

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PILOTER UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR UN NOUVEAU

PROJET HÔTELIER INSULAIRE;

LE CAS DU *DOMAINE DE L'HARMONIE*, ÎLE MAURICE

PROPOSITION DE STAGE

CHEZ

LE *DOMAINE DE L'HARMONIE*

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN DÉVELOPPEMENT DU TOURISME

PAR

THALIE BOOGAERTS

AVRIL 2014

## TABLE DES MATIÈRES

	<b>Pages</b>
RÉSUMÉ.....	1
1. INTRODUCTION .....	2
2. PROBLÉMATIQUE .....	6
2.1 IDÉE DIRECTRICE .....	6
2.1.1 PRIVATISATION DES ESPACES LITTORAUX.....	7
2.1.2 LA FRÉQUENTATION TOURISTIQUE.....	8
2.1.3 LE PROJET « MAURICE ÎLE DURABLE ».....	9
2.1.4 LE <i>BEACHCOMBER</i> .....	11
2.1.5 LE PROJET D'UNE CHARTE.....	11
2.1.6 LIMITES DE L'ÉTUDE.....	12
2.2 CADRE THÉORIQUE.....	13
2.2.1 LE TOURISME INSULAIRE.....	13
2.2.2 LA PRIVATISATION DES ESPACES LITTORAUX.....	14
2.2.3 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	15
2.2.4 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LE SECTEUR HÔTELIER.....	17
2.2.5 LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE.....	19
2.2.6 LE TABLEAU DE BORD.....	17
2.3 QUESTION D'ÉTUDE.....	20
2.4 HYPOTHÈSE PRINCIPALE DE TRAVAIL.....	21
2.5 PERTINENCE SCIENTIFIQUE.....	21
3. MANDAT CONFIE AU STAGIAIRE.....	23
4. MÉTHODOLOGIE.....	26
4.1 LA MÉTHODE OVAR.....	26
4.2 LES MÉTHODES D'UNE ENQUÊTE DE TERRAIN.....	27
4.3 LA RECHERCHE-INTERVENTION.....	29
5. LES CONDITIONS DE STAGE.....	31
6. CONCLUSION.....	32
3. BIBLIOGRAPHIE.....	34

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : phases de réalisation du mandat et échéancier.....	24
--	----

## RÉSUMÉ

La présente étude a pour objectif premier l'élaboration d'un Tableau de bord permettant l'intégration d'une démarche de développement durable à la stratégie organisationnelle d'une entreprise hôtelière, le *Domaine de l'Harmonie*, un tout nouveau complexe haut de gamme situé à l'île Maurice. Ce pays s'est, depuis 2008, positionné sur l'importance du développement durable grâce à son projet national « Maurice Île Durable ». Le *Domaine de l'Harmonie*, soucieux de devenir une référence dans ce type de développement, a donc mandaté une stagiaire pour bâtir un tel Tableau de bord. Cette étude de cas a comme double objectif l'élaboration d'un outil de gestion stratégique servant à l'entreprise de s'évaluer, année après année, quant à son efficacité en terme de développement durable, et une participation à la production de connaissances dans le cadre d'une recherche scientifique. Étant donné la faible quantité de littérature scientifique sur le processus et la pertinence d'un Tableau de bord dans une stratégie de pilotage du développement durable dans le domaine hôtelier, cette étude permettra de contribuer à l'avancement des connaissances ou du moins à la quantité de données disponibles. L'utilisation des « Global Sustainable Tourism Criteria for Hotels and Tour Operators » développés par l'organisme internationalement reconnu, le *Global Sustainable Tourism Council (GSTC)*, permettra à la nouvelle stratégie de développement durable de l'entreprise d'être fondée sur des critères mondialement reconnus. La première partie de l'étude consistera donc en une recherche exploratoire, réalisée à l'aide d'une analyse documentaire, d'entretiens personnels et de groupe avec la haute direction et les employés, et d'observations directes libres. Basé sur la méthode OVAR, le livrable, soit le Tableau de bord, pourra être un outil efficace, voire efficient, car réalisé conjointement avec non seulement les dirigeants de l'entreprise, mais également avec les employés de l'ensemble des unités de travail de l'entreprise. Cette recherche-intervention a donc comme hypothèse principale qu'un Tableau de bord peut être un outil de gestion utile pour le déploiement d'une stratégie de développement durable en entreprise.

## 1. INTRODUCTION

Les espaces insulaires ont aujourd'hui un véritable pouvoir attractif. Entre quiétude et jeux, détente et loisirs, nature et confort, les plages sont porteuses de rêve de par leur image fascinante, loin de l'effervescence moderne. Cette image enchantée a pris naissance à l'époque des grandes expéditions du XVI<sup>ème</sup> siècle, avec, entre autres, les récits de voyage des grands explorateurs. C'est alors que les espaces insulaires devinrent, dans l'imaginaire collectif, de véritables lieux paradisiaques (Cazes, 1989 cité dans Dehoorne *et al.* 2011).

Le tourisme balnéaire s'est fortement développé dans les années 1950 et 1960, à la suite de la Seconde Guerre mondiale, pour être aujourd'hui « l'une des activités économiques majeures du littoral et des territoires insulaires » (Bouyer, 2008 : 2). Les espaces littoraux sont devenus « un territoire de loisirs, de pratiques sportives, mais également de sociabilité, de mise en scène sociétale » (Rieucan *et al.*, 2008 : 3). Ils sont particulièrement prisés par les développements hôteliers et touristiques, principalement dans les Petits États Insulaires en Développement, ou Small Island Developing States (SIDS), car ils correspondent à l'image du « paradis terrestre ». Le tourisme a ainsi joué un rôle primordial dans l'intégration des petites îles tropicales sur la scène internationale (Duvat, 2006 : 514). Pour ces territoires, le tourisme peut donc constituer une remarquable opportunité, tant sur le plan économique, culturel et social, que sur le plan écologique (Dehoorne *et al.* 2011).

Le tourisme insulaire peut cependant s'accompagner de nombreux impacts économiques, sociaux et environnementaux (Navarro Jurado *et al.*, 2013). En effet, le développement de ces espaces insulaires, par le tourisme et les groupes hôteliers, entraîne, par exemple, une standardisation et une uniformisation des lieux et de leur fonctionnement. Le développement touristique dans les Petits États Insulaires a également entraîné d'importants déséquilibres environnementaux dus à la construction d'imposantes infrastructures de transport, à la pollution causée, entre

autres, par la mauvaise gestion des déchets, à la réglementation inadéquate pour protéger ces fragiles écosystèmes (Duvat, 2006).

C'est ainsi que, suite au tourisme de masse amorcé dans les années 1960, plusieurs alternatives touristiques ont été développées, plus précisément dans les années 1970, tel que le tourisme durable, le tourisme vert, le tourisme de nature ou encore le tourisme équitable ou solidaire. De nombreuses réflexions ont été conduites sur les limites du modèle dominant qu'est encore le tourisme de masse (Duterne, 2006 ; Hillali, 2003 ; Cazes *et al.*, 2004 ; Hiernaux, 2006) et certains auteurs (Dehoorne *et al.*, 2011; Leroux, 2010) ont étudié la possibilité d'adopter l'approche d'un tourisme durable dans les milieux insulaires. Selon le « Programme d'action pour le développement durable des petits États insulaires en développement » des Nations Unies (2005), le développement durable est particulièrement nécessaire dans le cas de ces territoires. En effet, ceux-ci « devraient contrôler l'impact du développement du tourisme afin que ce dernier et les priorités sociales et écologiques se complètent à tous les niveaux ».

La présente étude se penchera sur l'exemple particulier de l'île Maurice, petite île d'origine volcanique située dans l'océan Indien, au nord-est de l'île de Madagascar, aux prises avec les enjeux économiques, culturels, et sociaux d'un rapide développement touristique et hôtelier. Le projet « Maurice Ile Durable » (MID), a du reste été lancé en 2008 par le gouvernement mauricien, qui met au cœur de ses priorités le développement durable de l'île.

C'est dans cette optique que le tout nouveau projet immobilier du groupe hôtelier *Beachcomber*, le *Domaine de l'Harmonie*, tente de se positionner en tant que référence du tourisme durable mauricien. L'étude proposée s'insère dans le contexte de ce projet, avec comme objectif premier d'élaborer un Tableau de bord qui intégrerait une démarche de développement durable à la stratégie organisationnelle de l'entreprise hôtelière. Cette étude se base sur les « Global Sustainable Tourism

Criteria for Hotels and Tour Operators » développés par l'organisme internationalement reconnu, le *Global Sustainable Tourism Council (GSTC)*. Ces critères seront ensuite intégrés dans la stratégie de l'entreprise et adaptés à sa réalité propre afin de respecter à la fois les valeurs et la mission de l'entreprise, ainsi que les recommandations du MID. La méthode d'élaboration de Tableau de bord OVAR (Objectifs-Variabes d'Action-Responsabilités) permettra alors d'intégrer les objectifs de développement durable à l'ensemble de l'entreprise en développant « la cohérence entre la stratégie et les missions des managers, notamment les actions concrètes et quotidiennes » (Bouquin, 2005). Comme l'évoque Capron et Quairel (2007), l'efficacité de l'engagement de l'entreprise pour un développement durable passe par « la mise en œuvre d'une instrumentation qui opérationnalise les objectifs stratégiques annoncés, les décline au sein de l'organisation et les intègre aux systèmes d'information et de pilotage ».

Il s'agira tout d'abord, de faire une étude exploratoire de l'ensemble des recommandations et objectifs du MID, ainsi que ceux du GSTC, pour ensuite élaborer le Tableau de bord en question conjointement avec le *Domaine de l'Harmonie*. Le présent document présentera dans un premier temps la problématique à la source de l'étude proposée, en précisant l'idée directrice, le cadre théorique, la question d'étude, les hypothèses de travail, ainsi que la pertinence scientifique. Ensuite, le mandat de l'étude sera détaillé, ainsi que de la méthodologie suivie pour permettre sa bonne réalisation, pour enfin conclure sur les conditions de stage ayant fait l'objet d'un accord préalable entre le stagiaire et l'organisation d'accueil.

Afin de tenter de bien comprendre les enjeux liés à la problématique d'un développement touristique fulgurant, il est important de connaître, tout d'abord, le contexte dans lequel cette problématique évolue. Voyons donc, en première partie, quelle est la nature réelle de cette problématique et quelles formes prend-elle sur le terrain mauricien.

## 2. PROBLÉMATIQUE

### 2.1 Idée directrice

Il existe aujourd'hui deux phénomènes distincts qui exercent une pression et des tensions sur le secteur touristique à l'île Maurice. D'un côté, le développement hôtelier, de plus en plus important sur l'île, entraîne une privatisation des espaces littoraux, provoquant le mécontentement des usagers locaux. D'un autre côté, l'image de l'île s'est dégradée, étant aujourd'hui considérée comme une île peu préservée et « souffrant d'une certaine banalisation » (Interface Tourisme, 2012). Les dernières statistiques démontrent d'ailleurs un ralentissement du nombre de touristes entrant au pays, ayant empêché l'atteinte de l'objectif du gouvernement d'un million de touristes pour l'année 2013 (Statistic Mauricius, 2013). Le projet de développement hôtelier du *Domaine de l'Harmonie* s'inscrit dans le contexte de ces enjeux nationaux auxquels il faut ajouter le projet MID, tous facteurs dont il a tout avantage à tenir compte, d'autant plus qu'il se dit « leader en matière de responsabilité sociale »<sup>1</sup>. Comment serait-il alors possible de concilier les intérêts des Mauriciens, avec leur « désir de rivage », et les besoins du développement touristique, dans une perspective de développement durable? Une question se trouve donc au cœur de cette étude : Comment intégrer le concept du Développement Durable à la gestion d'un nouveau projet de développement hôtelier insulaire? La présente recherche émet l'hypothèse que l'outil de gestion stratégique et de régulation des impacts que constitue un Tableau de bord, permettrait au nouveau projet hôtelier du *Domaine de l'Harmonie* de s'établir dans son milieu de manière respectueuse pour la population locale, tout en se positionnant comme une référence de terme de développement durable. Comment pourrait-on alors réaliser un tel Tableau qui intègre l'approche de développement durable à un nouveau projet de développement hôtelier insulaire?

Nous verrons tout d'abord, de manière plus précise, quelle est la nature du mécontentement des Mauriciens, ainsi que celle de l'insatisfaction des touristes, mise

---

<sup>1</sup> « Domaine de l'Harmonie, île Maurice », [http://www.domainedelharmonie.com/beachcomber\\_hotels.php](http://www.domainedelharmonie.com/beachcomber_hotels.php). [Consulté le 18 janvier 2014]

en lumière par l'enquête d'Interface Tourisme, bureau de représentation de la Mauritius Tourism Promotion Authority (MTPA). Un rapide survol du nouveau projet Maurice Ile Durable (MID), mis sur pied en 2008, permettra ensuite de mieux saisir les objectifs gouvernementaux liés au développement durable du pays. Enfin, nous nous attarderons davantage sur ce qu'est l'entreprise du *Beahcomber* et son nouveau complexe hôtelier, le *Domaine de l'Harmonie*, afin de bien saisir son ambition de devenir une référence en terme de tourisme durable.

### 2.1.1 Privatisation des espaces littoraux

Afin de bien comprendre le phénomène de privatisation des espaces littoraux à l'île Maurice, il faut faire un petit retour dans le temps, au début du « boom touristique » de l'île. Durant les années 1960, deux types de développement se produisent de façon simultanée à l'île Maurice. D'un côté, les Mauriciens commencent à pratiquer des loisirs balnéaires. Les plages, jusqu'alors inutilisées et pratiquement inhabitées pour des raisons socio-historiques, sont revalorisées grâce, d'une part, au développement touristique et, de l'autre, à l'augmentation du niveau de vie des habitants, suite à l'indépendance du pays en 1968 (Magnan, 2003 ; Bouchard 2010). En effet, le développement touristique a fait de la plage, un symbole, l'image d'un endroit privilégié, hors du temps et des contraintes quotidiennes, « hors du contrôle social », un lieu où la nature est encore préservée (Rieucan *et al.*, 2009). Cette nouvelle image de la plage s'intègre dans l'imaginaire collectif, lui donnant une nouvelle fonction et un nouveau rôle dans la société mauricienne. Le littoral mauricien est ainsi devenu objet social. Ce changement d'image des espaces insulaires aux yeux des Mauriciens et un meilleur niveau de vie, auront pour conséquence le développement des pratiques de loisirs balnéaires chez ceux-ci.

De l'autre côté, le développement touristique de l'île Maurice prend une ampleur sans précédent dans les années 1970. Les touristes en provenance d'Europe et d'Afrique du Sud affluent pour fuir leur saison hivernale (Statistics Mauritius, 2013). De

nombreux complexes hôteliers s'ouvrent, toujours en bordure de mer, développant rapidement le tourisme balnéaire, presque sans aucune mise en tourisme des terres intérieures de l'île, faisant en sorte qu'en 2002, « près de 90% de la capacité d'accueil hôtelier se localisaient sur le littoral [...] » (Magnan, 2003: 350).

Aujourd'hui, un mouvement de protestation dénonce cette privatisation des plages publiques de l'île. Pébarth, en 2003, avait déjà soulevé cette problématique: « De petits groupes associatifs commencent à dénoncer une privatisation des plages. [...] Il convient donc que les autorités commencent à mener des actions en faveur de l'accès des Mauriciens à des plages publiques mieux aménagées pour éviter l'apparition d'un sentiment de frustration plus répandu, [...] » (Pébarth, 2003: 93). Manifestement, ces recommandations datant de 2003, sont toujours valables, voire urgentes, car il existe bel et bien aujourd'hui une insatisfaction de la population locale. À titre d'exemple, en septembre dernier (2013), une manifestation, première d'une série, a rassemblé les habitants de l'île pour dénoncer la privatisation des plages publiques. Ce sujet a fait couler jusqu'ici beaucoup d'encre dans les journaux locaux et internationaux, et une étude a été menée par la Mauritius Tourism Promotion Authority (2012) faisant état de la situation problématique de l'île, prise entre les besoins des touristes et ceux des Mauriciens. Voyons maintenant, de manière plus précise, quelles sont les conclusions de cette enquête.

### 2.1.2 La fréquentation touristique

Une étude menée en 2012 par Interface Tourisme, bureau de représentation de la Mauritius Tourism Promotion Authority (MTPA) en France, fait état d'une dégradation de l'image de l'île Maurice. En effet, cette étude nous dévoile que l'île n'est plus perçue par les Français, principaux touristes de l'île (International Travel and Tourism, 2012), comme une destination haut de gamme, mais bien comme une destination peu préservée, « souffrant d'une certaine banalisation »<sup>2</sup>. L'île Maurice

---

<sup>2</sup> French News, « Maurice : inquiétude croissante pour l'industrie touristique », [http://french.news.cn/afrique/2012-07/09/c\\_131702652.htm](http://french.news.cn/afrique/2012-07/09/c_131702652.htm), [consulté le 16 janvier]

est ainsi perçue comme une « destination très/trop fréquentée, qui n'a pas su préserver son patrimoine environnemental [...] »<sup>3</sup>. Bien qu'il ne faille pas oublier les limites de toute enquête, cette étude, faite de manière quantitative et qualitative, est révélatrice d'un mécontentement de la part des touristes français, rappelons-le, marché touristique principal de l'île. Le recul du tourisme à l'île Maurice a du reste été confirmé en 2013 par la Mauritius Tourism Promotion Authority (MPTA) qui reconnaît que « le tourisme connaît une stagnation depuis plusieurs mois, l'objectif d'accueillir 1 million de touristes en 2013 ne sera pas atteint »<sup>4</sup>. L'objectif de 2013 n'aura en effet pas été atteint, accueillant moins d'un million de touristes, soit 993 106 plus exactement. Une chute de 6.3% des arrivées de France<sup>5</sup>, est d'ailleurs notée. Il est d'autant plus important de tenir compte des raisons de cette relative perte d'intérêt de la part des touristes pour l'île Maurice que celle-ci a comme objectif ambitieux d'accueillir, d'ici 2015, deux millions de touristes (République de Maurice Board of Investment, 2007), soit plus du double du chiffre de l'année 2013.

### 2.1.3 Le projet « Maurice Île Durable »

Le projet « Maurice Île Durable » (MID) est un projet d'envergure échelonné sur dix ans. Lancé en 2008, il est le premier programme de développement durable de l'île. Son objectif principal est d'établir une stratégie économique pour transformer le paysage économique, social et environnemental. La « politique des 5E », axée sur l'éducation, l'énergie, l'équité, l'environnement et l'emploi, a été mise en place par le gouvernement avec comme ambition de développer une économie durable. La priorité est double : « maintenir l'île Maurice propre » et « établir une économie verte ».

---

<sup>3</sup> Le Mauricien.com, « Tourisme : Maurice n'est plus un plaisir pour les français », <http://www.lemauricien.com/article/tourisme-maurice-nest-plus-plaisir-les-francais>, [consulté le 10 février 2014]

<sup>4</sup> Veille Tourisme, « Besoin d'un renouvellement de la stratégie marketing de Maurice », <http://veilletourismereunion.com/besoin-dun-renouvellement-de-la-strategie-marketing-de-maurice>, [consulté le 24 janvier 2014]

<sup>5</sup> Statistics Mauritius, « International Travel and Tourism », <http://statsmauritius.gov.mu/English/Publications/Pages/Tourismjansep13.aspx>, [consulté le 10 février 2014]

En tant que Petit État Insulaire, « Maurice est particulièrement vulnérable à la dégradation de l'environnement et aux effets du changement climatique ». Le tourisme étant l'un des trois piliers de l'économie mauricienne, avec l'industrie et l'agriculture (Magnan, 2007), il « dépend donc, en grande partie, de la préservation de son environnement ». C'est en reconnaissant le pouvoir attractif du label « vert », ainsi qu'en prenant connaissance de « l'enjeu capital présenté par le développement durable pour assurer la prospérité du pays », que le MID fut mis sur pied.

Le MID, bien qu'il s'inscrive parfaitement dans le contexte actuel du développement touristique et des objectifs du développement durable, est critiqué dans la mesure où, malgré les importants investissements financiers qu'il a demandé (125 M€), les actions et retombées se font attendre. Certains dénoncent même quelques « zones d'ombres » dans ce plan et mettent en question la véritable efficacité du projet<sup>6</sup>.

Pour une entreprise telle que le groupe hôtelier le *Beachcomber*, il est de première importance de tenir compte, dans son plan de développement d'un nouveau complexe hôtelier tel que le *Domaine de l'Harmonie*, des objectifs et critères nationaux. Voyons plus précisément ce que sont le *Beachcomber* et son nouveau projet.

#### 2.1.4 Le *Beachcomber*

Le tout premier établissement hôtelier de l'île Maurice, construit en 1952, fut le *Beachcomber*. Depuis, plusieurs autres hôtels ont été bâtis par cette entreprise mauricienne, qui constitue aujourd'hui un groupe hôtelier de dix hôtels dont huit sont situés sur l'île, un aux Seychelles et un au Maroc. Deux nouveaux projets sont aussi en cours, le *Domaine de l'Harmonie* à l'île Maurice et le *Domaine Royal Palm* au

---

<sup>6</sup> Alqarra, « Maurice île durable, du concept à la réalité », <http://www.alqarra.tv/maurice-ile-durable-du-concept-a-la-realite/>, [consulté le 13 janvier 2014]

Maroc. Le *Domaine de l'Harmonie*, situé sur la côte Ouest de l'île Maurice, comprend la construction d'un hôtel 5 étoiles et de 220 résidences de luxe sur des terrains individuels, ainsi qu'un parcours de golf. Le *Beachcomber* se vante d'être le « premier groupe, à l'île Maurice, à investir dans le développement durable ». Il s'est positionné comme « leader en matière de responsabilité sociale » tout en étant un hôtel haut de gamme. Cette entreprise a une triple mission : « protéger et améliorer l'environnement de l'île », « servir la communauté », ainsi que « préserver et promouvoir le label *Maurice* »<sup>7</sup>.

#### 2.1.5 Le projet d'un Tableau de bord

Soutenir l'entreprise du *Domaine de l'Harmonie* dans sa volonté de se positionner en tant que leader du développement durable par l'élaboration d'un Tableau de bord intégrant les principes internationaux reconnus du GSTC, tel est l'objectif premier de ce travail. Le projet du *Domaine de l'Harmonie* étant en pleine phase de planification, il est à même de créer son équipe administrative et ses différentes stratégies organisationnelles en fonction de ses objectifs. L'élaboration d'un Tableau de bord, réalisée en amont dans le processus de planification, pourra refléter les besoins, valeurs et intérêts mêmes de l'organisation, rendant le processus particulièrement intéressant, et le résultat crédible, réaliste et donc efficient. Le *Beachcomber*, se positionnant déjà en tant qu'entreprise haut de gamme et respectueuse de l'environnement, pourra ainsi affirmer cette image à l'aide des critères de développement durable pour les entreprises hôtelières reconnus internationalement du GSTC et renforcer cette position sur le marché international, marché de plus en plus exigeant du respect des principes du développement durable (Welford, 2004; Global Sustainable Tourism Council; 2012). L'élaboration d'un tel Tableau de bord pour le *Domaine de l'Harmonie* constituerait certainement un facteur de succès, en assurant au *Beachcomber* sa place en tant que leader touristique de l'océan Indien et en soutenant les objectifs du MID d'un état « propre et vert ».

---

<sup>7</sup> Beachcomber, « Domaine de l'Harmonie, île Maurice », [http://www.domainedelharmonie.com/beachcomber\\_hotels.php](http://www.domainedelharmonie.com/beachcomber_hotels.php). [Consulté le 18 janvier 2014]

### 2.1.6 Limites de l'étude

Il est important de souligner que la présente étude comporte certaines limites. Premièrement, le *Domaine de l'Harmonie* étant l'un des deux nouveaux projets du groupe hôtelier le *Beachcomber*, il relève naturellement des stratégies et objectifs relevant de l'administration du groupe. Ainsi, bien que la démarche proposée s'adresse spécifiquement au *Domaine de l'Harmonie*, il se peut que l'étude doive tenir compte des intérêts plus généraux du groupe hôtelier. Deuxièmement, comme nous le verrons ci-dessous, l'état de la littérature ne fait pas mention d'un processus type pour l'intégration d'une approche de développement durable dans une entreprise. En effet, il existe à l'heure actuelle de nombreuses manières d'y arriver, parfois bien différentes les unes des autres, et ne faisant pas nécessairement l'unanimité auprès de la communauté scientifique. Prud'homme *et al.*, (2013 : 116) abondent dans ce sens : « There is still little knowledge on the integration of the three dimensions of Sustainable Development into a hotel's business strategy [...] ». C'est pour cette raison que la présente étude a du faire l'objet d'un choix du chercheur en ce qui a trait à l'approche retenue. Elle se positionne donc dans une perspective managériale du développement durable et y puise des stratégies et outils propres à ce champ d'étude. Il est à souligner, encore une fois, que bien peu d'études ont fait l'objet d'une démarche d'intégration du développement durable dans le secteur hôtelier (Prud'homme *et al.*, 2013; Ayuso, 2009; Mihalic *et al.*, 2011), ce qui peut manifestement constituer une limite.

## **2.2. Cadre théorique**

Le cadre théorique de cette étude est pluridisciplinaire. Celle-ci fait appel à la géographie, à la sociologie, aux sciences politiques et, dans une plus large mesure, à la gestion, tous des champs d'étude qui permettront de mettre en lumière certaines notions clés en terme de développement durable et de stratégies de gestion d'entreprise. Ce dernier champ d'étude permet plus particulièrement de comprendre

la notion de développement durable dans le domaine entrepreneurial et ses différents outils et stratégies de mise en œuvre.

Le cadre théorique sera donc réalisé à partir de la littérature sur le sujet. Les assises de cette étude reposent ainsi sur plusieurs théories issues de disciplines différentes, qui peuvent chacune aider à la compréhension des enjeux et de la nature de la problématique. Il sera tout d'abord question du développement durable, concept clef de cette étude, pour ensuite traiter de manière plus précise du développement durable dans le contexte hôtelier. Sera ensuite abordé le concept du développement durable en lien avec la gestion entrepreneuriale, prenant dès lors le nom de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE). Enfin, il sera question du tourisme insulaire, en raison de ses spécificités propres, pour terminer avec le phénomène de privatisation. Bien que ce problème soit un sujet d'actualité à l'île Maurice, il n'est pas propre à cette île et il constitue en fait un enjeu international du tourisme.

### 2.2.1 Le tourisme insulaire

Le tourisme insulaire est un autre concept central dans cette étude. Le transport aérien, rendant accessible ces « paradis perdus », a contribué, dans les années 1980, à leur important développement. Le tourisme constitue aussi une manne financière face aux activités traditionnelles (Bouyer *et al.*, 2008 : 3), telles que l'agriculture de la canne à sucre à l'île Maurice. De par son isolement et son aspect dépaysant, cette forme de tourisme est en pleine croissance, mais elle entraîne de nombreux déséquilibres sur le plan économique, social et environnemental (Navarro Jurado *et al.*, 2013 : 1). En effet, les îles sont des milieux isolés et « des espaces et des territoires aux équilibres écologiques, économiques et sociaux particulièrement fragiles » (Bouyer *et al.*, 2008 : 3). Les installations touristiques occupant les espaces littoraux, à la capacité d'accueil limitée, peuvent exercer une forte pression sur l'environnement et les ressources naturelles, tout en entraînant des conflits d'usage dus à la spécificité de ces lieux. En effet, Bouyer *et al.* (2008 : 9) expliquent qu'« en

l'absence de stratégie claire et de gestion maîtrisée des espaces, on risque de voir se développer les conflits entre touristes, populations résidentes et acteurs économiques dont les activités [...] sont menacées par le développement de l'activité touristique ». Par ailleurs, certains auteurs (Nadège Lombard, 2010; Gabrielle Labescat, 2010) soutiennent que « l'insularité offre un cadre exceptionnel d'expérimentation des principes du développement durable », en raison de leur isolement et donc de la facilité à mettre en place des mesures de fréquentation touristique limitant les impacts sur l'environnement écologique, économique et social.

### 2.2.2 La privatisation des espaces littoraux

La privatisation des espaces littoraux, est un concept qui se traduit par la formation de plages privées et sécurisées, réservées uniquement à la clientèle touristique. « L'enclave se referme sur « sa » plage, un « contexte sécuritaire » mis en exergue pour justifier les processus de privatisation et d'exclusion engagés au profit des usagers de ces lieux réservés » (Dehoorne *et al.* 2008). Cet isolement des touristes sur un territoire devenant désormais privé, et donc l'exclusion dont font l'objet les populations locales, peuvent être sujets de mécontentement et d'incompréhension pour celles-ci. Le phénomène appelé, par certains auteurs (Dehoorne *et al.* 2006; King 2001), la « bulle touristique » correspond à cet espace touristique conçu expressément pour les touristes. Ici la population locale est mise à l'écart, afin que les contacts entre ces deux groupes ne puissent se faire.

Tel que mentionné plus haut, une telle privatisation des plages au profit du développement hôtelier est un problème d'actualité à l'île Maurice. Les usagers des plages publiques voient aujourd'hui leur désir de pratiquer les loisirs de bord de plage limité du fait de ces espaces littoraux réservés uniquement aux touristes (Magnan, 2007). Il est donc sans conteste primordial de tenir compte de cette réalité

mauricienne dans le développement d'un nouveau complexe hôtelier qui tente justement de se faire valoir comme référence du développement durable.

### 2.2.3 Le Développement Durable

Le développement durable (DD) est défini par l'Organisation Mondiale du Tourisme (1998) comme un concept « répondant aux besoins des touristes et de la région d'accueil tout en protégeant et améliorant les opportunités pour l'avenir » (Cernat et Gourdon, 2012 : 1044). L'arrivée du concept de développement durable sur la scène internationale est associée à la publication du Rapport Brundtland en 1987 (Roy Cullen, 2012). Dans ce rapport, le DD est défini comme :

« un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins » et plus particulièrement de besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée de limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir » (Brundtland et CMEC, 1987 :51).

Le DD a des préoccupations au niveau environnemental, économique et social et sa finalité est de trouver un équilibre cohérent et viable sur le long terme entre ces trois enjeux. Sur le plan socio-culturel et économique, le DD doit « préserver le capital socio-culturel des populations visitées » (François-Lecompte et Prim-Allaz, 2009 : 312) et ainsi permettre aux populations locales de vivre de l'activité touristique, mais également leur garantir une certaine qualité de vie. Les Nations Unies (2006) ont d'ailleurs précisé ce concept en en identifiant douze objectifs. Il s'agit notamment de la viabilité économique, de la prospérité au niveau local, de la qualité de l'emploi, de l'équité sociale, de la satisfaction des visiteurs, du contrôle local, du bien-être des communautés, de la richesse culturelle, de l'intégrité physique du milieu, de la diversité biologique, de l'utilisation rationnelle des ressources et de la pureté de

l'environnement. Cela fait du tourisme durable une possible voie d'avenir pour les territoires insulaires, qui leur permettrait de préserver leur milieu. Sur le sujet, certains auteurs (Seetanah, 2011 : 304) avancent le terme de « tourisme maîtrisé », pour montrer l'importance de maîtriser le tourisme, de préférence un tourisme durable, et d'instaurer une collaboration étroite entre les différents acteurs liés à l'activité touristique insulaire. Pour l'île Maurice, l'implantation d'un tourisme durable implique donc une gestion des espaces littoraux qui se fasse en respectant les populations locales et l'environnement, et dont les retombées économiques bénéficient largement aux Mauriciens.

Le DD est cependant un concept sujet à de nombreuses interprétations. Tel que le conclut Roy Cullen (2012) dans son étude sur le sujet, il existe un « flou conceptuel » entourant ce concept, en raison des multiples interprétations qu'on peut en faire, ainsi qu'à sa mauvaise compréhension. De nombreuses définitions du DD existent, de l'ordre d'une douzaine dans la littérature anglo-saxonne seulement, selon Pezzey (1992 cité dans Roy Cullen, 2012 :16). Ainsi, « l'ambiguïté entourant le concept du Développement Durable contribue à sa mauvaise compréhension dans l'industrie touristique » (Roy Cullen, 2012 :10).

#### 2.2.4 Le Développement Durable et le secteur hôtelier

C'est à la suite de la Conférence des Nations-Unies sur l'environnement et le développement (aussi appelée Sommet de Rio) de 1992, que plusieurs mesures et initiatives entrepreneuriales furent instaurées dans le but d'un développement plus durable. Les grands objectifs fixés par la communauté internationale « doivent [...] se traduire en actions concrètes. Les citoyens et l'ensemble de la société doivent s'approprier et mettre en pratique ce développement durable. » (Direction Générale des Politiques Économique, Européenne et Internationale, 2007:12). Les entreprises de tous les secteurs d'activité sont également sommées de prendre des engagements au nom de leur responsabilité sociétale et environnementale, et de les respecter (Roy

Cullen, 2012 :10). De nombreuses entreprises affichent leur vision, leurs valeurs ou engagements en terme de DD. Cependant, si cette démarche n'est pas suivie par un mécanisme d'évaluation, « il peut se limiter à l'affichage de bonnes intentions ou des positions incohérentes avec les engagements pris » (Roy Cullen, 2012 :10).

Dans le secteur hôtelier, il existe de nombreuses mesures en terme de DD auxquelles une entreprise peut adhérer. À titre d'exemple, l'Association Internationale des Hôtels et Restaurants (AIHR) a élaboré, avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), un guide « destiné à faciliter la mise en œuvre progressive d'un programme de gestion de l'environnement dans les hôtels » (Nolis, 2000 :10, cité dans Thil, 2006 :6). Il est à souligner que ce guide ne prend en compte que l'aspect environnemental du DD. L'International Hotel Environmental Initiative (IHEI), est un autre exemple d'une action née à la suite du Sommet de Rio. Cet organisme, qui regroupe les plus grandes chaînes hôtelières, tel que *Accor* ou *Hilton*, a développé, en partenariat avec elles, un code de conduite de l'hôtellerie en matière de DD, afin que ce secteur s'entende et partage les « bonnes pratiques » de l'industrie (Debos, 2007). Le groupe *Accor* devint, dès 1993, le membre fondateur de l'IHEI et du programme « Green Globe » des Nations Unies (Debos, 2007). Quelques années plus tard, en 1998, la « Charte environnementale de l'hôtelier » fut créée. Depuis, plusieurs groupes hôteliers et même de plus petites entreprises touristiques ont élaboré des chartes de ce type, sous la forme parfois de Critères ou Stratégies de DD. Il est ici à spécifier que l'île Maurice n'est pas membre d'un tel organisme international, mais qu'elle a établi depuis 2008, rappelons-le, le projet d'envergure nationale Maurice Ile Durable (MID). Bien que le *Beachcomber* se dit le « premier groupe, à l'île Maurice, à investir dans le développement durable », il ne possède pas d'Indices ou de Critères de DD.

Les initiatives prises par l'industrie hôtelière en terme de DD ne reflètent souvent qu'un seul aspect du concept, principalement celui de l'environnement (Ayuso, 2007). Par ailleurs, la littérature scientifique abonde dans le même sens, dans la mesure où « très souvent, les études se concentrent sur un secteur de l'activité humaine (Jarrar et

Al-Zoabi, 2008; Holden, 2006; Abolina et Zilans, 2002) ou sur une seule dimension du DD (Tong *et al.*, 2006; Alshuwaikhat et Aina, 2004; Cui *et al.*, 2004; Mederly *et al.*, Whitford *et al.*, 2001, Prud'homme *et al.*, 2013 cité dans Decamps et Vicar, 2010 : 754). Or, tel qu'il a été mentionné ci-haut, le DD repose sur un pilier à trois branches, soit l'aspect environnemental certes, mais également économique et social.

Le Global Sustainable Tourism Council (GSTC) est un autre organisme international qui a, lui aussi, créé une charte des « Critères Mondiaux de Référence pour le Tourisme Durable », qui représentent « un effort pour parvenir à une compréhension commune du tourisme durable, et [seraient] le minimum que toute entreprise touristique devrait aspirer à atteindre » (Global Sustainable Tourism Council, 2007). Cette charte fait « partie de la réponse de la communauté touristique aux défis mondiaux des objectifs de développement du millénaire des Nations Unies » (Global Sustainable Tourism Council, 2007). Elle a l'avantage d'être un système de référence mondialement reconnu, assez large pour que tout type d'entreprise hôtelière puisse l'adapter à sa propre réalité, tout en intégrant les trois axes du DD. C'est donc pour ces raisons que la présente étude se basera sur la Charte du GSTC et ses différents critères, pour être en mesure d'élaborer un Tableau de bord, intégrant le DD à la gestion stratégique et organisationnelle du *Domaine de l'Harmonie*. Voyons donc maintenant, de manière plus concrète, quelles sont les applications du DD à la gestion d'entreprise.

#### 2.2.5 La Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE)

La Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) est la manière par laquelle le DD peut être intégré concrètement au sein d'une entreprise, y compris celles des secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme (Roy Cullen, 2012 :24). Elle est généralement considérée comme une application des principes de DD à la gestion des entreprises (Capron et Quairel, 2007; Naro et Noguera, 2008 cité dans Rasolofo-Distler, 2010 :3). Ce concept est défini comme étant « l'intégration volontaire des

préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission des communautés européennes, 2001 :7). La RSE exige donc une triple reddition de compte (*triple bottom line*), soit environnementale, sociale et économique (Willard, 2002). Elle part du postulat de base que l'intégration des pratiques sociales et environnementales dans la gestion de la performance contribue à la performance économique de l'entreprise. Afin de créer une boucle d'amélioration continue, aucun des trois axes du DD ne peut évoluer indépendamment des deux autres sans produire des effets indésirables. « Le contrôle de gestion est au cœur de cette relation entre responsabilité sociétale et performance économique des entreprises » (Rasolof-Distler, 2010 :3). Comme l'évoque Capron et Quairel (2007), pour qu'une entreprise s'engage dans une démarche de DD, elle doit passer par « la mise en œuvre d'une instrumentation qui opérationnalise les objectifs stratégiques annoncés, les décline au sein de l'organisation et les intègre aux systèmes d'information et de pilotage ». L'objectif principal est de développer « la cohérence entre la stratégie et les missions des managers, notamment les actions concrètes et quotidiennes » (Bouquin, 2005). « Il s'agit de déployer les objectifs d'ensemble au niveau des activités opérationnelles conduites au sein des différents domaines d'activités et fonctions de l'entreprise » (Demmestère *et al.*, 2006).

La RSE n'est cependant pas exempte de critique, et d'opinions mitigées dans la communauté scientifique. Tout d'abord, il n'existe pas de définition universellement reconnue pour la RSE (Audebrand *et al.*, 2004; WBCSD, 2012 ; Roy Cullen, 2012). « L'expression RSE n'est pas dénuée d'ambiguïtés et donne lieu, tout comme le DD, à de multiples interprétations (Lapointe, 2007 cité dans Roy Cullen, 2012 :22) ». Il est vrai que le simple fait que ce concept se nomme Responsabilité « Sociale » de l'Entreprise porte à confusion, dans la mesure où les deux autres axes du DD, soit l'environnement et l'économie, ne sont pas pris en compte dans cette nomenclature. Ainsi, certains auteurs, tel que Roy Cullen (2012), proposent de remplacer le terme de la RSE par la Responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSEE). De

plus, certains auteurs, tels que Brodhag *et al.* (2004), affirment que la RSE paraît être une condition nécessaire mais pas suffisante pour la mise en œuvre du DD à l'échelle territoriale. Il s'agit donc d'un concept pouvant aider une entreprise telle que le *Domaine de l'Harmonie* à l'île Maurice, à piloter une stratégie de DD qui devra être accompagnée par d'autres outils de gestion managériale.

#### 2.2.6 Le Tableau de bord

Dans un environnement qui change de plus en plus vite, où les barrières se sont ouvertes sur le monde, entraînant une compétition de plus en plus importante dans le milieu entrepreneurial, les entreprises se sont vues contraintes de développer des outils, des stratégies, afin de réagir rapidement aux flux et pressions de l'extérieur. Le Tableau De Bord (TDB) est un de ces outils de gestion stratégique. Celui-ci est un concept à « géométrie variable » d'aide à la décision. Il permet de traduire la mission, les objectifs et les stratégies de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance (Simon, 2001), en plus d'être un instrument de partage de l'information décisionnelle pour un accès à la connaissance « globale » (Fernandez, 2008: 33). Cet outil managérial a donc comme principale fonction de « traduire la stratégie au niveau opérationnel et de relier les indicateurs aux objectifs stratégiques de l'entreprise » (Germain, 2005 :128). Il a comme avantage, comparativement à d'autres systèmes de gestion, d'être souple et adaptable à tout type de structure organisationnelle (Germain *et al.*, 2010 :10). Il existe plusieurs types, ou variantes, de Tableaux de bord, ayant chacun des spécificités propres (Wegmann, 2000; 7). Leur fonction principale reste néanmoins commune. Germain (Germain, 2004 tiré de Germain 2005 :127) explique en effet que « les Tableaux de bord sont, au même titre que les autres outils de contrôle de gestion, soumis à des contingences qui les amènent à adopter des formes différentes dépendantes du contexte organisation dans lequel ils s'insèrent ». Ainsi, il existe le *Balanced Scorecard* de Kaplan et Norton (1996), aussi appelé Tableau de bord équilibré ou prospectif, les Tableaux à capital intellectuel, fondés sur la théorie

du *Stakeholder*, les Tableaux de bord de gestion, les Tableaux de bord opérationnels, ainsi que les Tableaux de la méthode OVAR (Objectifs-Variables d'Action-Responsabilités). C'est cette dernière approche qui a été retenue pour la présente étude, en raison de son caractère participatif, élément essentiel pour un DD. Cette méthode est davantage étayée dans la section 4, Méthodologie, où son processus d'élaboration et ses différentes caractéristiques sont décrits plus en détail.

Le TDB sert donc à « traduire la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie » (Kaplan et Norton, 1996 cité de Germain *et al.*, 2010 :3). Les indicateurs des Tableaux de bord doivent ainsi être en lien directe avec les objectifs, variables d'actions et plan d'action définis pour l'entreprise. Tel que le soulignent Brodhag *et al.* (2004), le DD, s'il n'est évalué que par une grille d'indicateurs de DD généraux, sans être rattaché à la réflexion stratégique et à la hiérarchie de l'entreprise et de ses priorités, ainsi qu'à la mise en œuvre concrète des décisions, ne pourra pas permettre une réelle intégration du concept au sein de l'entreprise. Ces chercheurs constatent également, aussi bien pour les entreprises que pour les pays ou les collectivités locales, que ces ensembles d'indicateurs ne sont souvent pas intégrés au système de décision, ne pouvant ainsi pas servir de véritable levier. Le choix d'indicateurs doit donc se réaliser en concertation avec les responsables de l'entreprise et ses différents départements, ce qui évitera que ces derniers se retrouvent à travailler avec des indicateurs qu'ils n'ont pas eux-mêmes déterminés (Rasolofo-Distler, 2010 :12). « [...] Les indicateurs peuvent être un premier pas vers une démarche de développement durable à un niveau plus stratégique » (Brodhag *et al.*, 2004).

### **2.3 Question d'étude**

Après avoir contextualisé la problématique des enjeux sociaux, environnementaux et économiques du développement touristique du *Domaine de l'Harmonie* et, plus largement, de l'île Maurice, nous avons vu les différentes théories et concepts

pouvant aider à la compréhension de celle-ci. Une question se trouve donc au cœur de cette étude : Comment intégrer le concept du Développement Durable à la gestion d'un nouveau projet de développement hôtelier insulaire?

- Quel est le processus d'élaboration d'un Tableau de bord intégrant le concept de Développement Durable et quels sont les différents acteurs devant être impliqués?
- Quels sont les indicateurs de Développement Durable à intégrer dans un Tableau de bord?
- Comment appliquer un Tableau de bord dans le cas du *Domaine de l'Harmonie*, compte tenu des spécificités du milieu?

#### **2.4 Hypothèse principale de travail**

L'hypothèse principale découlant de la question de recherche « Comment intégrer le concept du Développement Durable à la gestion d'un nouveau projet de développement hôtelier insulaire? », est que : *l'élaboration d'un Tableau de bord, permettra à une entreprise hôtelière de devenir une Entreprise Socialement Responsable (RSE) en intégrant le concept du Développement Durable à la stratégie de l'entreprise.*

#### **2.5 Pertinence scientifique**

La pertinence de cette recherche repose avant tout sur l'apport de connaissances en ce qui a trait au pilotage stratégique de la RSE, « une pratique peu répandue dans les entreprises » encore aujourd'hui (Germain *et al.*, 2010 :11). La démarche d'intégration du DD dans la gestion même d'une organisation qu'est la RSE est encore moins présente dans la littérature, comme le rappellent Prud'homme *et al.* (2013: 116) : « There is still little knowledge on the integration of the three dimensions of SD [Sustainable Development] into a hotel's business strategy [...] ». Seuls quelques chercheurs (Mihalic *et al.*, 2011; Prud'homme *et al.*, 2013; Ayuso,

2009; Roy Cullen, 2012; Guillon, 2006) semblent s'être intéressés au DD dans le contexte hôtelier, et en ont étudié les « bonnes pratiques ». Le sujet du TDB, son processus et sa pertinence dans une stratégie de pilotage du DD, a quant à lui fait l'objet de recherches dans le domaine entrepreneurial, sans toutefois s'adresser au domaine particulier de hôtellerie. Étant donné la faible quantité de littérature scientifique sur le processus et la pertinence d'un TDB dans une stratégie de pilotage du DD dans le domaine hôtelier, l'étude proposée permettra de contribuer à l'avancement des connaissances ou du moins à la quantité de données disponibles. De façon plus spécifique, on peut supposer que cette étude incitera d'autres entreprises hôtelières de l'île Maurice, ou d'ailleurs, à développer une telle mesure et, ainsi, participer au DD de leur milieu.

Cette étude sera aussi un apport dans le domaine des études touristiques en ce qui a trait à la problématique de la privatisation des espaces insulaires et des impacts environnementaux de l'industrie hôtelière sur le milieu. Ce sujet est d'actualité dans les études scientifiques, parce que nous sommes à l'ère du développement touristique international à grande échelle, mais aussi parce que de nombreuses approches de voyage alternatives se développent, telles que le tourisme durable, le tourisme vert, l'écotourisme, etc.

Alors que les voyageurs sont de plus en plus conscients et attentifs aux répercussions qu'ont leurs séjours sur l'environnement visité, et qu'ils sont de plus en plus intéressés à aller à la découverte et à la rencontre de la population locale (Taylor, 2001), il semble primordial d'apporter une attention spéciale à l'intégration des critères de DD dans les projets de développement touristique, notamment dans les espaces insulaires, particulièrement fragiles, ainsi qu'à la problématique de la privatisation du littoral.

### 3. MANDAT CONFIE AU STAGIAIRE

Dans le cadre du stage à effectuer pour le *Domaine de l'Harmonie* du groupe hôtelier *Beachcomber*, plusieurs tâches devront être accomplies. Celles-ci ont fait l'objet d'un accord préalable avec l'entreprise d'accueil. Les voici :

1. Identifier, conjointement avec les responsables de l'entreprise, les objectifs de pilotage de la stratégie de DD, pour les présenter sous la forme d'une Charte;
2. Élaborer une analyse de l'environnement à l'aide de la méthode FDOM (Forces – Défis – Opportunités – Menaces), en tant que première étape dans l'élaboration du Tableau de bord;
3. Présenter le dit Tableau de bord aux responsables de l'entreprise et des départements, pour assurer l'implication de chacun dans la stratégie et dans l'atteinte des objectifs

De plus, les travaux à réaliser consisteront tout d'abord à identifier et rédiger clairement les objectifs, en terme de DD, du *Domaine de l'Harmonie* sous la forme d'un Charte (pouvant éventuellement être affichée dans l'ensemble des départements). Une recherche exploratoire sur les objectifs nationaux du plan MID et les Critères mondiaux du GSTC, pouvant être repris sous forme de Variables d'Action et Indicateurs par les différents départements, devra également être réalisée. Une analyse de l'environnement, réalisée avec la méthode FDOM, permettra de mieux identifier les Forces, Défis, Opportunités et Menaces de l'entreprise, sous les trois axes du DD (social, économique et environnemental). Bien évidemment la conception du TDB sera le travail central et le cœur même de cette recherche. L'ensemble de ces travaux fait également l'objet des résultats attendus par l'entreprise.

L'organisation d'accueil souhaite par ailleurs obtenir les livrables suivants :

1. Premièrement, une Charte, indiquant les objectifs généraux choisis par l'entreprise en terme de Développement Durable;
2. Deuxièmement, l'analyse de l'environnement (FDOM) identifiant clairement la position de l'entreprise dans son environnement;
3. Troisièmement, le Tableau de bord de pilotage du DD de l'organisation créé à partir des Objectifs, Variables d'Action et Indicateurs identifiés par l'entreprise elle-même.

Le tableau suivant présente les principales phases de réalisation de ce mandat.

Tableau I : phases de réalisation du mandat et échéancier

Phases du mandat	Échéancier	Tâches et livrables
Démarrage du projet Analyse documentaire	Semaine 1	- Rencontre avec le responsable de stage - Rencontre avec le directeur de l'hôtel
	Semaine 2	- Analyse documentaire des données du MID - Analyse documentaire des données des Critères développés par le GSTC
Entrevue	Semaine 3	- Analyse des politiques internes en terme de DD du groupe hôtelier <i>Beachcomber</i> - Entrevue avec le directeur du <i>Domaine de l'Harmonie</i> pour l'identification des objectifs
Observation directe libre	Semaine 4	- Réalisation d'observations participantes pour identifier les pratiques faisant l'objet

		des politiques internes (identification de possibles pistes d'amélioration)
Conception de l'analyse de l'environnement	Semaine 5	- Réalisation d'une analyse FDOM à partir des études, analyses et entretiens précédents
Conception de la Charte des objectifs	Semaine 6	- Rédaction de la Charte - Validation de la Charte auprès du directeur du <i>Domaine de l'Harmonie</i>
Collecte de données Entrevues de groupe	Semaine 7	- Entrevues avec les dirigeants de chacun des départements pour : 1. Présenter les objectifs généraux de la Charte 2. Identifier les Variables d'Action et les Indicateurs
	Semaine 8 et 9	- Entrevue avec un groupe d'employés de chacun des départements pour : 1. Présenter les objectifs établis par les dirigeants des départements 2. Identifier les Variables d'Action et les Indicateurs
Phase de conception Analyse des résultats	Semaine 10 et 11	- Conception du Tableau de bord
Clôture du projet Présentation du projet	Semaine 12	- Présentation du Tableau de bord au directeur du <i>Domaine de l'Harmonie</i> et aux différents départements

## 4. MÉTHODOLOGIE

Tel que mentionné plus haut, de nombreuses méthodes existent pour piloter le DD dans une entreprise. Cette étude a ainsi choisi d'élaborer un TDB intégrant le concept du DD en y introduisant les Critères du Développement Durable pour le secteur Hôtelier et les Tours Opérateurs (CDDHTO), élaborés par l'organisme international GSTC. Ceci permettra d'économiser un temps précieux, étant donné le temps moyen d'élaboration d'un Tableau de bord évalué à 16 semaines (Kaplan et Norton, 2010). Cette recherche ne disposant que de 12 semaines, elle se basera donc sur des critères préétablis, qui ont comme avantage d'être déjà des indices internationalement reconnus et approuvés. Étant donné qu'il existe également de nombreuses méthodes pour l'élaboration d'un TDB, un choix a dû être réalisé et il s'est porté sur la méthode OVAR, qui a l'avantage d'être particulièrement flexible et participative. Dans un premier temps, cette section détaillera davantage cette méthode, pour ensuite présenter l'ensemble de la méthodologie suivie.

### 4.1 La méthode OVAR

La méthode OVAR (Objectifs – Variables d'Actions – Responsabilités) est une méthode française qui fut inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs du groupe d'école de commerce HEC de Paris, Daniel Michel, Michel Fiol et Hugues Jordan (Fiol, 2004). Cette méthode constitue une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins, soit : piloter la performance en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans l'ensemble de l'organisation, offrir une méthodologie favorisant le dialogue interhiérarchique et opérationnel dans l'organisation, et enfin s'appuyer sur une démarche formalisée pour concevoir les Tableaux de bord de l'entreprise (Sari, 2008 :6). Selon Rasolofo-Distler (2010 :15), la méthode OVAR est applicable peu importe la structure organisationnelle de l'entreprise. Comme le soulignent Löning et Pesqueux (1998 cité

de Rasolofo-Distler, 2010 :15), la démarche OVAR « présente l'intérêt d'être simple, puissante et opérationnelle aussi bien dans le cadre d'une structure hiérarchique en centres de responsabilités que dans le cadre de structures horizontales ». Ceci est notamment dû au fait qu'il relève de la responsabilité et du pouvoir de chaque unité de gestion, ou centre de responsabilités de l'entreprise, de participer au développement de son TDB. Ainsi, celui-ci peut véritablement être adapté et modelé selon l'organisation, sa structure, ses objectifs et ses stratégies de gestion. Cette méthode vient donc apporter une réponse à la critique de la trop grande rigidité de certains types de TDB. La méthode OVAR est basée sur trois concepts. Premièrement, les Objectifs qui doivent être la « déclinaison quantifiée et datée, opérationnelle des buts généraux ou missions incombant aux responsables » (Löning et Pesqueux, 1998), constituant ainsi l'expression de l'engagement de l'entreprise. Deuxièmement, les Variables d'Action qui sont liées par une relation de causalité à l'objectif recherché. Troisièmement, les responsabilités qui résultent de la délégation des Objectifs et Variables d'Action suite à un débat entre les responsables afin de statuer sur les champs de responsabilités de chacun (Rasolofo-Distler, 2010 :5).

Plusieurs étapes sont nécessaires pour l'élaboration d'un TDB selon la méthode OVAR. Tout d'abord, la haute direction de l'établissement doit identifier et formuler des objectifs généraux d'ordre stratégique, ainsi que des Variables d'Action. Ensuite, ces dernières sont reprises par chacun des différents centres de responsabilités, ou départements dans le cas d'un hôtel, pour devenir leurs propres objectifs. Chacun établira ses Variables d'Actions, ainsi que des indicateurs qui permettront de mesurer l'atteinte des objectifs.

#### 4.2 Les méthodes d'une enquête de terrain

Tout d'abord, cette recherche concerne des problèmes de type appliqué (Aktouf, 1987 :33), puisqu'elle consiste en une étude de cas. En effet, il s'agit ici « du genre de problème qui nécessite l'étude complète, détaillée et approfondie d'un

nombre limité d'objets, d'individus, d'événements » (Aktouf, 1987 :33). Cette étude se penche en effet sur le cas particulier d'un hôtel situé sur l'île Maurice, pour en faire ressortir la stratégie d'élaboration d'un TDB grâce aux trois axes du DD, l'aspect économique, environnemental et social. Il s'agit donc d'étudier ce cas particulier, dans un temps donné, sous l'ensemble de ses facettes.

Dans une enquête de terrain, la pré-enquête « est une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées » (Aktouf, 1987 :103). Durant cette phase exploratoire, plusieurs méthodes viendront supporter et ordonner la collecte d'informations.

Tout d'abord, il s'agira de trouver le plus de données et documents valables et d'en avoir une bonne compréhension, pour être à même de comprendre le contexte dans lequel se situe le terrain d'étude. Cette méthode documentaliste, comme son nom l'indique, consiste à « répertorier et à consulter des documents, les plus spécifiques et les plus spécialisés possibles sur le sujet de la recherche » (Aktouf, 1987, 103). Ainsi, il sera important d'avoir accès aux documents officiels du plan national du MID, afin de comprendre dans quel contexte socio-politique s'inscrit le nouvel hôtel du *Domaine de l'Harmonie*, aux politiques internes de DD de l'entreprise, et également d'étudier les Critères mondiaux du secteur hôtelier du GSTC.

Suite à cette première phase exploratoire, il s'agira de réaliser l'élaboration d'un TDB, grâce à un instrument en recherche sociale : l'interview. Tout comme le définit Aktouf (1987 : 82), l'interview est un « questionnement oral ou [une] discussion avec un individu [...] qui porte sur un sujet prédéterminé dont on veut approfondir certains aspects à travers les réponses de la personne interviewée ». Dans un premier temps, une interview semi-directive pourra être faite auprès de la haute direction, dans le but de mieux comprendre les politiques internes de l'entreprise en terme de DD et d'identifier les objectifs d'une nouvelle stratégie de pilotage du DD. Dans un deuxième temps, des interviews de groupe pourront être réalisées auprès d'une équipe

d'employés de chacune des unités de travail. Il s'agira alors de « réunir un maximum de personnes, connues pour leur compétence et leurs connaissances dans le domaine du sujet de recherche retenu, afin de leur poser des questions prévues d'avance. On dirigera ainsi la discussion qui s'établira sur des points particuliers successifs que le chercheur considère comme les plus intéressants du point de vue de la constitution de sa problématique et de ses hypothèses » (Aktouf, 1987: 103). Ces interviews permettront d'identifier les Variables d'Action, ainsi que les Indicateurs du TDB.

L'observation directe libre pourra également être un outil fort pertinent pour identifier les pratiques des employés faisant l'objet des politiques internes en terme de DD. Ainsi, les « bonnes » pratiques, comme celles pouvant être révisées, pourront être identifiées et ajoutées au TDB.

#### 4.3 La recherche-intervention

La recherche-intervention, issue des sciences de la gestion, est une méthodologie pertinente pour étudier ce type de sujet. La recherche-intervention a comme objectif la production de connaissances « à la fois scientifiques et utiles à l'action » (David, 2000). Ainsi, deux finalités sont poursuivies par cette recherche-intervention en contrôle de gestion : agir avec l'entreprise d'accueil dans l'optimisation de sa performance en terme de DD et participer à la production de connaissances dans le cadre d'une recherche scientifique.

La recherche-intervention est une méthodologie collaborative et transformative (Lewin, 1946 ; Argyris *et al.*, 1985 ; Schein, 1985 ; Van de Ven, Johnson, 2006, cite dans Cappelletti, 2010: 2). En effet, « au sein des recherches de terrain, la recherche-intervention fait partie des études de cas en ce sens que le chercheur intervenant est immergé dans l'objet qu'il étudie, et qu'il interagit avec les acteurs qu'il observe » (Lukka, 2005 cité dans Cappelletti, 2010 : 2). La recherche se déroule selon les trois phases de la boucle de recherche propre à ce type de recherche : la phase de

formulation des hypothèses, celle d'immersion et celle de distanciation. L'ensemble du processus de recherche peut fonctionner alors comme « une spirale progressive de création de connaissances, accumulant les observations terrain pour les confirmer ou les infirmer » (Cappelletti, 2010: 20).

Afin d'utiliser convenablement ce type de méthodologie, le chercheur doit cependant être attentif à certains aspects en particulier. Cappelletti (2010 :20) explique :

« La méthodologie de recherche-intervention est une méthode de recherche de terrain dont la frontière avec la consultation est parfois ténue. En effet, la recherche-intervention utilise le conseil et ses outils comme une technologie de la recherche (Plane, 2000 ; Savall, Zardet, 2005). Le risque pour le chercheur est de favoriser la dimension pratique de son travail, et de négliger la dimension scientifique, en raison de contraintes politiques et culturelles, voire de contraintes de temps et de carrière. Dans ces cas, le chercheur n'utilise plus la consultation comme une technologie de sa recherche, il devient consultant. Le cas peut se produire par exemple, lorsque le chercheur « oublie » que les diagnostics et les séances de projet qu'il réalise ne se suffisent pas à eux-mêmes, mais ont pour objet de faire des observations qui seront discutées et analysées à l'aune de la littérature et des hypothèses posées. »

La recherche-intervention, si utilisée adéquatement, permettra d'atteindre les buts et objectifs de l'étude ici présentée.

## 5. CONDITIONS DU STAGE

Les conditions de stage que voici ont fait l'objet d'une entente préalable entre l'étudiante et le superviseur de stage dans l'entreprise, le directeur des ressources humaines du *Domaine de l'Harmonie*. La date d'entrée en fonction de la stagiaire est le 1<sup>er</sup> septembre 2014, pour une durée de mandat de 12 semaines. La stagiaire s'engage, envers l'entreprise, à répondre aux exigences du mandat données par l'organisation d'accueil. En contrepartie, cette dernière s'engage à encadrer la stagiaire, à lui fournir un espace de travail, ainsi qu'à veiller à l'avancement du projet, et ce, tout au long de son mandat.

La stagiaire sera rémunérée à un taux horaire de 15 dollars, en plus d'être logée et nourrie. Des chambres d'employés sont en effet disponibles dans ce complexe hôtelier pour permettre aux employés d'être directement sur leur lieu de travail, en évitant de perdre du temps en transport. Des coupons pour la cafétéria des employés lui seront remis pour chacun des trois repas par jour.

Enfin, le mandat de stage sera effectué sur douze semaines à raison de trente-cinq heures par semaine, réparties du lundi au vendredi. La stagiaire aura son propre bureau, au sein même du département des ressources humaines, donc à proximité de son superviseur de stage.

---

### **\*Clause de non-responsabilité du stagiaire\***

Le stage est une activité de nature formative et pédagogique. Par conséquent, le *Domaine de l'Harmonie* dégage le stagiaire, les professeurs, les administrateurs, les facultés, les écoles, les départements et les partenaires de l'Université du Québec à Montréal, ainsi que l'université elle-même, de toute responsabilité concernant les travaux réalisés par le stagiaire et l'utilisation des résultats, informations, idées, techniques ou principes énoncés par celui-ci.

## 6. CONCLUSION

Le nouveau complexe hôtelier mauricien, le *Domaine de l'Harmonie*, s'inscrit dans un contexte sociopolitique particulier, dans la mesure où le projet national « Maurice Île Durable » met au cœur des enjeux du pays le Développement Durable (DD). C'est donc avec comme volonté de devenir une référence dans ce type de développement, que le *Domaine de l'Harmonie* a confié le mandat à sa stagiaire d'élaborer l'outil de gestion stratégique que constitue un Tableau de bord (TDB), afin d'intégrer une démarche de DD à la stratégie organisationnelle de l'entreprise hôtelière. Pour ce faire, douze semaines seront consacrées à cette étude de cas, durant lesquelles un TDB sera conçu avec la participation de la haute direction, afin d'identifier ses objectifs, celle des dirigeants des différents départements, afin d'identifier les Variables d'Action et les Indicateurs, et enfin celle des groupes restreints d'employés de chacun des départements, dans le but d'identifier les pratiques faisant l'objet des politiques internes existantes de l'entreprise en terme de DD. Cette étude se basera sur les « Global Sustainable Tourism Criteria for Hotels and Tour Operators » développés par l'organisme internationalement reconnu, le *Global Sustainable Tourism Council (GSTC)*, ce qui permettra à la nouvelle stratégie de DD de l'entreprise d'être fondée sur des critères mondialement reconnus.

Le présent document a permis d'exposer les enjeux environnementaux, sociaux et économiques du milieu d'accueil, permettant ainsi de comprendre dans quel contexte évolue cette entreprise hôtelière. De plus, le cadre théorique, pouvant être encore davantage étayé, a permis d'établir les bases scientifiquement reconnues pour la compréhension des différents concepts et théories en lien avec le sujet. Ainsi, le Développement Durable, le Développement Durable et le secteur hôtelier, la Responsabilité Sociale d'Entreprise, le TDB, le tourisme insulaire et la privatisation des espaces littoraux, ont tous été des éléments du cadre théorique. La question d'étude, ainsi que l'hypothèse principale furent également précisées. Enfin, le mandat, la méthodologie et les conditions de stage ont été présentés en détail. Cette

recherche-intervention permettra donc au *Domaine de l'Harmonie* de se doter d'un outil de gestion stratégique efficace, permettant à l'entreprise de s'engager dans la voie du développement durable en passant par « la mise en œuvre d'une instrumentation qui opérationnalise les objectifs stratégiques annoncés, les décline au sein de l'organisation et les intègre aux systèmes d'information et de pilotage » (Capron et Quairel, 2007). La méthode d'élaboration de TDB OVAR (Objectifs-Variables d'Action-Responsabilités) permettra alors d'intégrer les objectifs de développement durable à l'ensemble de l'entreprise en développant « la cohérence entre la stratégie et les missions des managers, notamment les actions concrètes et quotidiennes » (Bouquin, 2005). Enfin, étant donné la faible quantité de littérature scientifique sur le processus et la pertinence de l'usage d'un TDB dans une stratégie de pilotage du DD dans le domaine hôtelier, l'étude permettra de contribuer à l'avancement des connaissances ou du moins à la quantité de données disponibles dans ce domaine.

## BIBLIOGRAPHIE

### Livres

CERNAT, Lucian et Julien GOURDON (2012) « Paths to success: Benchmarking cross-country sustainable tourism », *Tourism management*, Vol.33, Iss.5, pp. 1044-1056.

DION, Michel; WOLFF, Dominique (2008), « Le développement durable théories et applications au management », *Dunod*, Paris, 246p.

DUBIGEON, Olivier (2009), « Piloter un développement responsable, quels processus pour l'entreprises? », 3<sup>ème</sup> édition, *Pearson Village Mondial*, Paris, 454p.

LEROUX Erick (2010) « Vers un Tourisme Durable ou un écotourisme », *Management & Avenir*, No. 34, pp 234-238.

LOCHARD, Cécile; MURAT, Alexandre, (2011) « La nouvelle alliance, luxe et développement durable », Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 217p.

MAGNAN, Alexandre, « Tourisme et réserves d'espaces pour les pratiques locales sur les littoraux de l'île Maurice », dans « Les Cahiers d'Outre-Mer », *Revue de géographie de Bordeaux*, (2007), n.240, p.341-372.

PÉBARTHE, Hélène, « Tourisme et développement d'une île-relais : Maurice fait-elle des miracles? », dans BÉRNADIE, Nathalie et TAGLIONI, François, (2005), « Les dynamiques contemporaines des petits espaces insulaires, de l'île relais aux espaces insulaires », *Éditions Karthala*, 449p.

REYNAUD, Emmanuelle (2011), « Le Développement durable au cœur de l'entreprise, Marketing, RH, finance, stratégie... Des pistes concrètes pour lancer la démarche », 2<sup>e</sup> édition, *Dunod*, Paris, 202p.

### Articles scientifiques

ANGEON, Valérie et Pascal SAFFACHE (2011) « Les petites économies insulaires et le développement durable : des réalités locales résilientes ? », *Études caribéennes*, No. 11, pp1-25.

BOUYER, Christine, FORTIN, Christine, LOMBARD, Nadège, SIMON Maximilien, (2008) « Le développement durable du tourisme dans les territoires insulaires français et la valorisation touristique des espaces naturels littoraux métropolitains », *Études caribéennes*, 11|Décembre 2008.

DEBOS, F. (2007) “L’approche et l’intégration du développement durable au sein des stratégies de croissance globale des entreprises: le cas du secteur du tourisme”, HAL, 14p.

DEHOORNE, Olivier; AUGIER, Dominique (2011) « Toward a new tourism policy in the French West Indies: The end of mass tourism resorts and a new policy for sustainable tourism and ecotourism », *Études caribéennes*, No. 19, pp. 1-19.

DEHOORNE, Olivier ; FURT, Jean-Marie; TAFANI, Caroline (2011) « L’écotourisme, un « modèle » de tourisme alternatif pour les territoires insulaires touristiques français ? Discussion à partir d’expériences croisées Corse-Martinique », *Études caribéennes*, No.19, pp 1-18.

DEHOORNE, Olivier; SAFFACHE, Pascal (2008) « Le tourisme dans les îles et littoraux tropicaux : ressources et enjeux de développement », *Études caribéenne*, No. 9-10, pp 1-17.

DEHOORNE, Olivier; TAFANI, Caroline (2011) « Le tourisme dans les environnements littoraux et insulaires : permanences, limites et perspectives », *Études caribéennes*, No.19, pp1-9.

HAUTBOIS, Jean-Pierre, (1976), “Maurice: L’industrie et le tourisme au secours d’une économie sucrière”, *Persee Revue de géographie alpine*, n.3, vol. 64, p.389-405

LAGEISTE, Jérôme, RIEUCAU, Jean, (2008), “La plage: un territoire atypique”, *Revue Géographie et cultures*, n. 67, 147p.

LOMBARD, Nadège; LABESCAT, Gabrielle (2010), “Insularité et tourisme durable”, *Collection Revue Espace*, n.278. 48p.

SEETANNAH, Boopen (2011) « Assessing the dynamic economic impact of tourism for island economies », *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, No. 1, pp. 291-308.

TAYLOR, John, (2001), “Authenticity and Sincerity in tourism”, *Annals of Tourism Research*, Vol.28, n.1, p.7-26

WELFORD, Richard; YTTERHUS, Bjarne (2004), “Sustainable development and tourism destination management: A case study of the Lillehammer region, Norway”, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 11:4, 410-422.

### **Médiagraphie**

Concorde, “Charte d’engagement développement durable concorde hotels & resorts”, [consulté le 10 janvier 2014], 12p.

Direction Développement Durable du groupe Accor (2006) “Charte environnement de l’hôtelier, guide pratique”, Paris, 62p.

Hôtels Maurice Hurand, “Charte de développement durable des hotels Maurice Hurand”, Paris,

<[http://www.hotelsmauricehurand.com/docs/Charte\\_developpement\\_durable.pdf](http://www.hotelsmauricehurand.com/docs/Charte_developpement_durable.pdf)>, [consulté le 13 février 2014].

International Tourism Partnership, “The voice for environmental & social responsibility in the hospitality industry”, < <http://www.ihei.org>>, [consulté le 20 janvier 2014].

Mauritiusveo, (2014) “Spécialiste du voyage à l’île Maurice, à la Réunion en hotel de

charme ou du luxe”, <http://www.mauritiusveo.com>, [consulté le 14 février 2014].

Travel Forever, global sustainable tourism council, (2008) “Critères Mondiaux de reference pour le tourisme durable”, < <http://www.gstcouncil.org>>, [consulté le 15 janvier 2014]