces. Si elles véhiculent des valeurs ou des responsabilités, elles seront donc considérées comme des contraintes ; si elles sont une tendance de l'environnement alors elles seront appréhendées comme des opportunités ou des menaces (Martinet et Reynaud, 2004). Le défi des entreprises consistera donc « à transformer les contraintes environnementales en opportunités de croissance, de rentabilité et de fiabilité sociétale » (Urban, 2005, p. 181).

Dans le modèle des cinq forces de Porter, l'auteur explique les forces qui caractérisent l'environnement concurrentiel dont la maîtrise favorise une meilleure performance : L'entrée de nouveaux concurrents, la menace des produits de substitution, le pouvoir de négociation des acheteurs, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la rivalité entre les concurrents existants (Porter, 1985, p.4).

Pour les variables sociétales et environnementales, elles peuvent être soit des barrières à l'entrée pour les nouveaux entrants grâce à la différenciation ou aux réductions de coûts, soit un avantage distinctif pour ceux-ci (Martinet et Reynaud, 2004). Elles peuvent également présenter le risque des produits de substitution ou renverser complètement le jeu concurrentiel surtout si les clients et les fournisseurs exercent des pressions dans ce sens.

Selon Porter (1991) les pressions environnementales permettent d'améliorer la compétitivité des entreprises. Ces pressions engendrent une réduction de la consommation d'énergie et de matières premières, une stimulation de l'innovation et une amélioration de l'efficacité de l'entreprise. (Boiral, 2005). Il n'est donc pas nécessaire d'attendre que ces pressions se manifestent pour mettre en place une démarche DD. Il faut plutôt agir dans le cadre d'une démarche proactive.

Porter et Van der Linde (1995) affirment que les mécanismes d'incitations favorisent les démarches volontaires d'engagement dans le DD. Ce dernier favorise le développement de la compétitivité des entreprises. Ces auteurs ont ainsi illustré avec l'exemple des firmes japonaises et allemandes qui ont obtenu un avantage concurrentiel à l'échelle internationale grâce au niveau élevé des exigences environnementales dans leur pays. Cette perception est critiquée par Palmer et al., (1995) qui considèrent que les pressions sociales ne permettent pas automatiquement une augmentation de la performance de l'entreprise.

Du point de vue de la demande des produits et services « responsables », la littérature nous apprend qu'elle est en croissance continue (Lecompte & Valette-Florence, 2006 ; Becker & al., 1981 ; Dolnicar & al., 2008 ; François-Lecompte & Prim-Allaz, 2009; Diallo *et al.*, 2015; Ritchie & al., 2000) et que la sensibilité au prix de cette catégorie des consommateurs est très faible (François-Lecompte & Valette-Florence, 2006 ; Porter, 1991).

Au regard de ce qui précède, nous avons formulé l'hypothèse suivante :

**L'attrait du secteur en matière de développement durable aurait un effet significatif sur la performance organisationnelle.**

Pour mieux comprendre l'effet de l'attrait du secteur en matière de développement durable sur la performance organisationnelle, nous avons réparti cette hypothèse en quatre sous-hypothèses qui sont :

- **Sous-hypothèse H1** : l'attrait du secteur en matière de développement durable aurait un effet significatif sur la performance financière.
- **Sous-hypothèse H2** : l'attrait du secteur en matière de développement durable aurait un effet significatif sur l'acquisition et la satisfaction des clients.
- **Sous-hypothèse H3** : l'attrait du secteur en matière de développement durable aurait un effet significatif sur l'efficacité des processus internes.



- **Sous-hypothèse H4** : l'attrait du secteur en matière de développement durable aurait un effet significatif sur la satisfaction et la motivation des employés.

## II. Méthodologie, résultats et discussion

### 1. Méthodologie d'échantillonnage, de collecte des données et de développement des instruments de mesure

Dans le cadre de ce travail de recherche et pour analyser l'effet de l'attrait de secteur en matière de développement durable, nous avons mené une étude empirique quantitative auprès des établissements d'hébergement touristique ayant le label Qualité et Environnement du Réseau de Développement du Tourisme Rural (RDTR). Notre travail a été réalisé sur la base de la population totale qui est de 33 établissements d'hébergement touristique.

Suite à cela, Un questionnaire a été conçu et administré auprès de la totalité de la population. L'administration a été faite en face à face pour une plus grande fiabilité et un meilleur taux de réponse.

<b>Population totale</b>	<b>33</b>
<b>Nombre de questionnaires vérifiés</b>	<b>30</b>
<b>Taux de retour</b>	<b>90.9%</b>

**Source : Auteurs**

Nous avons opté pour l'ensemble des mesures sur l'échelle de Likert en cinq niveaux allant de « Très inférieur » à « Très supérieur ».

Les instruments de mesure de cette variable ont été définis sur la base travaux de Porter (1980, 1985) et en prenant en considération la dimension DD et le contexte de l'étude.

Nous avons ainsi identifié plusieurs items que nous avons codifiés pour faciliter l'analyse et la compréhension comme suit : « Attrait 1 », « Attrait 2 », .... « Attrait 10 », en référence à « L'attrait du secteur en matière de développement durable ».

Pour la variable performance organisationnelle, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Kaplan et Norton (1996) qui ont développé la « *balanced scorecard* ». Cette dernière présente une mesure de quatre dimensions de la performance : la performance financière, la dimension client, le processus interne et l'apprentissage organisationnel.

Il est nécessaire de préciser que nous n'avons pas pu obtenir des données chiffrées sur la performance des établissements objets de l'étude. Nous étions ainsi amenés à suivre les préconisations de Dess et Robinson (1984) et de Wall et al. (2004) en nous limitant aux données subjectives. Nous avons donc étudié les perceptions que les dirigeants ont des différentes dimensions de la performance organisationnelle de leurs structures.

## **2. Tests des hypothèses et discussion des résultats**

Le test des hypothèses a été fait grâce à la technique des équations structurelles à l'aide du logiciel Smart PLS. Cette technique a plusieurs avantages parmi lesquels nous pouvons citer sa capacité à évaluer la qualité d'ajustement du modèle au niveau des analyses transversales et longitudinales, à estimer les erreurs et à évaluer le modèle dans sa globalité et (Roussel & al., 2002).

## **3. Discussion des résultats**

Dans la littérature, l'attrait du secteur en matière de DD est déterminant de la performance de l'entreprise (Porter, 1980) et ces variables écologiques et sociales ne sont prises en compte que si le secteur s'en préoccupe (Martinet, Reynaud, 2004). En d'autres termes, l'engagement social et environnemental d'une entreprise dépend de son secteur d'activité (Johnson, 2003). Actuellement de plus en plus d'établissements d'hébergement touristique dans notre zone d'étude expriment leur volonté à s'engager dans une démarche de DD. D'un autre côté, les interviewés ont affirmé que la demande des produits responsables est en croissance. Ce constat est confirmé par les résultats de plusieurs études sur les attitudes des consommateurs vis-à-vis du DD (Ritchie & al., 2000; Dolnicar & al., 2008; Lecompte & Valette-Florence, 2006; Becker & al., 1981; François-Lecompte & Prim-Allaz, 2009; Diallo et al., 2015; Robinot & Giannelloni, 2009).

Concernant cette catégorie de consommateurs, nos résultats ont prouvé qu'ils ne sont pas sensibles au prix d'une offre « durable ». Autrement dit, ils sont prêts à payer un supplément de prix pour démontrer leur engagement en faveur de la société et de l'environnement. Ces résultats sont confirmés par les travaux de François-Lecompte & Valette-Florence (2006) et de Porter (1991). Cette non sensibilité au prix offre aux établissements l'opportunité de combler les charges induites par un engagement en matière de DD. Toutefois, étant donné

leur nombre encore restreint, leur pression sur les établissements qui ne se sont pas encore engagés dans une démarche DD ne se manifeste qu'indirectement.

Du côté de la concurrence, nos résultats démontrent qu'une orientation DD peut s'avérer comme une opportunité de différenciation par rapport aux concurrents. D'un côté, elle stimule l'innovation et la créativité, exerce une influence sur la qualité des produits et services offerts et contribue à la création de la valeur aux clients. La littérature confirme ces constats. En effet, cette orientation est considérée comme une opportunité de marché (Diallo & *al.*, 2015), une source d'innovation (Porter & Kramer, 2006) et une source de différenciation (Porter & Van Der Linde, 1995), d'avantage concurrentiel (Porter & Kramer, 2006) et de compétitivité (Porter, 1991 ; Shrivastava, 1995). A travers cet engagement, l'entreprise crée également de la valeur aux clients en répondant à ces attentes en matière de DD (Lejeune & *al.*, 2001 ; Martinet & Reynaud, 2004) et en offrant un produit ou un service différencié susceptible de les attirer et de les fidéliser (Ambec & Lanoie, 2008).

Un autre résultat que nous avons obtenu prouve que les variables sociétales et environnementales peuvent représenter des barrières à l'entrée des nouveaux entrants et entraver la menace des produits de substitution. En effet, en milieu rural, la capacité d'investissement des établissements reste très limitée. Etant donné que l'engagement dans une démarche DD nécessite des investissements coûteux, une restructuration globale de l'établissement et une réévaluation de tous ses processus, les établissements d'hébergement touristique trouvent donc du mal à s'engager. A long terme, la réduction des coûts induite par un tel engagement pourrait également constituer une barrière à l'entrée. Ce constat est justifié par les résultats de Martinet & Reynaud (2004).

En ce qui concerne le pouvoir de négociation des fournisseurs, nous avons constaté qu'il est quasiment absent. En milieu rural, les fournisseurs des établissements hôteliers sont généralement des fournisseurs locaux. Ces derniers sont dans la grande majorité des cas des entreprises individuelles ou des coopératives et n'ont souvent pas de connaissance ni d'exigence en matière de DD. Porter (1980) explique que le pouvoir de négociation des fournisseurs s'exerce via la menace de l'augmentation des prix ou via la réduction de la qualité ou de la disponibilité des ressources.

Nous retenons également que l'industrie du tourisme connaît un bouleversement majeur dû à plusieurs facteurs. D'un côté, le développement d'Internet a rendu le marché transparent, a augmenté l'intensité de la concurrence et a favorisé l'échange et le contact direct avec les consommateurs. Ce constat confirme les résultats de Buhalis (1998). D'un autre côté, la

menace terroriste, la crise de la zone Euro et l'émergence de nouvelles destinations concurrentes ont conduit à une baisse de la clientèle étrangère. Tous ces facteurs ont rendu la différenciation et l'obtention des établissements d'hébergement touristique d'un avantage concurrentiel une tâche ardue, d'où l'orientation vers le DD. Porter (1980) précise que le succès d'une entreprise est étroitement lié à la façon de réagir face aux signaux du marché et à la capacité à prévoir l'évolution de la structure de l'industrie.

Concernant l'effet de l'attrait du secteur en matière de DD, nous pouvons affirmer à travers les résultats que nous avons obtenus que les deux variables sont reliées indirectement. En effet, nous constatons que l'engagement en matière de DD permet aux établissements objet de l'étude de faire face aux concurrents, aux produits de substitutions et aux nouveaux entrants et de répondre aux attentes des clients (Porter, 1991 ; Shrivastava, 1995; Martinet & Reynaud, 2004; Porter & Kramer, 2006; Ambec & Lanoie, 2008). En outre, cet engagement permet aux entreprises de se différencier (Porter & Van Der Linde, 1995 ; Ambec & Lanoie, 2008; Diallo & al., 2015), d'innover (Porter & Kramer, 2006), de satisfaire au mieux les clients (Lejeune & al., 2001 ; Martinet & Reynaud, 2004), de créer des valeurs partagées et de bénéficier d'un avantage concurrentiel (Kramer & Porter, 2006). Kramer & al.,(2007) ont confirmé l'existence d'un lien entre la capacité de l'entreprise à innover en matière de DD et sa performance économique.

En outre, répondre aux attentes des clients en matière de DD conduit à la satisfaction, à la fidélisation et au développement de l'image de l'entreprise. En effet, l'intégration des dimensions environnementales et sociales dans la gestion des établissements hôteliers leur permet d'offrir des produits et des services de qualité supérieure et de se différencier par rapport aux concurrents, et donc de créer de la valeur aux clients « responsables » et à ceux qui ne donnent pas d'intérêt à ces dimensions. Il est nécessaire à ce niveau de signaler que le lien entre la satisfaction et la fidélisation est largement prouvé dans la littérature (Oliver, 1980 ; Bearden et Teel, 1983; Rust & Zahorik, 1993 ; Anderson, 1994 ; Fornell & al.,1996; Ngobo, 2000; Yu et Dean, 2001 ; Vanhamme, 2002). En outre Olivier et Swan (1989) ont prouvé qu'il existe une relation entre la satisfaction ou l'insatisfaction des clients et le développement d'un bouche-à-oreille positif ou négatif. Porter (1980) précise que la fidélité des clients est une conséquence de la qualité, de la fiabilité et de l'image de marque.

D'autres auteurs ont prouvé l'existence d'une relation entre la qualité des produits et des services et la satisfaction des clients. Nous citons à titre d'exemple les études empiriques de Cronin & Taylor (1992) et de Botton & Drew (1994).

D'après la perception des interviewés, l'un des facteurs qui contribue également à la satisfaction et à la fidélisation des touristes, en plus de la prise en compte des attentes, de la qualité et de la fiabilité, est l'emplacement géographique de l'établissement. Ce résultat rejoint les propos de Porter (1980) et de Cheng (2013).

Une stratégie orientée DD permet également une gestion et une utilisation efficace des ressources à travers, entre autres, la vérification, l'amélioration et la simplification des processus et l'utilisation raisonnée des ressources et de l'énergie. Ce constat confirme les conclusions de Porter et Van Der Linde (1995) qui affirment que l'amélioration de l'environnement peut profiter à l'efficacité et à la productivité des ressources.

Cet engagement constitue également un vecteur d'innovation. Plusieurs interviewés ont affirmé avoir trouvé des solutions innovantes à des problèmes spécifiques ou avoir lancé complètement des produits innovants rendant la qualité du service offert meilleure. Abrassart & Aggeri (2007) ont confirmé ce résultat en affirmant que cet engagement constitue une opportunité d'innovation. Cela rejoint les conclusions de plusieurs autres auteurs qui ont conclu à des résultats comparables (Grayson & Hodges, 2004 ; Little, 2006 ; Rennings & al., 2006 ; Porter, 1991 ; Porter & Van Der Linde, 1995 ; Kramer & Porter, 2011). Porter & Van Der Linde (1995) précisent que l'innovation peut prendre plusieurs formes. Il peut s'agir d'une nouvelle solution pour une gestion plus efficace des ressources, pour un meilleur rendement du produit ou carrément de nouveaux produits. Concernant ces derniers, Pujari, Wright & Peattie (2003) ont avancé qu'il peut s'agir des produits principaux qui constituent le cœur de l'offre ou des produits auxiliaires qui permettent de se différencier par rapport aux concurrents.

Nos résultats montrent également que l'attrait du secteur et les pressions de chacune des forces le composant ont un effet sur le fonctionnement global des établissements et influence même leur communication et leurs stratégies marketing. Ces résultats rejoignent les travaux selon lesquels les préoccupations environnementales influencent et font partie intégrante des stratégies d'achat, de marketing et de l'entreprise (Shrivastava & Hart, 1994 ; Menon & Menon, 1997).

Un dernier résultat affirme que la prise en compte des dimensions environnementales et sociales permet aux établissements de semer un sentiment d'appartenance, de confiance et de fierté chez les employés. La littérature confirme ce constat dans le sens où la mauvaise réputation environnementale et sociale a une influence négative sur la satisfaction et la fidélisation des employés qualifiés (Ghera & Brulhart, 2013). A l'inverse, une bonne

réputation environnementale et sociale permet la fidélisation des employés qualifiés et l'efficacité au travail (Starick & Ronds, 1995 ; Koch & Mc Grath, 1996).

Nous trouvons nécessaire de souligner également que dans le domaine du tourisme et plus particulièrement en milieu rural, le personnel revêt une importance considérable et joue un rôle colossal dans la perception de la qualité d'un service. En effet, le client entre en contact direct et en permanence avec les employés. La qualité de ce contact permettra soit une bonne ou une mauvaise perception de la qualité du service offert. En d'autres termes, les employés participent à la construction de l'expérience client. Dans la littérature, plusieurs auteurs soulignent cette importance en affirmant que le succès d'un service dépend majoritairement de la qualité de la rencontre entre les clients et les employés (Solomon & al., 1985 ; Parasuraman & al., 1985 ; Bitner & al., 1990).

## Conclusion

Cette recherche émane du constat suivant : le DD est représenté actuellement comme un enjeu majeur pour les entreprises de différents secteurs d'activité et spécifiquement pour les entreprises des secteurs polluants. Toutefois l'effet de l'intégration de ces pratiques dans la gestion quotidienne sur la performance organisationnelle n'est pas clairement identifié. Les entreprises développent des compétences dans le domaine et apportent des changements des fois lourds financièrement, ce qui peut entraver leur compétitivité. Il nous est alors apparu judicieux de faire une recherche sur l'effet de l'attrait du secteur en matière de développement durable sur la performance organisationnelle. Nous avons choisi pour ce faire le secteur de l'hébergement touristique en milieu rural étant donné qu'aucune recherche dans ce sens, à notre connaissance, ne s'est orientée vers ce terrain.

En effet, le secteur de l'hébergement touristique, même en milieu rural où l'activité reste limitée, produit des dégâts sur l'environnement et des pressions sur les populations locales : il consomme des ressources naturelles et de l'énergie, produit des déchets et peut nuire au bien-être des populations locales et à la culture locale. C'est un secteur qui est alors inévitablement concerné par les principes du DD. Un engagement dans ce sens permet de réduire la consommation d'énergie et des ressources naturelles, de limiter les déchets et d'en assurer une gestion optimale, de privilégier les achats écologiques et la consommation des produits locaux et de prendre en considération les attentes de toutes les PP, etc. Mais on se pose la question suivante : est-ce que le secteur s'en préoccupe réellement?

Cette recherche a pour objectif central la compréhension de l'effet de l'attrait du secteur en matière de développement durable sur la performance organisationnelle. Il nous est fallu, pour mener à bien cette recherche de choisir des établissements déjà engagés dans cette voie. C'est pour cette raison que nous avons opté pour les établissements d'hébergement touristique labélisés par le label Qualité & Environnement du RDTR. Nous avons basé notre travail sur les travaux de Porter.

Les résultats obtenus affirment que l'attrait du secteur en matière de DD est déterminant de la performance de l'entreprise (Porter, 1980) et que les valeurs écologiques et sociales ne sont prises en compte que si le secteur s'en préoccupe (Martinet, Reynaud, 2004). En d'autres termes, l'engagement social et environnemental d'une entreprise dépend de son secteur d'activité (Johnson, 2003).

Notre recherche présente quelques limites qui pourraient être améliorées lors des futurs travaux de recherche. La première limite se manifeste dans le choix d'un secteur d'activité unique et d'une zone géographique limitée. L'analyse faite sur un seul secteur ne favorise pas la généralisation des résultats obtenus à l'ensemble des secteurs d'activité. Les résultats obtenus peuvent être considérés comme spécifiques au secteur et à la zone géographique choisis. En effet, le contexte des établissements d'hébergement touristique en milieu rural est différent du contexte de ceux en milieu urbain. Ce constat peut entraver la généralisation de nos résultats. De ce fait, nous proposons comme voies d'élargissement de procéder à une analyse sur les établissements d'hébergement touristique en milieu urbain pour compléter.

La deuxième limite réside dans la taille de l'échantillon. Nous avons centré notre travail de recherche sur les entreprises labélisées par le label Qualité et Environnement du RDTR obtenu par 33 établissements. Certes, nous avons pris la totalité de la population, mais le nombre des établissements reste très restreint. Nous proposons, dans ce sens, de réaliser une seconde étude sur un échantillon plus important selon le développement du nombre des adhérents à ce label et voir même prolonger l'étude à d'autres établissements labélisés par d'autres labels en milieu rural à l'échelle nationale.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abrassart, C., & Aggeri, F. (2007). Quelles capacités dynamiques pour les stratégies de développement durable des entreprises? Le cas du management de l'éco-conception. In XVI<sup>e</sup> conférence internationale de management stratégique (AIMS).
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Performance environnementale et économique de l'entreprise. *Economie & prévision*, (4), 71-94.
- Anderson, E. W. (1994). Cross-category variation in customer satisfaction and retention. *Marketing letters*, 5(1), 19-30.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of management review*, 32(3), 794-816.
- Barrette, J., & Ouellette, R. (2000). Gestion de la performance: impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH. *Relations industrielles /Industrial relations*, 55(2), 207-226.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human resource management*, 36(1), 39-47.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *The Journal of Marketing*, 71-84.
- Boiral, O. (2005). Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco-efficience. *Revue française de gestion*, (5), 163-186.
- Bouquin H. (2004), *Le contrôle de gestion*, PUF, Paris
- Brulhart, F., & Gherra, S. (2013). Management des parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité: le cas du secteur des produits de grande consommation en France. *Finance Contrôle Stratégie*, (16-2).
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism management*, 19(5), 409-421.



- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Cheng, D. S. (2013). Analyze the hotel industry in porter five competitive forces. *Journal of Global Business Management*, 9(3), 52.
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The journal of marketing*, 55-68.
- De La Villarmois, O. (2001). Le concept de performance et sa mesure: un état de l'art. *Les Cahiers de la Recherche du Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises*.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.
- Diallo, M. F., Diop-Sall, F., Leroux, E., & Florence, P. V. (2015). Comportement responsable des touristes: le rôle de l'engagement social. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 30(3,), p-88.
- Dolnicar, S., Crouch, G. I., & Long, P. (2008). Environment-friendly tourists: what do we really know about them?. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(2), 197-210.
- Durand, R. (1997). *Management stratégique des ressources et performance des firmes*. Une.
- Eccles R.G. (1999), « Le manifeste de l'évaluation des performances », in *Les systèmes de mesure de la performance*, Harvard Business Review, Éditions de l'Organisation.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *The Journal of Marketing*, 7-18.
- François-Lecompte, A., & Prim-Allaz, I. (2009). Les Français et le tourisme durable: proposition d'une typologie. *Management & Avenir*, (9), 308-326.
- François-Lecompte, A. et Valette-Florence P. (2006). Mieux connaître le consommateur socialement responsable, *Décisions Marketing*, 41, 67-80.

- Germain, C. (2004), « La contingence des systèmes de mesure de la performance: les résultats d'une recherche empirique dans le secteur des PME », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 7, n°1, pp. 33-52
- Germain, C. (2005), « Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 8, n°3, pp. 125-143
- Germain, C., & Trebucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy*, 1186, 35-41.
- Ghera, S. (2005), Développement durable, supply chain management et stratégie : les cas de l'éco-conception, *Logistique & Management*, vol 13 n°1, pp.37-48.
- Grayson, D., & Hodges, A. (2004). *Corporate Social Opportunity! Seven steps to make CSR work for your business*. Sheffield: Greenleaf.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
- Ittner C.D., Larcker D.F. (1998), "Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction", *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, pp. 1-35. - p. 28 / 33.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). The rise and fall of management accounting [2]. *Strategic Finance*, 68(7), 22.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), "The balanced scorecard, measures that drive performance", *Harvard Business Review*, jan., pp. 71-79.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), *The balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic management journal*, 17(5), 335-354.
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- Lebas M. (1995), « Oui il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, N°269, pp. 66-71

- Little, A. D. (2006). The innovation high ground: Winning tomorrow's customers using sustainability-driven innovation. *Strategic Direction*, 22(1), 35-37.
- Lorino Ph. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Martinet A.C., & Reynaud E. (2004), *Stratégie d'Entreprise et Ecologie*, Economica, Paris.
- Martinet, A. C., & Reynaud, E. (2004). *Entreprise durable, finance et stratégie*. *Revue française de gestion*, (5), 121-136.
- Menon, A., & Menon, A. (1997). *Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy*. *The Journal of Marketing*, 51-67.
- Ngobo, P. V. (2000). *Satisfaction des clients et part de marché de l'entreprise: un réexamen au regard de récentes avancées théoriques*. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 15(2), 21-41.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 460-469.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 41-50.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York, 300, 28.
- Porter, M. E. (1985). *Technology and competitive advantage*. *Journal of business strategy*, 5(3), 60-78.
- Porter, M. E. (1991). *Towards a dynamic theory of strategy*. *Strategic management journal*, 12(S2), 95-117.
- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). *Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). *How information gives you competitive advantage*.

- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *The journal of economic perspectives*, 9(4), 97-118.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard business review*, 73(5), 120-134.
- Pujari, D., Wright, G., & Peattie, K. (2003). Green and competitive: influences on environmental new product development performance. *Journal of business Research*, 56(8), 657-671.
- Rennings, K., Ziegler, A., Ankele, K., & Hoffmann, E. (2006). The influence of different characteristics of the EU environmental management and auditing scheme on technical environmental innovations and economic performance. *Ecological Economics*, 57(1), 45-59.
- Reynaud, E., (2003), Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique, Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers.
- Ritchie, J. R., Crouch, G. I., & Hudson, S. (2000). Assessing the role of consumers in the measurement of destination competitiveness and sustainability. *Tourism Analysis*, 5(2-3), 69-76.
- Robinot, E., & Giannelloni, J. L. (2009). La prise en compte de l'environnement naturel dans les services. Une échelle d'attitude. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 24(2), 29-51.
- Roussel, P., Durrieu, F., & Campoy, E. (2002). *Méthodes d'équations structurelles: recherches et applications en gestion*. Paris Dauphine University.
- Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of retailing*, 69(2), 193-215.
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of management review*, 20(4), 936-960.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. *The Journal of Marketing*, 99-111.

- St-Pierre J., Lavigne B., Bergeron H. (2005) « Les indicateurs de performance financière et non financière, complémentarité ou substitution ? Étude exploratoire sur des PME manufacturières», Communication au XVI congrès de l'Association Française de Comptabilité, Lille (France).
- Urban, S. (2005). Développement durable et partenariat industriel: vers un modèle stratégique renouvelé. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(3), 177-200.
- Vanhamme, J. (2002). La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction: définition, antécédents, mesures et modes. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 17(2), 55-85.
- Voyer, P. (1999). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance. PUQ.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel psychology*, 57(1), 95-118.
- Yu, Y. T., & Dean, A. (2001). The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty. *International journal of service industry management*, 12(3), 234-250.