

*Le rôle de la RSE dans la promotion d'une industrie
touristique durable cas de l'Algérie*
*The rôle of CSR in promoting a sustainable tourism
industry case of Algeria*

*TCHAM KAMEL, Université ORAN 2 (Algérie ,
kamel.Tcham@gmail.com.*

*BELKAID BRAHIM, Université ORAN 2 (Algérie ,
belkaidIbrahim@yahoo.fr.*

Date de réception :15/08/2020; Date d'acceptation: 19/10/2020 ;

Date de publication : 31/12/2021

Abstract: The aim of this research is to present the CSR as a promotional vector of a sustainable industry in Algeria.

To achieve this goal, it seemed important to us to work on four foundations of CSR and its integration in tourist establishment, mainly :

- The sustainable channelges for the compagny.
- CSR strategies.
- The basics of sustainable maketing mix.
- The role of thr organization in establishing an ethical climate.

Keyword: sustainable development; corporate social responsibility; sustainable tourism; sustainable marketing; sustainable ethics.

JEL classification code : M14, O14 , Z39

Auteur correspondant: BELKAID BRAHIM,

Email: belkaidIbrahim@yahoo.fr

1. Introduction :

Le développement durable et sa traduction au sein de l'entreprise par la responsabilité sociale de l'entreprise est souvent appréhendé sous la forme d'une matrice coûts/bénéfices dans les entreprises. En effet, entre les risques engendrés par leur passivité ou leur inaction à l'égard du développement durable et les sources d'opportunités, les entreprises font aujourd'hui de véritables arbitrages. Toutefois, il est clair que les risques environnementaux, d'image, technologiques... et les différentes pressions des parties prenantes poussent les entreprises à mettre en place une démarche RSE. (Quairel-Lanoizelée, 2015, p. 84)

Alors que l'intégration du concept de développement durable au sein de l'entreprise était encore il y a une décennie circonscrit à l'entreprise dont le business modèle était construit autour des notions de durabilité ou d'équité, on observe aujourd'hui un engagement plus marqué des entreprises dites « classiques » qui se concrétise par une appropriation de la RSE dans leur démarche stratégique. De ces plans stratégiques découlent des positionnements ou des politiques marketing dont les motivations sont à rechercher dans les opportunités ou dans une approche plus éthique de l'entreprise. (Organisation Mondiale du Tourisme OMT)

Le mix-marketing, et en particulier les 4P (Produit, Prix, promotion, Place), peut être utilisé par les entreprises comme cadre d'analyse pour construire une politique de marketing durable. Beine que certains auteurs indiquent qu'il faudrait parler de 6P (Produit, Partenariat, Provenance, Prix, Portage, Promotion) ou bien inclure la dimension valeur du client et parler des 4C (Customer, Cost, Convenience, Communication) (Robert, 2009, p. 65) les 4P répondent de manière intelligente à intégrer le marketing durable dans la stratégie de l'entreprise suppose au préalable de mettre en place au sein de même de celle-ci un climat qui favorise des comportements « durables ». C'est ainsi que les chercheurs ont mis en évidence le rôle fondamental du climat éthique sur les employés. Défini comme « une conception prédominante par les salariés des pratiques et des procédures de l'entreprise qui ont un contenu éthique » (Quairel, 2008, p. 129), le climat éthique traduit les valeurs éthiques de l'entreprise et les

comportements attendus. Et il se trouve dans les procédures ou les pratiques mises en place par l'entreprise, on peut influencer le comportement éthique de ses valeurs. Problématique du marketing durable.

2. Les enjeux de développement durable pour l'entreprise:

2.1. Les risques d'une position attentiste : Il semble impossible de mesurer directement le lien de causalité entre la mise en place d'une démarche développement durable et une éventuelle amélioration de la rentabilité financière de l'entreprise. Toutefois, les dangers pour une entreprise d'être dans une position passive ou attentiste deviennent prédominants. L'aspect multidimensionnel des risques dans les entreprises (risques financiers, risques de conformité, risques environnementaux et sociaux, risques de réputation) posent la question de la gestion des risques au sein des entreprises et son corolaire l'intégration d'une démarche RSE. En effet, les exemples de crises majeures ou mineurs contemporaines, qu'elles soient environnementales ou sociales, interrogent sur l'impact systémique des activités des entreprises et, bien évidemment, sur la responsabilité élargie de l'entreprise. Les catastrophes humaines et écologiques sans précédent posent la question de la pérennité des entreprises totalement indifférentes à leurs externalités négatives.

Les positions attentistes voire lobbyistes semblent plus difficile à défendre actuellement étant donné la pression croissante des consommateurs-citoyens et des ONG (compagnes de dénonciation, de boycott...), les contraintes réglementaires qui ne cessent d'évoluer dans différents pays. Les risques d'exclusion du marché, le délaissement par les investisseurs et les candidats au recrutement, la fragilisation de l'ensemble de l'entreprise et de son image sont devenus des scénarios plausibles.

Ainsi, les menaces formulées par les différentes parties prenantes en réponse à l'irresponsabilité sociale ou environnementale des entreprises – avec notamment la multiplication des whistleblowers (lanceurs d'alerte) – et les pressions institutionnelles conduisent les entreprises à reconsidérer leurs stratégies et à intégrer progressivement les trois volets du développement durable.

2.2. Les motivations d'engagement dans une démarche RSE: Alors que certain nombre d'entreprises se prémunissent contre les risques en se conformant à la législation, d'autres savent tirer bénéfices des

potentiels de la RSE. Le tableau ci-dessous classe les principales motivations d'engagement des entreprises dans le processus RSE.

Table 1 : Les enjeux pour les entreprises

<i>RISQUES</i>	<i>OPPORTUNITES</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pressions réglementaires (sanctions)</i> • <i>Crainte du boycott</i> • <i>Catastrophe environnementale</i> • <i>Dégradation de l'image</i> • <i>Perte de compétitivité</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Avantage concurrentiel</i> • <i>Amélioration de l'image / réputation</i> • <i>Perspectives de nouveaux marchés</i> • <i>Attraction et fidélisation des salariés</i> • <i>Management par le sens</i> • <i>Amélioration de l'efficacité / réduction des coûts</i>

Source: Seghers, 2007, p 143.

Les bénéfices directs ou indirects sont nombreux mais une démarche RSE est également génératrice de coûts. Généralement une politique RSE, sous son axe « efficacité énergétique » est associée à une politique de réduction des coûts (chasse au gaspillage, réduction des bises énergétiques et hydriques...) ou de recherche de gain de productivité. La quête de légitimité d'amélioration du capital et de la réputation fait partie des principaux motifs d'engagement des entreprises. La recherche d'un réel avantage concurrentiel ou la prospection de nouveaux marchés expliquent également la mobilisation des entreprises en faveur du développement durable. Un positionnement écologique ou sociétal peut permettre à l'entreprise de se forger une image de leadership et de répondre aux attentes de nouveaux segments de consommateurs dans une démarche RSE. Dans cette perspective, le management par le sens prend toute sa place et invite à repenser la finalité de l'entreprise.

2.3. Les enjeux et les objectifs de la RSE : l'exemple d'Accor entreprise spécialisée dans l'hôtellerie :

Table 2 : Objectifs fixés par une entreprise envers ses parties prenantes, l'exemple d'Accor entreprise spécialisée dans l'hôtellerie

<i>Parties prenantes</i>	<i>Exemple d'objectifs</i>
<i>Actionnaires</i>	- <i>Assurance de la transparence de l'information financière et stratégique de l'entreprise.</i>
<i>Clients</i>	- <i>Satisfaire les demandes et les exigences des clients.</i> - <i>Promouvoir la santé grâce à une alimentation saine.</i>
<i>Collaborateurs</i>	- <i>Favoriser la diversité des parcours et des profils et lutter contre les discriminations.</i> - <i>Se situer dans les bonnes pratiques des pays en termes de rémunération.</i> - <i>Accroître la satisfaction des collaborateurs ...</i>

<i>Fournisseurs/Affiliés</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre en compte les risques sociaux et environnementaux liés à nos fournisseurs. - Sensibiliser les affiliés et fournisseurs du Groupe aux pratiques du développement durable et les aider à les intégrer dans leur métier.
<i>Environnement</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Développer les certifications environnementales. - Développer l'éco-conception des produits. - Maitriser les consommations d'eau, d'énergie. - Soutenir la promotion des énergies renouvelables...
<i>Communautés locales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Soutenir le développement économique et social. - Prévoir les risques locaux de corruption. - Développer et encadrer les actions de solidarité.

Source : Accor, rapport annuel, 2008

3. Les stratégies RSE des entreprises :

3.1. La stratégie gagnant-gagnant : la priorité de l'économie sur les autres logiques : Les stratégies RSE, souvent appréhendées par les entreprises comme les stratégies « rentables » car la RSE est considérée comme un outil facilitant l'atteinte des objectifs financiers. Ces stratégies, souvent qualifiées de stratégies utilitaristes de la RSE s'inscrivent dans le courant du « management social ». Les organismes chargés de promouvoir la RSE ainsi que les consultants utilisent l'arme économique pour présenter les bienfaits de l'intégration de la RSE dans l'entreprise. Dans cette logique, la démarche RSE va permettre de générer des gains financiers car elle va réduire les coûts (chasse au gaspillage), favoriser l'innovation, séduire de nouveaux segments de consommateurs et fidéliser les salariés.

Présentée comme une formidable opportunité, la RSE est alors considérée comme un moyen « magique » de réconcilier l'éthique avec l'entreprise en mettant en valeur les bénéfices apportés en termes de citoyenneté d'entreprise, mais surtout d'avantage concurrentiel. Le cas d'affaire du développement durable s'approprie cette vision de la RSE en mettant en exergue les potentialités de plus-values financières plutôt qu'un engagement éthique. Ainsi, la RSE est une stratégie gagnant-gagnant à triple dividendes économique, sociétal et environnemental. L'argument RSE dans cette dynamique repose sur une rationalité utilitariste qui intègre le social et l'environnemental comme moyen d'améliorer les performances de l'entreprise sur le moyen et long terme. Or, l'intégration de la RSE ne peut-être un simple ajustement des stratégies classiquement déployées par les entreprises. Elle nécessite une véritable rupture dans les stratégies des entreprises s'appuyant sur des business modèles innovants tels que l'économie de

la fonctionnalité basées sur le passage de la vente d'un bien à un service, la gouvernance partenariale visant à intégrer toutes les parties prenantes dans la détermination des choix stratégiques de l'entreprise. Dans tous les cas, elle nécessite d'effectuer un changement radical dans le business modèle et donc de révolutionner la culture de l'entreprise.

3.2. Les typologies des comportements RSE en entreprise : Les réponses des entreprises à l'incorporation de la RSE varient considérablement et les stratégies observées dans les entreprises s'inscrivent dans un spectre très large allant du greenwashing aux stratégies proactives ou engagées. Pour faciliter le repérage de ces différentes stratégies, plusieurs typologies de comportements d'entreprises ont été élaborées. La figure ci-après synthétise les différents comportements observés dans les entreprises.

Fig.1 : Les comportements stratégiques RSE des entreprises

		Attitudes à l'égard de la RSE	
		RESISTANCE	ENGAGEMENT, OPPORTUNITE
Pression Des parties Prenantes	PRESSION FAIBLE	Les passives	Les engagés ou « organiquement programmées »
	PRESSION FORTE	Les <u>défensives</u>	Les <u>proactives</u>

Source : Capron, 2007, p 87.

Dans un premier temps, la classification couramment utilisée s'opère sur l'encadrement de la RSE dans les stratégies des entreprises. Généralement trois attitudes distinctes apparaissent selon le niveau d'engagement des entreprises : les minimalistes ou les attentistes qui n'ont pas intégré le concept de RSE et qui subissent la réglementation de RSE comme une contrainte, les légalistes, éco-conformistes ou les adaptatives qui sont respectueuses des réglementations environnementales et sociales et les volontaristes qui ont une démarche active en matière de RSE. D'autres classifications, telles que celles proposées par Louppe distinguent cinq catégories d'entreprises selon leur niveau d'implication face aux enjeux du développement durable allant de la contestation à l'intégration.

D'autres profils d'entreprises peuvent être distingués selon la pression des parties prenantes et l'attitude de l'entreprise à l'égard de la

RSE. Cette attitude est conditionnée par l'importance médiatique des parties prenantes et par leur capacité à déstabiliser l'image de l'entreprise mais également par la façon dont le développement durable est vécu dans l'entreprise en termes d'opportunité ou de contrainte. Ainsi, plus la pression des parties prenantes seront fortes qu'elles soient directes par leur visibilité médiatique ou indirectes par leur lobbying auprès des instances de régulation, plus l'entreprise sera contrainte d'être réactive.

- **Le comportement passif :** L'attitude passive consiste à ignorer les logiques environnementales ou sociétales et à opter pour une démarche d'évitement. La notion de développement durable est ignorée et n'interpelle pas la gouvernance sur l'élargissement du périmètre de responsabilité de l'entreprise. La seule responsabilité de l'entreprise repose sur la maximisation du rendement des actionnaires. Toutefois, cette attitude est devenue difficile à préserver étant donné le poids croissant des réglementations environnementales et des risques encourus ainsi que l'obligation pour les entreprises cotées de rendre des comptes.

- **Le comportement défensif:** Les entreprises qui ont un comportement défensif se montrent respectueuses de la législation en matière de RSE. Cependant, la RSE n'est pas perçue comme stratégique et cette conception engendre la mise en avant d'actions dites « responsables » peu impliquantes : élaboration de code de conduite sans outils de contrôle et de reporting, partenariat symbolique avec des ONG. Des actions de lobbying visant à retarder la mise en application de législation RSE peuvent également être observées. Dans cette logique, toutes les actions allant dans le sens d'une prise en compte des données écologiques ou sociétales sont réalisées à l'extérieur de l'entreprise et donc dissociées de l'activité de l'entreprise.

- **Le comportement proactif :** Les entreprises qui adoptent un comportement proactif devancent les réglementations. Leur conception de la performance est très élargie. Contrairement au comportement défensif, l'environnement et le sociétal sont stratégiques. Toutefois, à la différence des attitudes engagées, le business modèle n'est pas totalement stratégie proactive, sous une forte pression des parties prenantes, consiste à intégrer partiellement les différents volets du développement durable. Les motifs d'initiation d'un tel comportement

sont souvent dictés par la construction d'un avantage concurrentiel et par la recherche de positionnements différenciant.

- **Le comportement engage:** L'attitude engagée s'observe surtout dans les entreprises pionnières qui se sont fondées sur la logique triptyque du développement durable. Cette stratégie se distingue des précédentes par la prise en compte de la responsabilité de l'entreprise au sens large. Ce comportement consiste à infiltrer les trois volets du développement durable dans la stratégie, le process, produits et logiques décisionnelles. Toutes les finalités de l'entreprise sont reconsidérées avec une volonté de prioriser la performance sociétale sur la performance financière. Dans cette dynamique, de nouveaux business modèles apparaissent prenant ancrage sur l'économie sociale et solidaire, sur une vision circulaire de l'écosystème industriel.

3.3. L'évolution des stratégies marketing RSE :

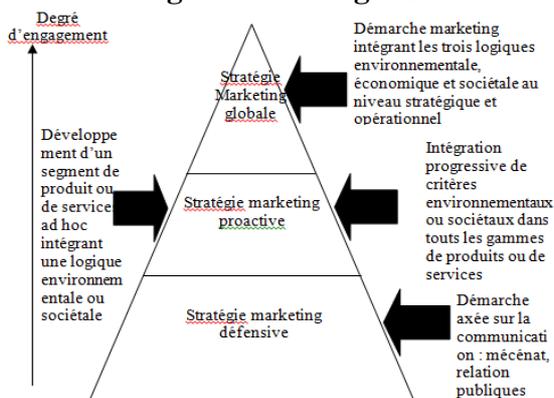


Fig.2 : L'évolution des stratégies marketing RSE

Source : Bascoul, 2009, p 139.

Source : Strategie.gouv.fr, 2014.

De cette pluralité des stratégies RSE découle des stratégies marketing plus ou moins responsables qui mettent en avant différentes dimensions de la RSE. Plusieurs démarches marketing peuvent être référencées selon leur degré d'intégration de la RSE ou selon le degré de connexion de leurs actions avec le cœur de métier de l'entreprise. La figure ci-dessus met en exergue les différentes stratégies marketing recensées selon leur degré d'engagement.

Au bas de la pyramide, la stratégie de marketing défensive consiste à développer des actions RSE en totale déconnexion avec

l'activité de l'entreprise. Toutes les actions marketing visent à renforcer l'image de l'entreprise et/ou à préserver la réputation de l'entreprise. La RSE est conçue comme un outil de marketing pour séduire ou multiplier les clients. La communication est l'élément central du Mix et se décline sous différents formats : mécénat, sponsoring, relations publiques, partenariat symbolique avec les ONG, voire démarche de *greenwashing*.

Les actions sociétales ou environnementales sont instrumentalisées. Cette stratégie marketing s'inscrit dans le courant du marketing philanthropique.

Au second niveau de la pyramide, les dimensions de la RSE sont intégrées dans la démarche marketing et se traduisent par une modification de l'offre de l'entreprise. Deux démarches sont envisagées :

- La création d'une gamme de produits ou de services ad hoc répondant aux attentes d'un segment de consommateurs sensibles aux démarches RSE : l'exemple du lancement de la Prius, la première voiture hybride par Toyota illustre parfaitement cette démarche marketing proactive. On crée un modèle de voiture intégrant des critères écologiques pour un segment particulier de consommateurs, ce qui peut être assimilé à une stratégie de niche. Le rachat également d'une marque sociétale ciblant les consomm'acteurs fait également partie de cette stratégie (rachat par Unilever de Ben & Jerry's et de Body Shop par l'Oréal). (Vandercammen, 2011, p. 146)

- L'intégration progressive d'une ou de plusieurs facettes de la RSE dans le mix marketing de l'ensemble de la gamme de l'entreprise. Dans cette seconde option, la stratégie de niche se transforme en stratégie de « pénétration », c'est-à-dire que la démarche marketing RSE consiste à convertir progressivement toute la gamme de produits de l'entreprise à de nouveaux critères sociétaux et environnementaux. La gamme de produits Xerox illustre cette conversion progressive vers une gamme plus écologique visant à réduire la consommation d'énergie avec le développement de la certification Energy Star. Ces stratégies de marketing vert ou de marketing social soient de niche « intégratives » peuvent être appréhendées comme des stratégies « perturbatrices » facilita la conquête de nouveaux marché.

En haut de la pyramide, la démarche marketing globale consiste à développer une marque qui soit façonnée par les dimensions sociale et

environnementale. Dans cette dynamique, toute la stratégie marketing allant des objectifs au déploiement du mix est la traduction d'une nouvelle vision de l'entreprise reposant sur une conception très élargie de sa responsabilité.

3.4. Les positionnements marketing : Les positionnements marketing intégrant un des volets de développement durable se multiplient. Trois grands axes de positionnement peuvent être distingués correspondant aux trois facettes du développement durable : un axe environnemental, un axe social et un axe sociétal.

L'axe environnemental est l'axe le plus fréquemment déployé. Toutefois, il faut distinguer la démarche greenwashing où les termes écologie, environnement, durabilité ... ne sont que des supports aux slogans publicitaires et le positionnement marketing où l'écologie est au cœur de la stratégie de l'entreprise. L'exemple de l'enseigne Nature et Découverte illustre bien ce positionnement axé sur la naturalisé mais surtout sur le respect de l'environnement. Les produits de l'enseigne bénéficient d'une analyse s'inspirant de l'analyse du cycle de vie ce qui facilite la sélection finale des produits par les consommateurs en fonction de critères environnementaux et sociaux. D'autres part, le positionnement « santé », véhiculé par la labellisation AB (Agriculture Biologique) répond à des logiques de sécurisation, de qualité mais également à des logiques de communion (Bio par nature) et des logiques d'individualisation (Bio par culture). L'utilisation de l'axe social s'appréhende généralement sous deux angles : le « made in », la propriété aux produits locaux qui mêlent les notions de réduction de l'empreinte écologique, d'authenticité et de proximité ; le « respect des conditions de travail » cible plus précisément les anti-sweatshop. (Dubigeon, piloter un développement responsable, 2009, p. 208)

Le dernier axe centré sur l'aspect sociétal se traduit par des positionnements différents : un premier positionnement focalisé sur le commerce équitable ou un second axé sur la diversité ou la lutte contre les stéréotypes de beauté.

Fig.3 : Les positionnements marketing possibles

1. APPROCHE ENVIRONNEMENTALE		
ÉCONOMIES	NATURE	SANTE

Source : Sempel, 2009, p 226.

2. APPROCHE SOCIALE	
RESPECT DES CONDITIONS DU TRAVAIL	« MADE IN »

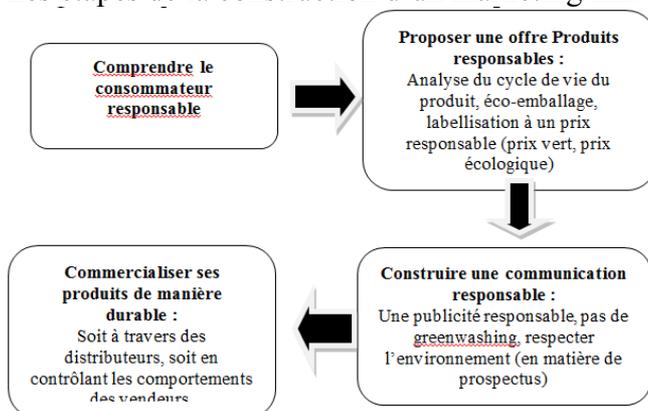
3. APPROCHE SOCIETALE	
COMMERCE EQUITABLE	DIVERSITE

4. Les bases du marketing-mix durable :

4.1. Méthodologie de construction d'un marketing-mix durable :

Le marketing durable peut se construire selon quatre étapes :

Fig.4: Les étapes de la construction d'un marketing-mix durable



Source : Sempel, 2009, p 235.

Des études (Mancebo, Le développement durable, 2006, p. 123) montrent que les consommateurs choisissent soit de consommer mieux (24%), soit de consommer moins (33%). Si les entreprises peuvent réagir assez facilement à la première tendance en proposant par exemple des produits labélisés, des produits bios ou en améliorant la qualité nutritionnelle de leurs produits, il est plus difficile de s'adapter à la deuxième tendance qui est liée au phénomène de déconsommation mais aussi de dépossession : le rapport aux produits change.

Certes, le concept de propriété demeure tenace mais de plus en plus de consommateurs sont enclins à louer des biens, à s'abonner à des

services de location partagée (car-sharing), à acheter des produits d'occasion, à recycler eux-mêmes leurs déchets... On est face à un consommateur citoyen, vert, mais aussi résistant. Il devient alors nécessaire de réfléchir à un marketing-mix qui prenne en compte ces tendances et qui suppose que les entreprises réfléchissent au type de consommateurs à cibler.

4.2. Proposer une offre de produit responsable : Comme pour toute démarche marketing, le marketing durable est orienté client : il faut donc partir des besoins des clients. Dans sa mise en œuvre, le marketing durable a des conséquences fortes sur l'entreprise elle-même. Le service marketing doit réfléchir en amont à la conception du produit ; prendre en compte l'éco-conception du produit et par conséquent réfléchir à l'analyse du cycle de vie du produit ce que font déjà certaines entreprises. Il faut certes s'interroger sur la nature du produit proposé, mais aussi sur la valeur ajoutée de celui-ci, et en particulier, dans le cadre du marketing durable, au sens que procure le produit au consommateur.

4.3. Construire une communication responsable : A quelle cible s'adresser ? Comment atteindre des consommateurs non-concernés, voire réfractaires ? Faut-il se contenter de cibler les « bio citoyens » ? La crise de confiance d'un consommateur de mieux en mieux informé est manifeste : elle suppose, de la part des marques, un effort de communication et d'affichage - notamment au travers les labels, qu'il conviendrait de clarifier - afin de rendre l'offre lisible. Plusieurs questions se posent alors : la première question est tout d'abord, de savoir s'il faut communiquer. Par exemple, certaines enseignes engagées dans une démarche de développement durable comme Monoprix préfèrent ne pas communiquer. D'autres, au contraire, n'hésitent pas à le faire savoir comme Leclerc qui a beaucoup communiqué sur ses sacs de caisses par exemple, et en conséquence sont associées dans l'esprit du consommateur, au développement durable et aux questions environnementales.

La deuxième question est de déterminer quel message communiquer : faut-il seulement délivrer un message écologique auquel les « concernés » seront sensibles ? Qu'en est-il alors des consommateurs qui ne se sentent pas concernés ? Faut-il au contraire s'engager sur les terrains de l'innovation et de l'économie ?

Une troisième interrogation porte sur la cible de communication : on distingue habituellement la communication marketing, visant les clients, de la communication sociétal, visant les citoyens, et la communication interne, destinée aux collaborateurs, de la communication financière, destinée aux investisseurs. Cependant, ce cadre est-il toujours d'actualité ? Va-t-on cibler différemment clients, collaborateurs, citoyens et capitalistes ? Une communication identique pour tous serait-elle appropriée ? Aujourd'hui, tous les clients ne sont-ils pas des citoyens ? La communication marketing ne gagnerait-elle pas à être pleinement une communication sociétale ?

Enfin, la dernière question concerne les moyens à utiliser pour atteindre les consommateurs. Les prospectus, par exemple, soulèvent un problème particulier à l'heure où de plus en plus de rues arborent une mention indiquant un refus de la publicité.

Il semble alors que de nouveaux moyens de communication soient à inventer. Les entreprises doivent être ainsi sensibilisées à de nouvelles formes de communication telles es blogs, grâce auxquels les consommateurs ne subissent plus mais agissent. L'information doit être simple et accessible. Peut être convient-il à ce titre d'anticiper les éventuelles critiques et objections. Le message le plus efficace est transparent et honnête, il informe sur des faits et non sir de simples intentions.

4.4. Commercialiser ses produits de manière responsable :

- **La vente par des intermédiaires :** Dans ce cas, l'entreprise n'a pas toujours la maîtrise de la vente : le produit est un « vendeur muet » qui révèle au client le niveau de sensibilisation de la marque à la problématique du développement durable (comme le packaging). Il ne s'agit pas d'un simple outil de communication. La labellisation peut aider le client à se repérer, à condition que les différentes enseignes s'accordent pour les suivre. La difficulté actuelle pour les consommateurs est de se retrouver dans une multitude de labels et certification (bio, équitable...etc.).

La question qui se pose pour l'entreprise productrice est de savoir si l'on peut faire du marketing durable en distribuant ses produits par des intermédiaires qui ne partagent pas les mêmes valeurs : peut-on par exemple, son produit chez les hard-discounters qui sont positionnés essentiellement sur le prix dont les consommateurs ne sont pas sensibilisés aux problématiques du développement durable ?

- **La vente directe** : Dans ce deuxième cas, il est important que l'entreprise sensibilise ses vendeurs au développement durable et la formation des vendeurs apparaît comme un levier de première importance pour assurer l'adhésion des vendeurs à la politique de développement durable. Cette première étape est nécessaire pour ensuite sensibiliser les clients à cette problématique. La sensibilisation gagnerait sans doute en efficacité si le développement durable devenait un argument commercial à part entière, ce qui n'est pas sans danger. En effet, face à un tel affichage, certains clients pourraient être amenés à penser qu'il s'agit d'une nouveauté, que les produits de l'entreprise n'étaient pas écologiques auparavant... Il est par conséquent crucial que le vendeur soit convaincu et adhère au produit qu'il vend.

Le succès de la démarche est également conditionné par l'exemplarité comportementale des managers et la mise en place, au sein de l'entreprise, de procédures éthiques : le contrôle des comportements des vendeurs suppose de vérifier, par exemple, que le produit est bien adapté, que la cible correspond, que le vendeur est suffisamment formé et qu'il adhère à la politique de l'entreprise... Il convient également de mettre en cohérence la stratégie de développement durable et la stratégie commerciale, en inscrivant, par exemple, des objectifs qualitatifs dans le plan de rémunération des vendeurs.

5. Le rôle de l'organisation dans la mise en place d'un climat éthique :

5.1. Prise en compte de l'éthique par les entreprises : Si l'on assiste à la multiplication des études sur le climat éthique c'est sans doute parce que l'éthique a pris une place importante dans la société mais aussi au sein des entreprises. Cette prise en compte de l'éthique n'est pas un phénomène nouveau puisque, dès 1913, les entreprises américaines avaient commencé à intégrer l'éthique dans leurs pratiques et différents mouvements, comme les Quakers, qui refusent d'investir dans des entreprises qui fabriquent des armes ou des cigarettes. En Europe, l'attention portée par les entreprises à l'éthique se manifeste par le développement des chartes de bonne conduite ainsi que la création de postes « déontologue ». Rendue obligatoire par la législation dans certains pays européens au sein des sociétés financières

depuis 1998, cette fonction est également présente dans les autres entreprises, soucieuses du comportement de leurs employés.

Si l'entreprise prennent en compte l'éthique dans la stratégie, c'est qu'elles sont devenues conscientes que les comportements non éthiques de leurs employés peuvent nuire à leur réputation, entraîner de la défection des clients et entraîner les turnover de leurs vendeurs. Ceux-ci estiment en effet que représenter une entreprise avec des standards éthiques élevés leur donne un avantage compétitif face à leurs concurrents car les clients prennent en compte la réputation éthique de l'entreprise dans leurs critères d'achat.

5.2. La définition de l'éthique dans l'entreprise : De façon générale, lorsque l'on parle de l'éthique, on pense d'abord à l'individu. Ce terme est souvent associé à la morale et certains auteurs estiment la distinction inutile alors que pour d'autre, au contraire, il existe une différence entre les deux termes (Lavorata, Proposition d'une échelle de mesure du climat éthique : une application au domaine de la vente en B to B . . , 2007): l'éthique est du domaine du particulier (relatif à l'individu ; un groupe...) alors que la morale se veut universelle.

Ainsi la morale est un ensemble de règles et de normes qui régissent la société alors que l'éthique englobe généralement les bonnes pratiques ou les comportements acceptables (ou non) pour le groupe.

Cette distinction entre éthique et morale est d'ailleurs généralement admise car elle permet de clarifier les deux concepts. Peut-on alors parler d'une éthique d'une entreprise de la même manière que de l'éthique individuelle ?

Certains auteurs considèrent que l'éthique de l'organisation est avant tout une affaire de responsabilité liée à la personnalité du dirigeant plus qu'à l'entreprise et que, par définition, l'éthique est individuelle. D'autres au contraire estiment que l'éthique de l'entreprise est une réalité et parle « d'une éthique organisationnelle », définie comme « la manière dont l'entreprise, intègre ses valeurs clefs dans ses politiques, pratiques et processus de décision ».

En conséquence, si l'on applique la définition de l'éthique individuelle à l'éthique de l'entreprise, celle-ci peut être définie comme des pratiques acceptables par la société ou comme « des bonnes actions » au sens aristotélicien. En effet, en développant des pratiques qui favorisent le développement de l'entreprise, l'entrepreneur se comporte de manière éthique.

5.3. La mise en place de l'éthique dans les entreprises :

Concrètement, l'éthique peut se mettre en place dans les entreprises de différentes façons. Afin de déterminer comment se concrétise l'éthique au sein des entreprises, on peut distinguer deux approches :

- **Première approche** : Dans cette première approche on trouve une éthique formalisée qui se traduit par l'existence de procédures très précises : ainsi, par exemple, lorsqu'un vendeur vient de réaliser une vente il ouvre un dossier qui doit être signé par sa hiérarchie. Cela permet à l'entreprise d'avoir des contrôles à plusieurs niveaux. Si le service technique s'aperçoit que le produit ne peut pas être installé correctement selon le contrat, le vendeur devra aller voir son client pour négocier les points litigieux. C'est aussi une manière pour la direction de vérifier si les dossiers sont conformes ou non aux procédures et éventuellement de prendre des sanctions (sur la rémunération du vendeur. (Project, juillet 2019)
- **Deuxième approche** : Dans la deuxième approche on trouve une éthique plus informelle basées non pas sur des règles mais plutôt sur la liberté individuelle. Ainsi pour le déontologue de l'entreprise qui met en place une éthique selon cette deuxième approche (c'est-à-dire le directeur juridique pour cette société), la législation semble suffisante à ses dirigeants pour garantir des comportements éthiques et il n'apparaît pas nécessaire d'alourdir le règlement intérieur.

5.4. Définition et mesure du climat éthique : L'étude des deux approches précédentes a fait apparaître l'existence dans l'éthique de l'entreprise d'une dimension formelle composée de pratiques éthiques formalisées (comme des codes, des systèmes précis de contrôle...) mais également informelles (un système de valeurs individuelles de la hiérarchie et du personnel). Cette double composante explique pourquoi on va utiliser le terme de climat éthique, concept plus large qui intègre à la fois l'éthique formelle et informelle.

Depuis les années 50, le concept climat organisationnel a fait l'objet de nombreuses études ce qui a permis d'établir l'importance de celui-ci dans le comportement des employés. Des chercheurs ont mis en évidence le climat éthique comme une composante du climat organisationnel et l'ont défini comme les perceptions qu'ont les individus du contenu éthique des actions dans l'entreprise.

Il s'agit par conséquent d'un processus cognitif : de tels jugements peuvent provenir de la confrontation d'un individu avec des dilemmes éthiques, de l'observation d'actions critiquables menées par d'autres, mais aussi du traitement et du comportement des clients ou des employés. On peut par exemple percevoir un climat éthique faible lorsque les employés. Sont forcés d'agir de façon contraire aux standards éthiques.

C'est pourquoi une échelle de mesure multidimensionnelle du climat éthique perçu par les vendeurs a été développée dans le tableau ci-dessous.

Table 3: Mesure du climat éthique

Procédures éthiques	X met en place des politiques concernant le comportement éthique ; La direction générale de X a fait savoir en termes clairs que les comportements non éthiques ne seront pas tolérés ; Les vendeurs qui agissent de façon non éthique dans l'intérêt de X sont sanctionnés ; Les vendeurs qui agissent de façon non éthique dans leur propre intérêt sont sanctionnés.
Comportement des pairs	Il arrive parfois que les salariés chez X accomplissent des actes non éthiques ; J'ai vu d'autres vendeurs faire des choses qui m'ennuient d'un point de vue éthique ; Certaines personnes avec qui je travaille font des choses que je trouve contraires à l'éthique.
Pratiques de vente	Les vendeurs chez X sont encouragés fortement à faire des ventes forcées à leurs clients ; Chez X, on demande aux vendeurs d'être très agressifs en réalisant des ventes suggérées ou en ajoutant des options ; Chez X, les clients sont parfois encouragés à acheter des produits dont ils n'ont pas vraiment besoin ; Chez x, les challenges poussent les vendeurs à vendre des produits qui ne sont pas toujours adaptés aux besoins de leurs clients ; Les vendeurs de votre entreprise recherchent d'abord les intérêts de leurs clients.
Plan de rémunération	Chez X, les vendeurs sont surtout évalué sur leur résultats plus que sur la qualité de leur travail ; La partie fixe du salaire du vendeur chez X est trop faible pour que le travail qu'on lui demande.

Source : Lavorata, 2007, p187.

6. Conclusion :

On peut déduire que la RSE dépend de l'instauration d'un climat éthique dans l'organisation qui n'est donc plus une notion abstraite mais peut, au contraire, être opérationnalisée. En effet, les entreprises sont maintenant en mesure de placer une échelle qui leur permettent de rendre tout ça plus concret, et donc quantifiable, en particulier pour les vendeurs. Ainsi, lorsqu'on demande au commercial de répondre à l'affirmation suivante : « les vendeurs chez l'entreprise X sont encouragés à faire des ventes forcées à leurs clients », la réponse qu'il va faire permettra de déterminer si ces pratiques sont ou non dans l'entreprise et donc de déterminer le niveau d'éthique de celle-ci.

Ainsi, le business modèle du développement durable n'aboutit pas toujours à un jeu gagnant-gagnant car la cohabitation des trois sphères environnementale, sociale et économique dans l'entreprise génère de fortes tensions et nécessite un renouvellement complet de la vision stratégique de l'entreprise et donc une modification des logiques décisionnelles.

On remarque à travers cette recherche que les établissements touristiques algériens adoptent une attitude passive consiste à ignorer les logiques environnementales ou sociétales et à opter pour une démarche d'évitement. La notion de développement durable est ignorée et n'interpelle pas la gouvernance sur l'élargissement touristique du périmètre de responsabilité de l'entreprise. La seule responsabilité de l'entreprise touristique algérienne repose sur la maximisation du rendement des actionnaires. Toutefois, cette attitude est devenue difficile à préserver étant donné le poids croissant des réglementations environnementales et des risques encourus ainsi que l'obligation pour les entreprises cotées de rendre des comptes.

En guise de conclusion de cette recherche, on peut proposer une feuille de route aux établissements touristiques afin qu'ils incorporent la RSE comme un vecteur de développement d'un tourisme durable en Algérie :

- Comprendre ce que c'est un consommateur responsable et identifier ses besoins.
- Proposer une offre de produits touristiques responsables pour sa clientèle.
- Construire une communication responsable avec toutes les parties prenantes des entreprises touristiques
- Commercialiser les produits touristiques de manière responsable
- La mise en place d'un climat éthique dans les entreprises qui relèvent du secteur touristique.

Cette feuille de route de démarrage proposée dans cette recherche constitue un plan d'action pour les prochaines années qui devrait être mis en œuvre conjointement entre les opérateurs et investisseurs économiques activant dans le domaine de l'industrie touristique, les pouvoirs publics représentées par le ministère du tourisme et de l'artisanat et le consommateur demandeur de services touristiques durable. La joint-venture voire l'association des efforts des ces trois

composantes dans un triptyque stratégique en plus d'un partenariat économique Public-Privé (P-P) constituera l'une des solutions possibles pour début de l'instauration d'un tourisme durable dans notre pays.

7. Références :

Approbation de 46 pistes de recommandations et lancement du chantier « achats publics responsables » par la Plateforme nationale RSE lors de sa 5e réunion plénière . (24, juin 24). Consulté le 17 avril, 2017, sur Strategie.gouv.fr.

Christophe Semples et Marc Vandercammen, *Oser le marketing durable* Voir aussi Damien Bazin. (2011). *Le Marketing Éthique*, in Dictionnaire Environnement et écosociété, sous la direction de G. Wackermann. Paris : Edition Ellipses.

Dubigeon, O. (2009). *piloter un développement responsable* . France: Edition PEARSON.

Lavorata, L. (2007). Proposition d'une échelle de mesure du climat éthique : une application au domaine de la vente en B to B . *Recherches et Application en Marketing*.

Latouche, S. (s.d.). *À bas le développement durable ! Vive la décroissance conviviale !* Consulté le juillet 21, 2017.

Loupe, L. (2006). Contribution du marketing au développement durable. *Revue Française du marketing* .

Mancebo, F. (2006). *Le développement durable*. France: Armand Colin.

Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée. (2015). *L'entreprise dans la société*. Paris : Edition LaDécouvert.

Quairel, M. C. (2008, novembre 20-22). ., « L'hybridation des concepts de responsabilité sociale d'entreprise et de développement durable : quels enjeux ? . *Colloque sur Le développement durable*.

Parlement Européen Bruxelles. (2015, 1 décembre). *Charte Européenne du tourisme durable dans des espaces protégés*. Consulté le 9 mai, 2018.

Robert, I. (2009). *Le Co-branding de solidarité : une réponse à la résistance des consommateurs ?* . Lille: Congrès de RIODD.

The Shift Project. (juillet 2019). *Climat : l'insoutenable usage de la vidéo en ligne - Un cas pratique pour la sobriété numérique*.