

Les compétences environnementales comme source de performance organisationnelle

Environmental competencies as a source of organizational performance, case of tourist accommodation structures in rural areas

Fatima RAHOUA, (Professeure)

*Laboratoire de Recherche sur Les études en Tourisme (LARET)
 Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
 Université IBN Zohr Agadir Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Rue Hachtouka, Hay Salam, BP: 37/S - Agadir 80070 +212 5 28 22 57 48 / 39
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	RAHOUA, F. (2023). Les compétences environnementales comme source de performance organisationnelle. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(1-2), 262-282. https://doi.org/10.5281/zenodo.7581902
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: November 21, 2022

Published online: February 01, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 1-2 (2023)

Les compétences environnementales comme source de performance organisationnelle

Résumé

L'apport de l'intégration du développement durable sur la performance des organisations est depuis plusieurs années un grand sujet de débat. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre recherche, qui a pour objectif d'étudier l'effet des compétences environnementales sur la performance organisationnelle. Pour ce faire, nous avons mobilisé la théorie des ressources et des compétences (RBV). Nous avons ainsi adopté un positionnement épistémologique positiviste et un raisonnement hypothético-déductif. Dans le cadre de ce travail de recherche, nous nous sommes orientés vers les établissements d'hébergement touristique qui se sont déjà engagés dans le développement durable et le respect de l'environnement. C'est la raison pour laquelle nous avons retenu les établissements d'hébergement touristique labélisés par le label Qualité & Environnement du Réseau de Développement du Tourisme Rural (RDTR). Nous avons ainsi administré un questionnaire auprès de la totalité des établissements labélisés. Les données recueillies ont été analysées par le biais des équations structurelles à l'aide du logiciel PLS. Les résultats de ce travail montrent que les compétences environnementales ont un effet positif sur la satisfaction, la fidélisation et la motivation des employés et sur l'efficacité des processus internes. Toutefois l'intégration de ces compétences a un effet indirect sur la performance financière et sur la satisfaction et la fidélisation des clients. Cependant, malgré que les résultats de cette recherche soient cohérents avec les recherches dans d'autres contextes, l'échantillon limité entrave leur généralisation.

Mots-clés : Développement durable, compétences environnementales, performance, Resource BasedView, hébergement touristique, rural, label Qualité et Environnement.

Classification JEL : Q01 ; L25

Type de papier : Recherche empirique

Abstract

The contribution of the integration of sustainable development on the organizational performance has been a major topic of debate for several years. This is the context of our research, which aims to study the effect of environmental skills on organizational performance. To do so, we have mobilized the theory of resources and competencies (RBV). We thus adopted a positivist epistemological position and a hypothetico-deductive reasoning. Within the framework of this research work, we focused on tourist accommodation establishments that are already committed to sustainable development and respect for the environment. For this reason, we selected tourist accommodation establishments that have been awarded the Quality & Environment label by the Rural Tourism Development Network (RDTR). We administered a questionnaire to all the establishments that had received the label. The data collected was analyzed by means of structural equations using PLS software. The results of this work show that environmental competencies have a positive effect on employee satisfaction, retention and motivation and on the efficiency of internal processes. However, the integration of these competencies has an indirect effect on financial performance and on customer satisfaction and loyalty. However, although the results of this research are consistent with research in other contexts, the limited sample hinders their generalization.

Keywords: Sustainable development, environmental competencies, performance, Resource BasedView, tourist accommodation, rural, quality and environment label.

JEL Classification : Q01 ; L25

Type of paper : Empirical research

1. Introduction

Aujourd'hui, les effets négatifs engendrés par l'activité des entreprises sur l'environnement ne sont plus un sujet de débat. Les établissements d'hébergement touristique, contrairement à ce qu'on pourrait croire, sont également et inévitablement concernés par le sujet. En effet, ces structures consomment des ressources naturelles et énergétiques, produisent des déchets et engendrent des pressions sur les paysages.

De plus, ce secteur souffre de la situation actuelle du tourisme que ce soit à l'échelle internationale ou à l'échelle nationale. En effet, le tourisme traverse une phase délicate expliquée par les attentats terroristes qui se multiplient, par la crise financière de la zone euro, par la concurrence internationale acharnée et par la conjoncture internationale, etc. Plusieurs structures, que ce soit en milieu urbain ou rural, se sont ainsi orientées vers l'intégration de l'écologie dans leur stratégie et leur communication.

Les structures d'hébergement touristique installées dans une zone rurale sont davantage concernées par la qualité de l'environnement écologique qui les entoure. En effet, un touriste qui optera pour un voyage dans une zone rurale sera nécessairement motivé par la nature. Cela signifie que le non-respect des règles environnementales aura un impact direct et néfaste sur l'environnement écologique qui forme la motivation principale du choix des touristes.

Notre travail de recherche portera donc sur les structures d'hébergement touristiques installées en milieu rural et qui se sont engagées dans le cadre du développement durable. Nous avons donc opté pour les entreprises certifiées dans ce sens. Nous étions ainsi contraints de choisir les établissements certifiés par le label Qualité et Environnement du Réseau de Développement du Tourisme Rural (RDTR). Ce choix est motivé par la restriction de ce label aux structures d'hébergement touristique situées dans les zones rurales et par le nombre très minimes des établissements certifiés par d'autres labels (le cas du label la Clef Verte).

Les éléments soulevés précédemment nous aident à mieux cerner notre problématique. En effet, les structures d'hébergement touristique installées dans les zones rurales au Maroc, et en l'absence d'une réglementation, s'engagent d'une manière volontaire dans une démarche environnementale. Cependant, elles espèrent à travers cet engagement accroître leur performance organisationnelle et obtenir un avantage concurrentiel par rapport au concurrent. Le postulat défendu est donc le suivant : l'intégration de l'environnement écologique dans la stratégie d'entreprise a un effet positif sur la performance organisationnelle. Cela nous amène à formuler la problématique suivante : **Dans quelles mesures les compétences environnementales ont-elles une influence sur la performance organisationnelle des établissements d'hébergement touristique certifiés par le label Qualité et Environnement du RDTR ?**

Pour répondre à notre problématique, nous avons mobilisé l'approche Resource Based View. Cette approche associe le succès d'une entreprise aux ressources et compétences internes dont elle dispose (Dierickx & cool, 1989 ; Peteraf, 1990 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Mahoney & Pandian 1992 ; Amit & Schoemaker, 1993). Plusieurs auteurs ont eu recours à cette approche pour étudier l'effet soit de l'environnement naturel ou du développement durable sur la performance de l'entreprise (Andrews, 1971 ; Snow & Hrebiniak, 1980 ; Prahalad & Hamel, 1990 ; Ulrich & Lake, 1991 ; Hall, 1992 ; Hart, 1995 ; Martinet & Reynaud, 2004 ; Brulhart & Gherra, 2013 ; 2015). Cependant, les résultats de ces recherches présentent des divergences soit par rapport à la nature des liens trouvés entre les variables ou par rapport aux variables mobilisées. De plus, la plupart de ces recherches étudient les liens existants entre la variable écologique et la performance économique et financière. Or cette mesure de performance s'avère insuffisante et doit être combinée avec des mesures non financières telles que la qualité, la satisfaction des clients, l'innovation et la part de marché, etc (De La Villarmois, 1998 ; Kaplan & Norton, 1996 ; Bouquin, 1997 ; Eccles, 1999 ; Lorino, 2003 ; St-Pierre & al., 2005). C'est

dans ce sens que nous inscrivons notre travail qui a pour objectif de contribuer aux débats en étudiant l'effet des compétences environnementales sur la performance organisationnelle.

2. Revue de la littérature et formulation des hypothèses

2.1. L'approche Resource Based View : une réponse aux approches traditionnelles

La RBV (Resource Based View) vient en réponse aux limites adressées à l'approche SCP (Structure-Conduite-Performance) et plus spécifiquement à l'approche de Porter (1980 & 1985), qui basent leur analyse sur la structure de l'industrie, sur la position de l'entreprise sur le marché et sur les activités de l'entreprise qui permettent de dégager un avantage concurrentiel et une meilleure performance par rapport aux concurrents. Ces approches, contrairement à la RBV, s'appuient sur deux hypothèses : ils supposent que les entreprises d'une même industrie sont identiques et que les ressources utilisées par une entreprise sont mobiles c'est-à-dire qu'il n'existe pas d'hétérogénéité des ressources. L'approche RBV, quant à elle, se base également sur deux hypothèses pour étudier l'avantage concurrentiel : elle part du principe que les entreprises d'une même industrie peuvent mobiliser des ressources hétérogènes et qui peuvent ne pas être parfaitement mobiles, c'est-à-dire que l'hétérogénéité des ressources existe et peut être durable. Cette hétérogénéité et les caractéristiques intrinsèques des ressources procurent à l'entreprise un avantage concurrentiel durable et une protection vis-à-vis des concurrents en développant ce que Wernerfelt (1984) qualifie de « barrières de ressources », similaire à la notion de barrière à l'entrée.

2.2. La performance organisationnelle : un concept nébuleux

Avec l'intensification de la concurrence et l'évolution accrue et immaîtrisable de l'environnement, la performance constitue de nos jours et depuis quelques décennies une des préoccupations majeures tant pour les chercheurs que pour les chefs d'entreprises et consultants. Et pourtant c'est un concept qui souffre jusqu'à aujourd'hui d'un déficit définitionnel et de l'absence d'un cadre unanime (Bourguignon, 1995, Lebas 1995) et clair (Otley, 1999 ; Bourguignon, 2009) entre tous les chercheurs tant par rapport à sa définition que par rapport à sa mesure. C'est un concept « valise » (Saulquin et Maupetit, 2004) qui revêt des convergences des auteurs en fonction de leur discipline, de l'approche théorique poursuivie ou de l'objet à analyser.

La conception traditionnelle de la mesure de la performance se base essentiellement sur des indicateurs comptables et financiers et ne privilégie que la satisfaction et la création de la valeur pour les actionnaires (shareholders). Cette vision est largement critiquée (Freeman, 1984 ; Carroll, 1993 ; Donaldson & Preston, 1995 ; Lebas, 1995 ; Kaplan et Norton, 1996 ; Bouquin, 1997 ; Mitchel & al., 1997 ; Bournier & al., 1998 ; De La Villarmois, 1998 ; Itner & Larcker, 1998 ; Medori & Steeples, 2000 ; Said & al., 2003 ; Kennerly & Neely, 2003 ; Germain, 2004 ; Gomes, 2004... ; cité par Sair & Rahoua, 2020). Kaplan & Johnson (1987, p. 259) précisent que : « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleures cibles, et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise ».

Plusieurs arguments viennent justifier l'insuffisance de ces mesures financières. Nous citons entre autres le fait qu'elle est axée sur le passé et sur le court terme et ne donne aucune information sur la performance future ; qu'elle ne prend en considération ni les actifs intangibles de l'entreprise ni les attentes des parties prenantes ; qu'elle ne reflète pas la stratégie mise en œuvre par l'organisation et qu'elle ne prend pas en compte la complexité de l'environnement externe de l'entreprise (Kaplan & Norton, 1992 ; Kaplan & Norton, 1996 ; Ittner & Larcker, 1998 ; Barrette & Bérard, 2000 ; Kaplan & Norton, 2001 ; Malina & Selto,

2001; Bollecker, 2001; Kennerly & Neely, 2003 ; St-Pierre & *al.*, 2005 ; cité par Sair & Rahoua, 2020).

Une nouvelle vision prend donc de plus en plus de l'ampleur dans le champ de la recherche scientifique. Celle-ci prend en considération, en plus des indicateurs financiers, d'autres indicateurs non financiers. Bon nombre de chercheurs soulignent, dans ce sens, la nécessité de combiner entre ces premiers indicateurs qui semblent incomplets et insuffisants (De La Villarmois, 1998) avec les seconds, pour satisfaire les intérêts de tous les acteurs (stakeholders) (Kaplan & Norton, 1996 ; Bouquin, 1997 ; Eccles, 1999 ; Lorino, 2003 ; St-Pierre & *al.*, 2005). Comme le précise Eccles (1999, p.40) « On ne saurait trouver les principaux indicateurs de performance des entreprises dans les seules données financières. Qualité, satisfaction des clients, innovation, part de marché : des grandeurs de ce type reflètent mieux les conditions économiques et les perspectives de croissance d'une entreprise que ses bénéfices publiés » (cité par St-Pierre et *al.*, 2005). Cette nouvelle approche donne plus d'importance au couple « valeur-coût ». La performance est, dans ce sens, « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût » (Lorino, 2003).

2.3. Les compétences environnementales comme source de performance organisationnelle : l'apport de la RBV

La RBV défend le postulat selon lequel le succès de l'entreprise repose sur la particularité de quelques ressources dont elle dispose et non pas uniquement sur des facteurs contextuels (Dierickx & cool, 1989 ; Peteraf, 1990 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Mahoney & Pandian 1992 ; Amit & Schoemaker, 1993). Deux conditions majeures sont à prendre en compte : l'hétérogénéité des ressources et leur imparfaite mobilité. Ces deux conditions se concrétisent par quatre critères qui peuvent faire d'une ressource un avantage concurrentiel durable : une ressource doit créer de la valeur, être rare, être imparfaitement imitable et ne doit pas avoir de substitut. (Grant, 1991 ; Barney, 1991).

Appliquée au domaine du développement durable, la RBV est un cadre pertinent d'analyse des conditions susceptibles de favoriser une meilleure performance pour l'entreprise. Dans ce sens plusieurs auteurs ont eu recours à cette approche pour étudier la relation soit de l'environnement naturel ou du développement durable globalement sur la performance de l'entreprise.

Hart (1995) propose une vision basée sur la relation de l'entreprise avec l'environnement naturel. Il a essayé de démontrer qu'une stratégie axée sur cette vision peut procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel. Il propose ainsi trois stratégies interconnectées qui sont source d'avantage concurrentiel : La prévention de la pollution, la responsabilité vis-à-vis des produits et Le DD.

Pour la prévention de la pollution, l'auteur précise que « la nature décentralisée et tacite de cette capacité rend difficile l'observation dans la pratique (causalement ambiguë) et, par conséquent, difficile à imiter rapidement » (Hart, 1995, p. 999), ce qui fait d'elle une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise grâce à l'accumulation des ressources tacites. En outre, cet auteur établit un lien entre la pollution en tant que gaspillage et la qualité.

Concernant la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des produits qu'elle émet sur le marché, l'auteur considère que pour arriver à accumuler les ressources nécessaires pour la gestion des produits plus rapidement que ses concurrents, l'entreprise doit avant tout développer la capacité d'une gestion interfonctionnelle et inclure les PP externes dans le processus de développement et de planification des produits (Ibid, 1995).

Hart considère le développement durable comme une stratégie qui peut procurer un avantage concurrentiel pour l'entreprise par le biais de l'accumulation des ressources rares et de la construction d'une vision partagée de l'avenir. Celle-ci est aussi une ressource rare, dans la mesure où elle parvient d'un processus socialement complexe et peu d'entreprises arrivent à unir l'ensemble des personnes concernées autour d'une vision commune.

Toutefois, l'auteur précise que pour garantir cet avantage concurrentiel dès le départ, il y a lieu, soit d'obtenir un accès privilégié ou exclusif à des ressources importantes, mais limitées, soit en établissant des règles, des règlements ou des normes adaptées aux capacités de l'entreprise. Martinet et Reynaud (2004) proposent une vision globale de la nature des compétences sociales et environnementales qui procurent à l'entreprise un avantage concurrentiel. Il précise que la place des variables sociétales évolue de plus en plus dans la littérature stratégique.

Brulhart et Gherra (2015) identifient cinq catégories des compétences qui permettent à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel en matière de DD qui sont : la compétence conventionnelle, la compétence humaine, la compétence organisationnelle, la compétence processuelle et la compétence de planification stratégique.

Cette revue de littérature nous a permis de formuler l'hypothèse suivante : **Les compétences environnementales ont une influence positive sur la performance organisationnelle.**

Afin de mieux analyser l'influence des compétences environnementales sur la performance organisationnelle, l'hypothèse principale a été scindée en quatre sous-hypothèses :

Sous-hypothèse 1 : Les compétences environnementales améliorent la performance financière

Sous-hypothèse 2 : Les compétences environnementales favorisent l'acquisition et la satisfaction des clients

Sous-hypothèse 3 : Les compétences environnementales améliorent l'efficacité des processus internes

Sous-hypothèse 4 : les compétences environnementales contribuent à la satisfaction et la motivation des employés.

3. Méthodologie de recherche

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons adopté un positionnement épistémologique positiviste en suivant un raisonnement hypothético-déductif. En effet, une revue de littérature détaillée sur le sujet nous a amenés à définir les hypothèses de recherches que nous avons testées via une étude empirique.

3.1. Terrain et données de l'étude

Étant donné que ce travail de recherche a pour objectif d'étudier l'effet des compétences environnementales sur la performance organisationnelle, nous étions contraints de choisir des établissements labélisés, développement durable, environnement ou écologie. C'est pour cette raison que nous nous sommes orientés vers les structures d'hébergement touristique ayant le label Qualité et Environnement du RDTR (Réseau de Développement du Tourisme Rural). Nous avons pris en considération la liste des établissements qui nous a été communiquée par cet établissement. Ces établissements sont répartis sur la région Souss Massa.

3.2. Méthode d'échantillonnage et taille de l'échantillon

Comme mentionné précédemment, notre échantillon est composé des établissements d'hébergement touristique labélisés avec le label Qualité et Environnement du RDTR. Nous avons mené notre étude empirique sur la totalité de la population composée de 33 établissements répartis sur la région de Souss Massa. Le tableau ci-après présente la liste de ces établissements ainsi que les provinces où ils se situent.

Tableau 1 : liste des établissements d'hébergement touristique labélisés

Provinces	N°	Établissement
AGADIR	1	Auberge ZOLADO
	2	Atlas Kasbah Ecolodge
	3	Auberge Ecole Surf Town
	4	Gîte Meriem
	5	Gîte Jawahir Aguerd
	6	Paradis Nomade
	7	Hôtel des Cascades
	8	Riad Dar Haven
	9	Villa Solaria
	10	Dar El yasmine
	11	Gîte TinTafoukt
	12	Hôtel Al Adarissa
	13	Résidence Fanti
TAROUDANT	14	Gîte Mentaga
	15	Gîte Souss
	16	Villat Limoune
TIZNIT	17	Arganier d'Ammelne
	18	Iskki Asnfou
	19	La Maison Traditionnelle
	20	Well Center Riad Auberge
OUARZAZAT	21	Gîte Amridil
	22	Dar Bladi
	23	Kasbah Dar Daif
	24	Gîte d'Etape Migusta
	25	Kasbah Elmahdaoui
	26	Maison d'Hôtes la fibule d'Or
ZAGORA	27	Kasbah Ennakhile
	28	La Petite Kasbah
	29	L'Oasis Ecolodge Bab el Oued
	30	Ma Bonne Etoile
	31	Dar Talhaya
	32	Dar Ait Hmid
SIDI IFNI	33	Surf Camp Aftas Trip

Source : RDTR

3.3. La collecte des données et déroulements de l'étude

Pour réaliser cette enquête, nous avons conçu un questionnaire que nous avons administré en face à face pour assurer plus de fiabilité et avoir un taux de réponse élevé. Nous signalons que pour trois établissements installés à OUARZAZATE, et après notre déplacement qui n'a pas donné ces fruits (absence des dirigeants malgré la prise des rendez-vous à l'avance), nous avons procédé à l'administration du questionnaire par contact téléphonique.

La durée de notre enquête s'est étalée sur six mois. La collecte des données est la mission la plus dure à assurer, surtout que malgré la prise de rendez-vous qui s'est faite à l'avance, il nous est arrivé, à plusieurs reprises, de nous déplacer et de ne pas trouver les dirigeants. Il nous a fallu donc faire plusieurs déplacements sachant que la grande majorité des établissements est située dans des zones géographiquement lointaines.

Le questionnaire que nous avons conçu est adressé au dirigeants/propriétaires des établissements objet de l'étude. Nous avons insisté sur ces personnes plus précisément parce que nous nous sommes rendu compte lors de la phase exploratoire que ce sont les seuls détenteurs des informations qui nous concernent.

Nous avons opté, dans le cadre de ce travail de recherche et pour l'ensemble des mesures, pour une échelle de Likert de cinq niveaux allant de « Très inférieur » à « Très supérieur ».

3.4. Les variables collectées pour l'analyse

Pour mesurer la variable « compétences environnementales », nous nous sommes basés sur les travaux de Hart (1995), de Sharma et Vredenburg (1998) et de Persais (2002). Nous avons retenu les items suivants : Réduction de la consommation énergétique ; utilisation raisonnée des ressources ; réduction des pollutions, triage, réutilisation et recyclage des déchets ; réalisation des achats responsables et utilisation des matières premières écologiques ; susciter l'innovation dans un objectif écologique.

Pour une analyse plus simplifiée, nous avons codifié l'ensemble des items par « compenvi » allant de 1 à 5.

En ce qui concerne la mesure de la variable performance organisationnelle, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Kaplan et Norton (1996) qui ont mobilisé, dans le cadre du « *balanced scorecard* », une mesure de quatre dimensions de la performance ; la dimension client ; le processus interne ; l'apprentissage organisationnel.

Nous tenons également à signaler qu'en étant de confronter l'impossibilité de se procurer des données quantitatives de la performance, et en suivant les préconisations de Dess et Robinson (1984) et de Wall et al. (2004), nous nous sommes contentés de recueillir les données subjectives, c'est-à-dire les perceptions que les dirigeants ont des différentes dimensions de la performance organisationnelle.

3.5. Les variables collectées pour l'analyse

Nous avons mobilisé en premier lieu une analyse factorielle en composantes principales (ACP) pour épuration des échelles de mesure et en deuxième lieu, nous avons utilisé les méthodes d'équation structurelles sous l'approche PLS pour l'analyse des données. Les raisons qui nous ont poussées à choisir l'approche PLS au lieu de LISREL sont essentiellement que l'approche PLS se révèle plus appropriée dans le cadre des études exploratoires et qu'elle est plus adaptée aux échantillons de petite taille contrairement à LISREL qui nécessite un échantillon de taille moyenne (Fernandes, 2012).

4. Résultats et discussion

4.1. Tests des hypothèses et validité de l'échelle de mesure

Nous avons testé nos hypothèses via la technique des équations structurelles à l'aide du logiciel Smart PLS. Cette technique permet la validation du modèle final pris dans sa globalité, à l'opposé des analyses de régression linéaire qui testent les hypothèses de recherche séparément. Elle permet également d'estimer les erreurs, de traiter simultanément des équations linéaires et d'évaluer la qualité d'ajustement du modèle au niveau des analyses transversales et longitudinales (Roussel & al., 2002).

À l'issue des résultats de notre synthèse de la littérature, nous avons conservé cinq items proposés initialement dans la littérature. Avant de présenter les résultats de l'ACP, il convient de rappeler les différents indicateurs de l'échelle de mesure « compétences environnementales » et « performance organisationnelle ». Cette dernière est présentée par les

sous variables suivantes : la performance financière, la dimension client, le processus interne et l'apprentissage organisationnel. :

Tableau 2 : Liste des items de l'échelle « compétences environnementales »

Code d'item	Description
Compenvi1	Réduction de la consommation énergétique
Compenvi2	Utilisation raisonnée des ressources
Compenvi3	Réduction des pollutions, triage, réutilisation et recyclage des déchets
Compenvi4	Réalisation des achats responsables et utilisation des matières premières écologiques
Compenvi5	Susciter l'innovation dans un objectif écologique

Source : Auteur

Tableau 3 : Liste des items de l'échelle « performance financière »

Code d'item	Description
Perfin1	Accroissement du chiffre d'affaires
Perfin2	Accroissement du taux d'occupation
Perfin3	Accroissement du profit
Perfin4	Réduction des coûts

Source : Auteur

Tableau 4 : Liste des items de l'échelle « performance client »

Code d'item	Description
Percli1	Acquisition des nouveaux clients
Percli2	Augmentation du taux de satisfaction des clients
Percli3	Augmentation du taux de fidélisation des clients

Source : Auteur

Tableau 5 : Liste des items de l'échelle « performance processus interne »

Code d'item	Description
Perpro1	L'utilisation efficace des ressources
Perpro2	L'amélioration de la qualité des produits et services
Perpro3	L'efficacité des pratiques de gestion
Perpro4	Le développement de nouveaux produits et services
Perpro5	Efficacité des efforts marketing

Source : Auteur

L'analyse en composantes principales des cinq indicateurs de l'échelle des différentes échelles de mesure nous permet de vérifier l'unidimensionnalité de cette variable.

Dans le tableau suivant, nous présentons un récapitulatif de l'analyse factorielle faite sur l'ensemble des échelles de mesure présentées ci-dessous.

Tableau 6 : Récapitulatif des analyses factorielles des échelles de mesure

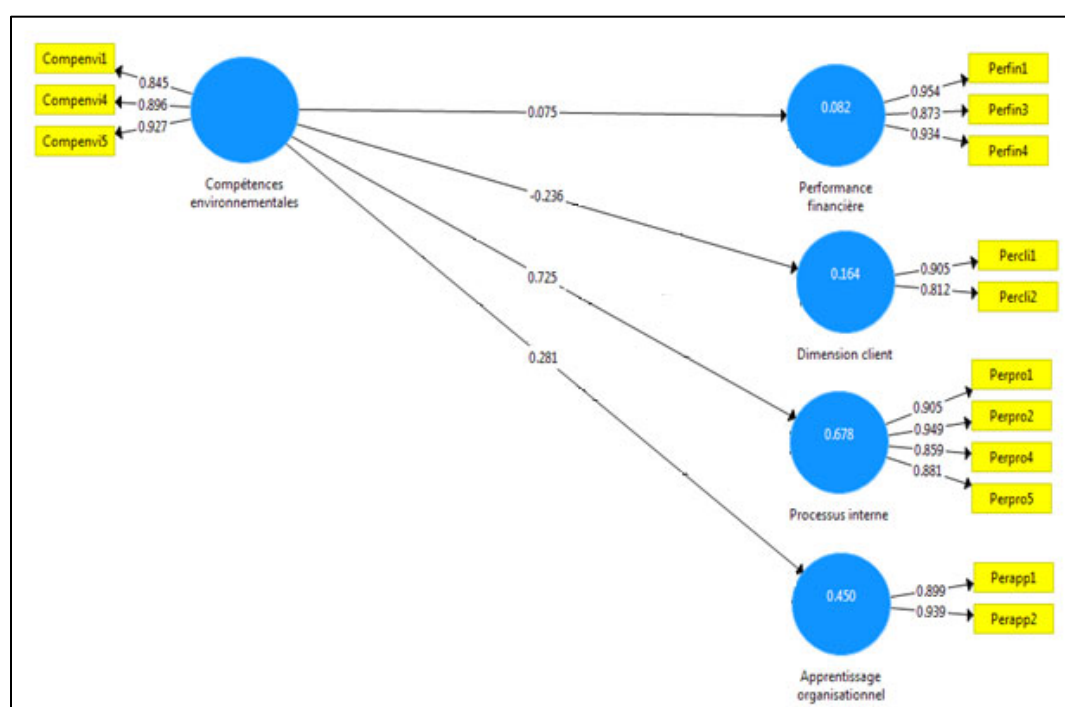
	K.M.O	Barlett	Nombre d'items	Dimension	% de variance	Alpha de Cronbach
Variable explicative « DD »						
Compétences environnementales	0,755	,000	4	1	66,888	0,828
Variable à expliquer « Performance organisationnelle »						
Performance financière	0,691	,000	3	1	85,094	0,906
Processus interne	0,799	,000	4	1	80,851	0,861
Dimension client	--	--	2	1	--	0,787
Apprentissage organisationnel	--	--	2	1	--	0,963

Source : de l'auteur

4.2. Le modèle de mesure sous le logiciel SmartPLS présentant les résultats de la technique l'algorithme PLS

Afin d'évaluer notre modèle de mesure, nous avons réalisé la technique de l'Algorithme PLS dans le logiciel SmartPLS. Les résultats de cette analyse sont présentés dans la figure ci-dessous.

Figure 1 : Le modèle de mesure



Source : SmartPLS (3.0)

4.3. La qualité de chaque bloc de variables

Le tableau ci-dessous montre que les coefficients Q^2 de Stone-Geisser (cv-redunancy) des variables endogènes sont positifs et différents de zéro pour toutes les variables endogènes. En effet, ce coefficient est obtenu via la procédure de Blindfolding sous SmartPLS, proposée par Wold (1982). Ainsi, la qualité de chaque équation structurale est assurée. Donc, ces résultats indiquent que le modèle présente une validité prédictive satisfaisante.

Tableau 7: Les coefficients Q^2 de variables endogènes

Variable endogène	Coefficient Q^2
Performance financière	0,345
Dimension clients	0,104
Processus interne	0,059
Apprentissage organisationnel	0,502

Source : SmartPLS (3.0)

4.4. La qualité globale du modèle

Pour évaluer la qualité globale du modèle à tester, Tenenhaus & al. (2005), suggère l'utilisation de l'indice d'adéquation GoF (Goodness of Fit). Cet indicateur d'ajustement du modèle est obtenu sur la base de la moyenne du pouvoir explicatif (R^2) de chaque variable endogène et l'indice de communalité de chaque variable du modèle. Ainsi, le tableau suivant présente les valeurs de communalité et R^2 des variables endogènes, et également les moyens de ces valeurs qui permettent de calculer l'indice GoF. La valeur 0,30 est considérée comme un seuil limite pour cet indice (Tenenhaus & al., 2005).

Tableau 8 : R^2 et communalités des variables dépendantes

Construit	R^2	Communalité
Apprentissage organisationnel	0,4504	0,8448
Attrait du secteur		0,7764
Compétences environnementales		0,7923
Dimension client	0,1640	0,7391
Performance financière	0,0820	0,8488
Processus interne	0,6775	0,8085
Relation avec les parties prenantes		0,5319
Moyenne	0,3435	0,7631

Source : SmartPLS (3.0)

Ainsi, $GoF = \sqrt{(0,3435) * (0,7631)} = 0,5120$. Ceci signifie que la qualité globale du modèle est satisfaisante, car sa valeur est largement supérieure au seuil recommandé de 30 % (Tenenhaus & al., 2005).

À la suite de la validation du modèle de mesure structurel, nous allons à présent procéder à l'évaluation du modèle structurel en vue de tester nos hypothèses de travail.

4.5. Les tests des hypothèses de recherche

Dans le paragraphe précédent, nous avons réussi à avoir un modèle structurel ayant une bonne qualité. En effet, le test des hypothèses passe par l'estimation des paramètres du modèle structurel reproduisant les relations supposées entre les construits latents. Il convient d'étudier l'importance et la significativité des relations structurelles obtenue (P-value), étape essentielle à la validation des hypothèses de recherche, puis nous analysons les résultats obtenus relatifs à ces hypothèses.

Pour ce faire, nous présentons les résultats donnant la relation entre les compétences environnementales et la performance organisationnelle qui sont présentés ci-dessous, obtenus par la technique d'algorithme PLS. Ces résultats montrent que les valeurs (t) et P-values de relations présentent des coefficients significatifs dont 3 positifs et 1 négatif.

Tableau 9 : L'estimation des paramètres du modèle structurel par la méthode du bootstrap

		Coefficients de corrélacion	Valeur (t)	P-value	Résultat d'hypothèse
H. les compétences environnementales ont un effet significatif sur la performance organisationnelle					Validée partiellement
H1	Compétences environnementales -> Performance financière	0,075	1,181	0,238	Rejetée
H2	Compétences environnementales -> Dimension client	-0,236	2,417	0,016	Validée
H3	Compétences environnementales -> Processus internes	0,725	8,545	0,000	Validée
H4	Compétences environnementales -> Apprentissage organisationnel	0,281	2,168	0,030	Validée

Il ressort du tableau ci-dessus que certaines hypothèses sont validées et d'autres ne le sont pas. Dans les points suivants, nous détaillons le test de ces hypothèses. Celles-ci sont testées en examinant les éléments suivants :

- La significativité des coefficients estimés : dans cette perspective, la valeur du test en t-Student (Chin, 1998) , et plus particulièrement le seuil de signification (p-value) associé à chaque variable, servent à l'explication de la variable endogène ainsi que le sens de leur influence (positif ou négatif) ;
- Le seuil de signification de chaque relation entre les variables doit être au moins inférieur ou égal à 15 % afin de valider une sous-hypothèse de recherche ;
- La valeur des coefficients standardisés (β_i), qui va permettre d'estimer l'importance relative des relations structurelles supposées entre les variables du modèle.

4.5.1. L'hypothèse H1

Bien que le test statistique indique une corrélation positive ($\beta_{1a}=0,075$) entre les compétences environnementales et la performance financière, s'établissant ainsi dans le sens prédit, le coefficient de régression apparaît non-significatif ($p=0,238$, largement supérieur au seuil de risque minimum de 15 % pour valider partiellement une hypothèse dans le cadre de cette étude). Par conséquent, cette sous-hypothèse H1 ne peut être validée.

4.5.2. L'hypothèse H2

Les résultats des tests de modèle de recherche présentés précédemment permettent de vérifier le lien entre les compétences environnementales et l'acquisition et la satisfaction des clients. La relation entre ces deux variables est significative au seuil de risque de 0,016, mais de signe négatif ($\beta_{1a}= -0,236$) contrairement à nos attentes théoriques (H2). Ainsi, les résultats suggèrent que les compétences environnementales tendent à décourager l'acquisition et la satisfaction des clients. Ce résultat permet de valider la sous-hypothèse H2 mais dans le sens contraire.

4.5.3. L'hypothèse H3

Cette relation apparaît pleinement significative ($\beta_{1c}=0,725$). Les compétences environnementales ont un fort impact positif sur le niveau de l'efficacité des processus internes. Ce résultat valide pleinement le bien-fondé de la sous-hypothèse H3.

4.5.4. L'hypothèse H4

Les résultats du test indiquent que le niveau des compétences environnementales exerce un effet positif ($\beta_{1d}=0,281$) et significatif sur la satisfaction et la motivation des employés au seuil de risque de 0,03. Cela permet de valider la sous-hypothèse H4.

Nous pouvons constater d'après les résultats empiriques de la recherche concernant les tests des sous-hypothèses que trois sur quatre ont été validées. Ce constat nous permet de valider partiellement l'hypothèse centrale H : les compétences environnementales ont une influence positive sur la performance organisationnelle.

4.6. Discussion des résultats

4.6.1. L'effet des compétences environnementales sur la performance financière.

Cette sous-hypothèse stipulant l'existence d'un effet positif à long terme des compétences environnementales sur la performance financière n'a pas été validée pour le contexte de notre étude.

La non-confirmation de cette sous-hypothèse peut être expliquée par la nature des items utilisés pour mesurer la performance financière qui sont différents des items choisis dans les recherches antérieures. De plus, nous nous sommes contentés, dans le cadre de ce travail de recherche, sur l'étude de la perception des dirigeants sur la performance financière au lieu de l'étude des mesures comptables et financières pour les raisons évoquées dans le chapitre précédent.

Les résultats obtenus peuvent être également justifiés par le contexte des établissements d'hébergement touristique et par la spécificité du milieu rural. En effet, les spécificités de l'entreprise et de son environnement peuvent expliquer la divergence des résultats obtenus (Carroll & Shabana, 2010). En outre, le facteur temps peut également expliquer nos résultats (Barnett, 2007). Les établissements, objet d'étude, ne se sont engagés dans une démarche environnementale qu'en 2014. Nous considérons donc que trois années ne sont pas suffisantes pour évaluer les réelles retombées d'une telle démarche sur la performance financière.

Malgré que cette sous-hypothèse ne soit pas validée, les dirigeants interviewés ont en effet affirmé que les coûts engendrés par une démarche environnementale sont souvent lourds au début, mais que cela permet une réduction des coûts à long terme. Ce constat rejoint les travaux de recherche selon lesquels une gestion rationnelle des ressources et une réduction des déchets et des pollutions permettent une réduction des coûts (Porter & Van Der Linde, 1995 ; Porter, 1991 ; Reynaud, 2004 ; Ferone et al., 2004 ; Ambec & Lanoie, 2009). L'exemple de la production de l'électricité à partir des ressources renouvelables ou des installations pour une consommation rationnelle de l'eau et de l'énergie. Cela nécessite certes un investissement coûteux à court terme qui se traduit à long terme par une réduction significative des coûts, voire même par un bénéfice (Ambec et Lanoie, 2009). Shrivastava (1995) considère la stratégie environnementale comme une source de compétitivité à travers l'obtention d'un avantage concurrentiel par la réduction des coûts. En outre, les compétences environnementales permettent également, et avant tout, une amélioration de la qualité des produits et services offerts (Ambec et Lanoie, 2009) à travers l'utilisation des matières premières écologiques, l'innovation continue (Porter & Van Der Linde, 1995, Persais, 2002) et la mise en place d'un système de management de qualité et de sécurité des produits et des installations. Ceci pourrait se répercuter sur la satisfaction des clients et sur la réputation et donc indirectement et à long terme sur la performance financière de l'entreprise (Persais, 2002). Toutefois, ne nous pouvons pas prouver l'existence d'un lien direct des compétences environnementales sur la performance financière. Ce qui rejoint les conclusions des travaux de King et Lennox (2001) et de Persais (2002). Cette difficulté à prouver l'existence ou non d'un lien peut être expliquée par la nécessité de développer, en plus des compétences environnementales, d'une multitude de compétences simultanément pour favoriser une augmentation de la performance financière (Hart, 1995).

Contrairement à nos résultats, plusieurs travaux de recherche ont trouvé un lien positif et significatif entre les pratiques du management environnementales et la performance financière (Hart et Ahuja, 1996 ; Feldman & Alii, 1996 ; Russo & Fouts, 1997 ; Sharma & Vredenburg, 1998 ; Montabou & *al.*, 2007, Gherra & Brulhart, 2015). Toutefois, le débat persiste et les variables et méthodes utilisées diffèrent d'une étude à l'autre, ce qui rend la comparaison entre les résultats de ces travaux de recherche une affaire délicate.

4.6.2. L'effet des compétences environnementales sur l'acquisition et la satisfaction des clients.

La sous-hypothèse H1b analysant l'effet à long terme des compétences environnementales sur l'acquisition et la satisfaction des clients est validée.

La littérature nous apprend que l'intégration de la dimension environnementale dans la gestion quotidienne attribue une image de fiabilité, influence positivement la réputation et répond aux attentes des PP (Ferone & *al.*, 2004 ; Ambec & Lanoie, 2008). Cette intégration permet ainsi d'instaurer un climat de confiance et améliore la relation avec les clients. Ces derniers deviennent donc plus fidèles et plus attachés à l'entreprise (Ambec & Lanoie, 2008).

En effet, mettre en pratique des compétences environnementales au sein des établissements d'hébergement hôtelier permet en premier lieu de réexaminer l'ensemble des processus de l'entreprise. Ceci se répercute essentiellement sur la qualité des produits et services offerts et donc sur la satisfaction des clients et sur la relation que l'établissement entretient avec eux. Des clients satisfaits développeront certainement un bouche-à-oreille positif à l'égard de l'entreprise via tous les moyens de communication possibles, que ce soit directement autour d'eux ou via les réseaux sociaux, les blogs ou les sites de voyage, etc.

Contrairement à nos attentes, nos résultats montrent que la mise en place d'une stratégie environnementale permet plutôt de décourager l'acquisition et la satisfaction des clients. En effet, les interviewés affirment que les clients soucieux de l'impact de leurs activités sur l'environnement sont encore peu nombreux. S'engager dans cette voie permet certes à l'entreprise d'attirer cette catégorie de la clientèle et de la satisfaire. Or, la grande majorité des clients ne se préoccupe pas ou exprime peu d'intérêt par rapport aux dimensions environnementales. Mettre en pratique ces dimensions signifie, entre autres, la sensibilisation des clients au gaspillage de l'eau, aux rejets des déchets et à la consommation de l'énergie, et la mise en œuvre des actions telles que l'utilisation répétée des draps et des serviettes, la réduction du débit d'eau dans les douches et les robinets et la suppression des baignoires. Cependant, ces actions peuvent avoir un effet négatif sur le confort de certains clients et être même une source d'insatisfaction. Ces constats sont confirmés par les résultats de Robinot et Giannelloni (2010) dans le cadre de leur étude menée sur l'engagement environnemental des hôtels.

Concernant les touristes sensibles aux valeurs environnementales, leur nombre est en hausse progressive malgré la lenteur de cette évolution. Plusieurs recherches sur les attitudes des consommateurs à l'égard des pratiques environnementales confirment ce constat (Becker & *al.*, 1981 ; Ritchie & *al.*, 2000 Lecompte & Valette-Florence, 2006 ; Dolnicar & *al.*, 2008 ; François-Lecompte & Prim-Allaz, 2009 ; Robinot & Giannelloni, 2009 ; Diallo *et al.*, 2015). Selon les travaux de François-Lecompte & Valette-Florence (2006), cette catégorie des consommateurs refuse de consommer des produits qui nuisent à l'environnement ou à la société et ont un désir de contribuer, par leur pouvoir d'achat et leur comportement, au développement de la société et à la préservation de l'environnement. Les établissements hôteliers ont donc vu un intérêt à cibler ce créneau qui se développe de plus en plus et à lui offrir une offre adaptée à ses attentes. En d'autres termes, l'engagement dans une stratégie environnementale permet d'acquérir de nouveaux clients soucieux de l'impact de leur consommation et de leur comportement sur l'environnement. Diallo & *al.*, (2015) appuient ce constat en considérant le

respect de l'engagement environnemental comme une opportunité de marché et une occasion pour atteindre ce segment. L'intégration de l'environnement dans sa gestion quotidienne permet ainsi d'offrir une offre différenciée susceptible de séduire et de fidéliser les clients (Ambec & Lanoie, 2008). Shrivastava (1995) affirme que cet engagement peut améliorer la compétitivité et octroyer un avantage concurrentiel à travers la différenciation de l'offre. En outre, dans le domaine du tourisme, le touriste contribue à la création de la valeur qu'il accorde à son expérience touristique (Prahalad & Ramaswamy, 2004). En effet, avant même d'être créée, l'offre touristique a été rêvée, imaginée et planifiée par le touriste. D'où l'intérêt de prendre en considération les attentes de ce dernier et de créer une offre adaptée à son imaginaire.

4.6.3. L'effet des compétences environnementales sur l'efficacité des processus internes

Conformément à nos attentes, les interviewés ont affirmé l'existence d'un lien positif entre les compétences environnementales et l'efficacité des processus internes. En effet, l'engagement environnemental permet de revisiter les différents processus internes de l'entreprise que ce soit en rapport avec l'utilisation des ressources, la qualité des produits et services, l'innovation, le marketing ou en termes des pratiques de gestion.

Dans la littérature, la stratégie environnementale entraîne un suivi et une évaluation immuable de l'ensemble des processus de l'entreprise dans l'objectif d'une amélioration continue (Bansal, 2005). En effet, l'intégration de la dimension environnementale stimule l'innovation et la capacité d'apprentissage de l'entreprise (Sharma & Vredenburg, 1998 ; Persais, 2002), pallie aux inerties et aux dysfonctionnements internes (Ambec & Lanoie, 2009), introduit plus de rigueur et de formalisme (Ferone & al., 2004) et permet une utilisation raisonnée des ressources pour atteindre au final une meilleure efficacité.

Persais (2002) affirme que cet engagement permet à l'entreprise d'adapter sa structure et ses processus internes pour les optimiser et les rendre plus efficaces. L'auteur précise que la remise en question du fonctionnement et des processus de l'entreprise lui permettent de dépasser progressivement les concurrents. Dans ce sens, l'entreprise met en œuvre des ressources et développe des compétences par le biais desquelles elles améliorent son efficacité (Persais, 2002).

La littérature a également souligné l'importance de la stimulation de l'innovation dans l'obtention d'une meilleure efficacité (Porter & Van Der Linde, 1995 ; Persais, 2002). Un niveau d'innovation élevé offre à l'entreprise un avantage par rapport aux concurrents (Persais, 2002).

En outre, l'intégration des considérations environnementales rend la communication interne et externe de l'entreprise plus crédible et contribue au développement de la réputation (Ghera & Brulhart, 2015). En interne, l'entreprise cherche, à travers sa communication autour de ses compétences environnementales, à sensibiliser les employés aux valeurs de l'entreprise et au respect de l'environnement et à créer une culture commune et partagée. En externe, l'entreprise cherche à communiquer sur ses valeurs et à transmettre cette culture d'entreprise pour développer son image et créer une relation de confiance avec l'ensemble des PP.

La littérature nous apprend également qu'il y a une relation bidirectionnelle entre les compétences environnementales et l'efficacité des processus internes. En effet, la stratégie environnementale implique une meilleure efficacité des processus internes et la réussite d'une stratégie environnementale dépend du fonctionnement interne de l'entreprise (Ambec & Lanoie, 2009).

4.6.4. L'effet des compétences environnementales sur l'apprentissage organisationnel

La sous-hypothèse étudiant l'effet des compétences environnementales sur la satisfaction et la motivation des employés est validée. Les résultats obtenus prouvent que détenir et mettre en pratique des compétences environnementales permet des meilleures conditions de travail imputables à la simplification des processus et à l'amélioration de la sécurité au travail. Cet

engagement environnemental permet également une implication des employés dans la prise de décision et leur contribution aux changements. Ceci se répercute sur la capacité de l'entreprise à attirer du personnel qualifié et sur la motivation et à fidélisation de ses employés qui développent un attachement et un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

La littérature confirme ce constat en affirmant que l'intégration de la dimension environnementale pousse l'entreprise à inclure cet objectif dans la politique des ressources humaines (Starick & Ronds, 1995). En effet, elle contribue à la fidélisation des employés qualifiés et à l'amélioration de la productivité au travail (Starick & Ronds, 1995 ; Koch & Mc Grath, 1996). De plus, une mauvaise réputation environnementale peut dégrader la fidélisation des employés qualifiés (Ghera & Brulhart, 2013). Toutefois, il est nécessaire pour atteindre cet objectif de satisfaction et de motivation des employés, de programmer des formations pour réduire la complexité des informations environnementales (Dechant & Attman 1994 ; Sweet & al., 2003).

La littérature souligne également l'importance de la satisfaction, de la motivation et de l'implication des employés dans la réussite de la stratégie environnementale (Hart, 1995 ; Habbard & Forthomme, 1996 ; Russo & Fouts, 1997 ; Persais, 2002 ; Buysse & Verbeke, 2003 ; Persais, 2004 ; Bowen & Sharma, 2005). En effet, sans personnel qualifié, motivé et impliqué, toutes les stratégies et les décisions dans le domaine environnemental peuvent échouer ou être entravées.

5. Conclusion

Au fil du temps, les entreprises sont entrées au centre des préoccupations du développement durable et du respect de l'environnement. Ceci devient plus pesant pour les entreprises les plus polluantes. Pour s'intégrer dans le cadre du développement durable, que ce soit volontairement ou par obligation, l'entreprise peut subir des investissements financiers qui peuvent être des fois très importants. On se pose alors la question sur l'impact de cet engagement sur la performance et donc sur la compétitivité. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre recherche qui a pour but de comprendre l'influence des compétences environnementales que peut détenir une entreprise sur sa performance organisationnelle. Étant donné que nous menons une étude sur les compétences environnementales, il nous a fallu un échantillon d'entreprises engagées dans le développement durable ou dans le respect de l'environnement. Nous nous sommes donc orientés vers les établissements d'hébergement touristiques labélisés par le label Qualité & Environnement du RDTR.

Une revue de littérature a été menée dans la première partie de cet article, conduisant ainsi à la formulation de notre hypothèse de recherche. La seconde partie est dédiée à la méthodologie de la recherche empirique et à l'analyse et la discussion des résultats.

Nous avons procédé à la discussion des résultats obtenus en comparaison avec les résultats des recherches antérieures. Nous avons ainsi discuté séparément l'effet des compétences environnementales sur la performance financière, sur la dimension client, sur l'efficacité des processus internes et sur l'apprentissage organisationnel.

Les résultats de ce travail montrent que les compétences environnementales ont un effet positif sur la satisfaction, la fidélisation et la motivation des employés et sur l'efficacité des processus internes. Toutefois l'intégration de ces compétences a un effet indirect sur la performance financière et sur la satisfaction et la fidélisation des clients. Ceci pourrait être expliqué entre autres par la nature des items utilisés pour mesurer la performance financière, par le contexte des établissements d'hébergement touristique, par la spécificité du milieu rural et par le facteur temps.

Cependant ce travail présente un certain nombre de limites. L'une des limites principales réside dans la taille de l'échantillon limitée malgré la prise en compte de la totalité de la population.

En effet le processus de labélisation est très long et nécessite des investissements financiers, ce qui n'encourage pas les établissements d'y adhérer.

Une autre limite se manifeste sur le plan méthodologique. Nous avons réalisé notre étude sur la base de la perception des propriétaires/dirigeants sur la relation entre les compétences environnementales sur la performance organisationnelle de leurs établissements. L'accès aux informations sur la performance financière nous été impossible, nous nous sommes donc orientés vers l'analyse de la perception des propriétaires/dirigeants sur la performance financière de leurs établissements et nous avons revu notre questionnaire pour l'adapter avec cette contrainte.

Références

- (1). : une perspective institutionnaliste, Septentrion, Villeneuve d'Ascq, 87-97.
- (2). Ambec, S., & Lanoie, P. (2009). Performance environnementale et économique de l'entreprise. *Economie & prévision*, (4), 71-94.
- (3). Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- (4). Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. New York.
- (5). Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.
- (6). Baret, P (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ?. In *Responsabilité sociale de l'entreprise* (pp. 135-152). De Boeck Supérieur.
- (7). Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of management review*, 32(3), 794-816.
- (8). Barney J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, N°1, pp. 99-120
- (9). Barney, J. B. (1986). Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. *Academy of management review*, 11(4), 791-800.
- (10). Barrette, J., & Ouellette, R. (2000). Gestion de la performance: impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH. *Relations industrielles/Industrial relations*, 55(2), 207-226.
- (11). Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human resource management*, 36(1), 39-47.
- (12). Boiral, O. (2005). Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco-efficience. *Revue française de gestion*, (5), 163-186.
- (13). Bouquin H. (2004), *Le contrôle de gestion*, PUF, Paris
- (14). Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance?. *Revue française de comptabilité*, 269, 61-66.
- (15). Brulhart, F., & Gherra, S. (2013). Management des parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité: le cas du secteur des produits de grande consommation en France. *Finance Contrôle Stratégie*, (16-2).
- (16). Brulhart, F., & Gherra, S. (2015). Stratégie environnementale proactive, compétences naturelles, et performance économique: une approche par la théorie des ressources et compétences. *Management international*, 20(1).

- (17). Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- (18). De La Villarmois, O. (2001). Le concept de performance et sa mesure: un état de l'art. *Les Cahiers de la Recherche du Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises*.
- (19). Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.
- (20). Diallo, M. F., Diop-Sall, F., Leroux, E., & Florence, P. V. (2015). Comportement responsable des touristes: le rôle de l'engagement social. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 30(3.), p-88.
- (21). Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- (22). Dolnicar, S., Crouch, G. I., & Long, P. (2008). Environment-friendly tourists: what do we really know about them?. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(2), 197-210.
- (23). Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- (24). Eccles R.G. (1999), « Le manifeste de l'évaluation des performances », in *Les systèmes de mesure de la performance*, Harvard Business Review, Éditions de l'Organisation.
- (25). environmental innovations and economic performance. *Ecological Economics*, 57(1), 45-59.
- (26). Férone, G., Debas, D., Genin, A. S., & Hervier, G. (2004). Ce que développement durable
- (27). François-Lecompte, A. et Valette-Florence P.(2006). Mieux connaître le consommateur socialement responsable, *Décisions Marketing*, 41, 67-80.
- (28). Freeman, R. E., (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman.
- (29). Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization science*, 15(3), 364-369.
- (30). Germain, C. (2004), « La contingence des systèmes de mesure de la performance: les résultats d'une recherche empirique dans le secteur des PME », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 7, n°1, pp. 33-52
- (31). Germain, C., & Trebucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy*, 1186, 35-41.
- (32). Gherra, S. (2005), *Développement durable, supply chain management et stratégie : les cas de l'éco-conception*, *Logistique & Management*, vol 13 n°1, pp.37-48.
- (33). Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- (34). Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13(2), 135-144.
- (35). Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
- (36). Ittner C.D., Lacker D.F. (1998), « Innovation in performance measurement : trends and research implications », *Journal of Management Accounting Research*, VOL. 10, p.206-238
- (37). Ittner C.D., Larcker D.F. (1998), “Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction”, *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, pp. 1-35. - p. 28 / 33.
- (38). journal, 14(3), 179-191.

- (39). Kaplan R., Johnson T. (1987), *Relevance Lost : The rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press, Boston,.
- (40). Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), "The balanced scorecard, measures that drive performance", *Harvard Business Review*, jan., pp. 71-79.
- (41). Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), *The balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.
- (42). Kaplan R.S., Norton D.P. (2000), *Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique : les 4 axes du succès*, Paris, Les éditions d'organisation.
- (43). Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1", *Accounting horizons*, 15, 87-104.
- (44). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 49.
- (45). Kennerly, M., & Neely, A. (2005). Performance management: Balanced scorecard. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), 151-163.
- (46). Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic management journal*, 17(5), 335-354.
- (47). Lebas M. (1995), « Oui il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, N°269, pp. 66-71
- (48). Lecompte, A. F., & Valette-Florence, P. (2006). Mieux connaître le consommateur socialement responsable. *Décisions marketing*, 67-79.
- (49). Lorino Ph. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- (50). Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.
- (51). Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of management accounting research*, 13(1), 47-90.
- (52). Martinet A.C., & Reynaud E. (2004), *Stratégie d'Entreprise et Ecologie*, Economica, Paris.
- (53). Martinet, A. C., & Reynaud, E. (2004). *Entreprise durable, finance et stratégie*. *Revue française de gestion*, (5), 121-136.
- (54). Medori, D., & Steeple, D. (2000). A framework for auditing and enhancing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(5), 520-533.
- (55). Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- (56). Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- (57). Persais, E. (2002). L'écologie comme atout stratégique: une validation de l'approche ressources par la méthode PLS. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(3), 195-230.
- (58). Persais, E. (2002). *La relation entre l'entreprise et l'environnement: Le cas de l'écologie* (Doctoral dissertation, Thèse de Doctorat NR de Sciences de Gestion, IAE, Université de Poitiers).
- (59). Persais, E. (2004). Les rapports sociétaux. Enjeux et limites. *Revue française de gestion*, 30(152), 167-197.
- (60). Persais, E. (2004). L'excellence durable: vers une intégration des parties prenantes. *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, (205), 5.

- (61). Peteraf, M. A. (1990). The resource-based model: an emerging paradigm for strategic management. JL Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, Discussion paper, (90-29).
- (62). Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition. New York, 300, 28.
- (63). Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. Journal of business strategy, 5(3), 60-78.
- (64). Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. Strategic management journal, 12(S2), 95-117.
- (65). Porter, M. E. (1996). Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy. International regional science review, 19(1-2), 85-90.
- (66). Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and Sustaining Superior Performance.
- (67). Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage.
- (68). Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. Harvard business review, 73(5), 120-134.
- (69). Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. The journal of economic perspectives, 9(4), 97-118.
- (70). Prahalad, C. H., & Hamel, G. (1990). G.(1990).-“The Core Competence of the Corporation”. Harvard Business Review, 68(3), 295-336.
- (71). Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. In Strategische unternehmungsplanung—strategische unternehmensführung (pp. 275-292). Springer Berlin Heidelberg.
- (72). Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. Journal of interactive marketing, 18(3), 5-14.
- (73). Reynaud, E., (2003), Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique, Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers.
- (74). Ritchie, J. R., Crouch, G. I., & Hudson, S. (2000). ASSESSING THE ROLE OF CONSUMERS IN THE MEASUREMENT OF DESTINATION COMPETITIVENESS AND SUSTAINABILITY. Tourism Analysis, 5(2-3), 69-76.
- (75). Robinot, E., & Giannelloni, J. L. (2009). La prise en compte de l'environnement naturel dans les services. Une échelle d'attitude. Recherche et Applications en Marketing (French Edition), 24(2), 29-51.
- (76). Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. Academy of management Journal, 40(3), 534-559.
- (77). Said, A. A., HassabElnaby, H. R., & Wier, B. (2003). An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. Journal of management accounting research, 15(1), 193-223.
- (78). SAIR, Aziz, RAHOUA, Fatima. "L'orientation parties prenantes et performance organisationnelle, cas des structures d'hébergement touristique en milieu rural", Université Chouaib Doukkali, 2020
- (79). Saulquin, J. Y., & Maupetit, C. (2004). EVA, performance et évaluation bancaire. Tours: ESCEM, http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Actes_texte_5.pdf.
- (80). Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. Strategic management journal, 729-753.
- (81). Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. Academy of management review, 20(4), 936-960.

- (82). Shrivastava, P., & Hart, S. (1994). Greening organizations 2000. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 607-635.
- (83). Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 317-336.
- (84). St-Pierre J., Lavigne B., Bergeron H. (2005) « Les indicateurs de performance financière et non financière, complémentarité ou substitution ? Étude exploratoire sur des PME manufacturières », Communication au XVI congrès de l'Association Française de Comptabilité, Lille (France).
- (85). Ulrich, D., & Lake, D. (1991). Organizational capability: Creating competitive advantage. *The Executive*, 5(1), 77-92.
- (86). Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel psychology*, 57(1), 95-118.
- (87). Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.