

# Expérimenter et innover pour tendre vers l'excellence « durable » dans une destination

## La démarche collective EVEIL-Tourisme en Pays d'Aubagne et de l'Étoile

Axel Frick et Corinne Van der Yeught

Volume 30, numéro 1, 2011

L'excellence des destinations

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1012106ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1012106ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (imprimé)

1923-2705 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Frick, A. & Van der Yeught, C. (2011). Expérimenter et innover pour tendre vers l'excellence « durable » dans une destination : la démarche collective EVEIL-Tourisme en Pays d'Aubagne et de l'Étoile. *Téoros*, 30(1), 33–43.  
<https://doi.org/10.7202/1012106ar>

Résumé de l'article

L'objet de cet article est de comprendre comment une destination touristique peut expérimenter une forme d'excellence « durable » compte tenu de la variété des acteurs (publics et privés) qui composent la chaîne de valeur touristique et de la complexité des processus décisionnels. L'article procède en deux temps. Dans un premier temps, les concepts d'excellence, de développement durable des territoires et de responsabilité sociale des entreprises sont examinés, et les difficultés rencontrées par les organisations poursuivant des objectifs de durabilité sont identifiées. Dans un second temps, l'article présente les premiers résultats d'une recherche intervention menée au sein d'un projet pilote de développement touristique durable en phase d'expansion dans le sud de la France : la démarche EVEIL-Tourisme. L'intérêt de cette démarche réside dans l'accompagnement qu'elle propose aux professionnels du tourisme souhaitant progresser vers des pratiques responsables, et dans son approche systémique et transversale qui concourt au développement durable du territoire.

# Expérimenter et innover pour tendre vers l'excellence « durable » dans une destination

## La démarche collective EVEIL-Tourisme en Pays d'Aubagne et de l'Étoile

**Axel FRICK**

Chef de projet et formateur  
Développement durable — Tourisme responsable  
Association Citoyens de la Terre  
africk@citoyensdelaterre.org

**Corinne VAN DER YEUGHT**

Maîtres de conférences en sciences de gestion  
Laboratoire ERMMES — IAE de Toulon  
corinne.van-der-yeught@univ-tln.fr

---

**RÉSUMÉ :** L'objet de cet article est de comprendre comment une destination touristique peut expérimenter une forme d'excellence « durable » compte tenu de la variété des acteurs (publics et privés) qui composent la chaîne de valeur touristique et de la complexité des processus décisionnels. L'article procède en deux temps. Dans un premier temps, les concepts d'excellence, de développement durable des territoires et de responsabilité sociale des entreprises sont examinés, et les difficultés rencontrées par les organisations poursuivant des objectifs de durabilité sont identifiées. Dans un second temps, l'article présente les premiers résultats d'une recherche intervention menée au sein d'un projet pilote de développement touristique durable en phase d'expansion dans le sud de la France : la démarche EVEIL-Tourisme. L'intérêt de cette démarche réside dans l'accompagnement qu'elle propose aux professionnels du tourisme souhaitant progresser vers des pratiques responsables, et dans son approche systémique et transversale qui concourt au développement durable du territoire.

*Mots-clés : Excellence durable, responsabilité sociale des entreprises, diffusion de pratiques responsables.*

---

Les questions relatives à l'éthique, à la responsabilité sociale des entreprises (RSE, désormais) et au développement durable (DD) semblent particulièrement d'actualité en cette période de crise mondiale protéiforme. En effet, cette dernière marque l'essoufflement d'un paradigme fondé sur le capitalisme financier, la dérégulation généralisée des marchés et une croissance agressive. Le DD, tel qu'il a été défini dans le rapport Brundtland (CMED, 1987) et popularisé par le Sommet de la Terre de Rio (1992), se présente comme un prétendant crédible pour délimiter les contours d'un nouveau paradigme susceptible d'offrir aux humains une vie meilleure. Les principes d'un développement économiquement viable, écologiquement soutenable et socialement équitable énoncés dans le plan d'action pour le XXI<sup>e</sup> siècle élaboré à Rio (Agenda 21) sont ainsi progressivement incorporés dans les dispositifs institutionnels et réglementaires des pays européens, et traduits dans leurs politiques publiques. En France, le ministère chargé du DD encourage l'engagement des collectivités territoriales dans des agendas 21 locaux qui visent à concevoir et à mettre en œuvre des projets de DD en associant les différentes parties prenantes concernées.

Dans le domaine du tourisme, une approche responsable, croisant éthique et durabilité, paraît incontournable en raison des multiples enjeux économiques, sociaux, environnementaux et culturels du tourisme pour les territoires et pour les différents acteurs, publics et privés, qui les animent (Bensahel et Donsimoni, 1999; Van der Yeught, 2008). Devant l'intensification de la concurrence mondiale, en particulier des pays émergents à faibles coûts de main-d'œuvre, et devant l'évolution de la demande touristique qui se révèle plus sensible à la qualité de l'environnement naturel et culturel, le DD offre des réponses stratégiques qui séduisent un nombre croissant de destinations touristiques.

La présente étude a été réalisée en France, classée au premier rang mondial pour le nombre de visiteurs et au troisième pour les recettes touristiques. L'organisation du tourisme y est complexe, assimilable à une sorte de millefeuille institutionnel dans lequel chaque échelon territorial dispose de compétences spécifiques. La gestion des destinations françaises est le plus souvent soumise à l'influence des politiques qui doivent favoriser et coordonner la collaboration des nombreuses parties prenantes impliquées dans la chaîne de valeur touristique afin d'assurer la cohérence de cette dernière avec le projet de



**ILLUSTRATION 1** : Le Garlaban depuis la Font de Mai  
(photo : Axel Frick et Corinne Van der Yeught).

développement territorial. L'expérimentation présentée dans cet article s'est déroulée entre 2007 et 2010 sur le territoire de la communauté d'agglomération du Pays d'Aubagne et de l'Étoile (PAE, désormais), situé dans une région très touristique du cœur de la Provence, rendue célèbre par les ouvrages de Marcel Pagnol, entre Marseille et Aix-en-Provence (voir illustration 1). Ce territoire a été reconnu « agenda 21 local France » en début 2007.

Dans ce contexte, notre recherche s'efforce de comprendre comment une destination touristique peut expérimenter une démarche la conduisant vers une forme d'excellence « durable ». Compte tenu des objectifs du territoire étudié et des stratégies individuelles des opérateurs du tourisme, l'étude tentera de préciser : (1) comment la convergence entre les pratiques des opérateurs touristiques et les objectifs de DD du territoire peut être assurée; et (2) comment aider les professionnels à progresser vers des pratiques plus responsables de tourisme durable (TD, désormais). Inscrite dans le champ des sciences de gestion, cette recherche s'intéresse tant aux entreprises qu'aux autres acteurs impliqués dans la chaîne de valeur touristique (collectivités territoriales, institutions du tourisme, associations). Nous proposons dans un premier temps d'examiner les concepts d'excellence, de DD des territoires et de RSE afin d'en identifier les pièges et les écueils

possibles. Puis, dans un second temps, nous présentons les premiers résultats d'une recherche intervention menée dans le PAE, au sein d'un projet pilote de développement touristique durable : la démarche EVEIL-Tourisme (EVEIL, désormais).

### **Les destinations touristiques en quête d'excellence « durable »**

#### **L'excellence des destinations touristiques : une notion évolutive**

Depuis les années 1980, la question de l'excellence occupe une place majeure dans le champ stratégique des sciences de gestion, faisant référence à un ensemble de pratiques et de savoirs qui évoluent au fil du temps en fonction des problématiques des organisations. Pour Bergery et Dejoux (2006), l'excellence est une notion aux contours flous, difficile à définir, qui se présente comme le résultat d'un classement et non comme une caractéristique intrinsèque. Son appréciation implique de pouvoir comparer et hiérarchiser des pratiques organisationnelles en fonction des objectifs poursuivis. Les auteurs distinguent quatre étapes successives marquant une évolution notable dans la façon dont la notion d'excellence est développée. La première étape démarre dans les années 1980 avec la publication d'un best-seller écrit par deux consultants américains, Peters et Waterman (1982). L'objectif est alors d'établir des listes de bonnes pratiques à partir de l'observation d'entreprises innovantes. Cependant, la disparition de plusieurs de ces entreprises, quelques années plus tard, a révélé les limites de l'approche. Dès la fin des années 1980, c'est la seconde étape : l'excellence devient processuelle, sous-tendue par une logique d'évaluation normative externe en référence à des critères de performance fixés *a priori* (normes ISO, EFQM). Au cours des années 1990, une troisième phase d'évolution intervient avec l'éclosion du mouvement ressources et compétences qui voit dans certaines ressources, routines organisationnelles et compétences centrales, les sources de l'avantage stratégique (Barney, 1991; Grant, 1991; Hamel et Prahalad, 1990 et 1993; Hamel, 1994; Sanchez et Heene, 1997). L'excellence s'inscrit dans une démarche de sélection informelle entre des organisations qui peuvent appartenir à des secteurs différents, mais dont les problématiques sont comparables (étalonnage). Enfin, dans une quatrième étape (années 2000), l'excellence devient multifacettes. Elle cherche à satisfaire différentes parties prenantes internes et externes, volontaires et involontaires (Freeman, 1984; Clarkson, 1995; Post *et al.*, 2002), et elle incorpore progressivement les contraintes du DD. Cette forme d'excellence, qualifiée de « durable », nécessite un renouvellement permanent des pratiques conduisant à des ruptures créatrices (Bergery et Dejoux, 2006). La question est alors de comprendre comment le concept d'excellence durable peut s'intégrer dans les stratégies des destinations touristiques.

En France, où les strates décisionnelles sont multiples et soumises à l'influence des politiques, le message stratégique manque souvent de clarté alors que les exigences de compétitivité et de durabilité s'imposent progressivement aux territoires, en particulier lorsqu'ils ont le statut de destinations touristiques (Cazalais, 2000; LEADER, 1997 et 1999; OMT, 2004).

Une destination touristique peut être définie comme un espace social, économique et naturel, relativement cohérent, doté d'une autonomie de décision, et potentiellement attractif pour les touristes auxquels une offre adaptée est proposée. Sa compétitivité dépend de son image et de la perception qu'en ont les visiteurs, mais aussi de son aptitude à valoriser et à protéger ses ressources attractives (Flagestad et Hope, 2001 ; OMT, 2004 : 8). En effet, le tourisme a tendance à dégrader le substrat de ressources attractives, d'origine naturelle ou humaine, indispensable à sa croissance. Les objectifs de compétitivité et de durabilité sont de ce fait étroitement liés, et leur réalisation nécessite le déploiement de processus complexes dans le cadre d'une dynamique territoriale. La recherche d'excellence durable suppose alors deux mouvements convergents au sein d'une destination : une approche descendante, traduisant les objectifs de DD du territoire, et une approche ascendante, favorisant et fédérant les initiatives RSE des professionnels.

### Développement durable du territoire et responsabilité sociale des entreprises

Défini dans son libellé le plus large comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (CMED, 1987 : 51), le DD est présenté dans le rapport Brundtland comme un processus dynamique de changement, un cadre programmatique. Son objectif est de réconcilier l'économie et l'écologie tout en introduisant une dimension sociale fondée sur la prise en compte de responsabilités intra et intergénérationnelles. Répondant à des enjeux planétaires, le DD est un concept macroéconomique à l'origine qui s'appuie sur des fondements éthiques.

Appliqué au tourisme, il implique : (1) l'utilisation optimale des ressources environnementales ; (2) le respect de l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil ; (3) la nécessité d'assurer à toutes les parties prenantes des bénéfices socioéconomiques équitablement répartis ; (4) la capacité à maintenir un niveau élevé de satisfaction des touristes (OMT, 2004). Dès la fin des années 1990, la définition d'un agenda 21 spécifique à l'industrie des voyages et du tourisme (1996) s'accompagne de déclarations, chartes et codes éthiques qui marquent la volonté des professionnels de s'engager dans de nouvelles pratiques plus responsables et durables. Une première phase d'opérationnalisation du TD a donc été, pour les acteurs du tourisme, de constituer des référentiels communs de valeurs partagées et de principes éthiques susceptibles de guider leurs actes en l'absence de cadres juridiques contraignants (Dubois et Céron, 2000 et 2001). Les processus d'élaboration des nombreux documents produits par la communauté professionnelle dans cette perspective participent non seulement à une prise de conscience collective des impacts du tourisme, mais également à la constitution de véritables communautés épistémiques, génératrices d'apprentissages et d'innovations organisationnelles. En effet, l'éthique est identitaire : elle permet de souder une communauté autour d'un ensemble de règles qui s'imposent à ses membres sous la forme d'une autonormalisation assortie d'une autosanction (Pesqueux, 2007). Elle se manifeste dans des actes concrets relevant du champ de la RSE.

La RSE émerge de la réflexion éthique portant sur les conséquences des activités organisationnelles pour autrui (Mercier, 2004). La notion d'éthique renvoie à la prise en compte des responsabilités mutuelles qui naissent de l'interdépendance entre les membres de la société (Sen, 1999). Ainsi, les nombreuses interactions suscitées par les activités des entreprises pour se procurer les différentes ressources nécessaires aux processus de production créent des responsabilités face à leurs parties prenantes (employés, fournisseurs, clients, investisseurs, prêteurs, communauté locale, administrations) (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995). Une approche durable implique aussi des responsabilités vis-à-vis des parties prenantes « muettes » telles que les générations futures et les éléments non humains de la nature (Van der Yeught, 2009).

Pasquero (2005a : 113) propose une définition large de la RSE, envisagée comme « l'ensemble des obligations légales ou volontaires qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné ». Théorisé dès les années 1950 (Bowen, 1953), le concept de RSE a évolué au fil du temps, oscillant entre deux extrêmes en fonction des théories « managériales » mobilisées : l'un réduit la responsabilité de l'entreprise à l'obtention du profit maximal pour les actionnaires qui constituent les créanciers résiduels de la firme (Friedman, 1970 ; Jensen et Meckling, 1976) ; l'autre étend cette responsabilité à la satisfaction des différentes parties prenantes reconnues comme des fins en soi (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995). C'est sur le terrain du modèle des parties prenantes qu'a progressé la RSE.

Caroll (1979) distingue quatre niveaux de responsabilité, classés de façon lexicographique : (1) l'entreprise doit être profitable pour assurer sa survie ; (2) elle doit respecter les lois et réglementations en vigueur ; (3) elle peut ensuite chercher à satisfaire les autres parties prenantes en se fixant des responsabilités éthiques plus élevées que la loi l'exige ; (4) enfin, selon son bon vouloir, chaque dirigeant d'organisation peut exercer des responsabilités discrétionnaires. Selon Pasquero (2005b), la RSE est à la fois utilitaire, éthique et « managériale ». Le concept est multidimensionnel et son contenu évolue en fonction des époques. L'intérêt croissant que porte la société civile au concept de DD enrichit de ce fait les pratiques de RSE qui l'incorporent progressivement (Pasquero, 2005b).

Si les deux types de pratiques s'entremêlent aujourd'hui, une différence majeure les distingue : l'approche transversale et systémique du DD implique des bouleversements organisationnels profonds dépassant le niveau microéconomique de l'entreprise (Dontenwill, 2005). L'ancrage territorial du DD appelle en effet à de nouvelles formes d'organisation qui favorisent les coopérations entre différentes catégories d'acteurs recherchant des réponses innovantes aux difficultés qu'ils rencontrent dans leur quête d'excellence durable.

### Les pièges et les écueils du développement durable

Depuis le Sommet de Rio (1992), les politiques territoriales de la France sont de plus en plus souvent élaborées en référence au DD, qui offre aux pouvoirs publics de nouvelles sources de légitimité et une approche plus participative de l'action publique. Les entreprises intègrent également le concept

de durabilité dans leurs stratégies depuis le Sommet de Johannesburg (2002), le DD ayant parfois tendance à supplanter la RSE dans leurs discours. Or, le DD fait référence à des enjeux et des problèmes globaux dont la résolution déborde largement le cadre microéconomique, et les organisations rencontrent différents obstacles dans leurs efforts pour le mettre en œuvre. Bon (2009) distingue quatre obstacles majeurs auxquels sont confrontées les organisations souhaitant adopter une approche durable. Le premier obstacle est lié au hiatus de temporalité qui existe entre, d'une part, l'urgence décisionnelle et l'exigence de résultats rapides et, d'autre part, l'horizon long du DD qui nécessiterait de nouveaux modes d'évaluation. Cet obstacle concerne aussi bien les entreprises, contraintes à une reddition de comptes régulière, que les responsables territoriaux, soumis aux contingences des mandats électoraux. Le second écueil réside dans la détermination du périmètre d'engagement des firmes qui dépend de leurs champs d'activité. Pour réduire leurs externalités négatives, les entreprises peuvent recourir à la sous-traitance, voire à la délocalisation de leurs activités dangereuses ou polluantes. Cependant, ce transfert de responsabilité ne contribue pas au DD de la planète. Le troisième obstacle correspond aux difficultés des organisations à traiter le triptyque de la durabilité (économique, sociale et environnementale) de façon systémique. Dans les entreprises, la prédominance des contraintes économiques peut conduire à des contradictions avec les autres dimensions de la durabilité. Dans les territoires, la difficulté est symétrique puisque les responsables territoriaux ne peuvent qu'influencer la dimension économique, sans la maîtriser totalement. Ils doivent aussi composer avec le dynamisme et les stratégies individuelles des entreprises locales. Enfin, un quatrième obstacle est lié au risque d'instrumentalisation des discours éthiques à des fins stratégiques ou politiques dans le cadre d'une communication institutionnelle. Les entreprises peuvent ainsi privilégier une « éthique praticable » en fonction de leur évaluation des risques encourus et des avantages attachés à un affichage plus vertueux (réputation, économie de coûts, avantage concurrentiel) (Bon, 2009). De même, les responsables territoriaux peuvent tenir des discours incantatoires sur le DD tout en menant des politiques socioculturelles ou environnementales indigentes.

La quête de l'excellence durable dans les destinations est donc un processus complexe et, pour surmonter les difficultés rencontrées, de nouvelles formes de coopération doivent encore être inventées. En particulier, des connexions doivent être établies entre les niveaux micro (voyagistes), méso (territoires) et macroéconomique (planète) afin de dépasser les limitations propres à chaque niveau.

## L'étude empirique

### La méthodologie suivie

La présente recherche résulte d'un partenariat entre un chercheur académique et un praticien réflexif, porteur du projet EVEIL-Tourisme, qui ont souhaité collaborer afin de produire des connaissances valides au plan scientifique et actionnables dans l'organisation étudiée. Pour parvenir à une production conjointe de connaissances actionnables et universelles, des protocoles de recherche collaborative sont recommandés

(Hatchuel, 2001 : S39). Un processus itératif peut alors s'enclencher entre théorie et données empiriques grâce aux interactions entre chercheur et praticien afin de réaliser un « tissage du travail épistémique avec le travail empirique » (Avenier, 2007 : 150) qui accroît la validité scientifique et la légitimité « managériale » des savoirs produits.

La méthodologie retenue est de ce fait positionnée en recherche intervention définie comme une approche de terrain spécifique qui consiste à intervenir directement et volontairement sur le cours des choses dans le cadre d'une relation particulière avec les acteurs de l'organisation étudiée (David, 2000). Cette approche est bien adaptée à la résolution de problèmes concrets complexes, précisément lorsque le chercheur souhaite produire un savoir actionnable (Argyris, 1995 ; David, 2000).

La collecte et le traitement des données ne font pas l'objet de prescriptions particulières en recherche intervention. L'approche est en effet pragmatique, et tout outil de collecte et d'analyse des données est acceptable dans la mesure où il est utile à la réalisation du projet initial (Allard-Poesi et Perret, 2003 : 106). Un chercheur a rejoint l'organisation étudiée en 2009 alors qu'elle amorçait sa phase d'expansion. Pour comprendre comment les données empiriques ont été collectées, la méthodologie doit être appréhendée à deux niveaux selon qu'il s'agit du travail de terrain auprès des organisations participant à l'expérimentation ou de la collaboration entre chercheur et praticien.

Au sujet du travail de terrain, les visites effectuées auprès des participants font l'objet d'une évaluation en 65 critères au travers d'une grille spécifiquement conçue pour EVEIL. Une fiche synthétique annuelle permet de suivre les progrès accomplis dans chaque établissement et ses engagements pour l'année à venir. Toutes les réunions font l'objet de comptes rendus détaillés. Un colloque organisé à Aubagne, en février 2009, a donné lieu à la publication d'actes avec enregistrement des témoignages des professionnels. De nombreux échanges informels complètent ce dispositif de collecte de données.

Au sujet de la collaboration entre le chercheur et le praticien, tous les supports et documents de la démarche EVEIL ont été mis à la disposition de l'enseignant-chercheur qui participe occasionnellement aux actions de terrain. Tous les entretiens effectués ont été enregistrés, puis retranscrits dans un journal de bord. Les données collectées ont ainsi pu être codées en fonction des variables retenues comme pertinentes (les acteurs et leurs motivations, les valeurs véhiculées par la démarche, les difficultés et les succès rencontrés, les outils de gestion élaborés, les étapes de l'expérimentation, les financements), puis analysées avec confrontation des analyses entre le chercheur académique et le praticien. Les différentes modalités de collecte des données et les étapes de la collaboration chercheur/praticien sont résumées dans le tableau 1.

### Une démarche expérimentale d'excellence durable : le cas EVEIL-Tourisme en Pays d'Aubagne et de l'Étoile (PAE)

Lorsqu'en 2007 la communauté d'agglomération du PAE est reconnue « agenda 21 local France » par le ministère chargé du DD, ses responsables souhaitent mettre en cohérence les

Tableau 1 : Les étapes de la recherche et la collecte des données

Étapes de la recherche	Collecte des données
Lancement et expérimentation de la démarche EVEIL sur le PAE : 2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Entretiens préalables du chef de projet avec 15 professionnels du tourisme sur le PAE;</li> <li>— Entretiens individuels d'évaluation avec 7 professionnels du tourisme engagés dans la démarche (groupe 1);</li> <li>— 2 réunions de concertation réunissant élus, agents territoriaux et professionnels du tourisme du PAE;</li> <li>— 14 entretiens et visites des professionnels pour le suivi de la démarche EVEIL;</li> <li>— Analyse des résultats obtenus sur le terrain.</li> </ul>
Capitalisation des premières expériences : début 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Organisation d'un colloque à Aubagne : témoignages des différentes parties prenantes engagées dans l'expérimentation;</li> <li>— Premiers contacts entre chercheur et praticien : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 entretiens libres avec le chef de projet;</li> <li>- étude documentaire : étude des rapports d'activités depuis 2007, des comptes rendus des réunions, de la charte EVEIL-Tourisme, des grilles d'évaluation, des actes du colloque.</li> </ul> </li> <li>— Convention de recherche et premières collaborations concrètes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- validation de la collaboration de recherche par le comité de pilotage EVEIL;</li> <li>- participation conjointe à la semaine nationale du DD (Université du Sud Toulon-Var) avec présentation des avancées de la démarche EVEIL;</li> <li>- réunion à Aubagne avec les responsables des nouvelles microstructures réceptives souhaitant rallier le réseau, rédaction du compte rendu.</li> </ul> </li> </ul>
Diffusion et expansion de la démarche EVEIL : mars 2009-2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Entretiens individuels d'évaluation du chef de projet avec 7 nouveaux professionnels du tourisme engagés dans la démarche (groupe 2);</li> <li>— 2 nouvelles réunions de concertation réunissant élus, agents territoriaux et professionnels du tourisme du PAE;</li> <li>— 1<sup>ers</sup> contacts avec le réseau Forestour (groupe 3);</li> <li>— Collaboration chercheur/praticien en vue de produire des connaissances scientifiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 séances de travail de 2 heures en moyenne avec le chef de projet (entretiens semi-directifs) : étude des résultats obtenus lors de l'évaluation des structures touristiques, mise en évidence des facteurs de blocage et des solutions techniques et organisationnelles adoptées;</li> <li>- rédaction d'une étude de cas avec confrontation des analyses chercheur/chef de projet et participation à un colloque sur le tourisme durable.</li> </ul> </li> </ul>

Source : les auteurs.

pratiques touristiques des professionnels avec les objectifs de DD du territoire. Dans cette perspective, un programme expérimental est défini à la suite d'une rencontre avec les représentants de Citoyens de la Terre, une association à but non lucratif qui fédère déjà des professionnels engagés dans la promotion d'un tourisme responsable et solidaire en Provence et en Méditerranée, et qui sont à l'origine de la démarche EVEIL. La narration du cas est découpée en quatre séquences temporelles et commence à l'étape précédant l'expérimentation sur le PAE.

### 1) La phase de conception et de lancement (2004-2006)

La démarche EVEIL a été élaborée en 2004 par l'association Citoyens de la Terre en concertation avec un petit groupe de professionnels militants du sud de la France impliqués dans l'éducation à l'environnement et au DD. Dans un premier temps, ces acteurs définissent ensemble un socle de valeurs partagées et de pratiques touristiques responsables et solidaires. Grâce à leur expérience, ils exercent une fonction démonstrative sur d'autres professionnels du tourisme qui peuvent ainsi voir des applications concrètes de pratiques durables dans divers domaines (économies d'eau, gestion des déchets, énergies alternatives, éducation

à l'environnement, politique d'achat, gestion responsable des ressources humaines...). Toujours actifs dans le réseau, les professionnels militants sont aujourd'hui encore les plus avancés. Dans un second temps, le petit groupe est rapidement rejoint par des acteurs institutionnels, représentant différents échelons territoriaux, qui souhaitent contribuer à la promotion de la démarche EVEIL. Un premier noyau stratégique se constitue ainsi, capable d'assurer les connexions nécessaires entre les niveaux micro, méso et macroéconomique pour avancer efficacement sur la voie de la durabilité. La phase de lancement donne lieu à la coconstruction de deux outils de gestion qui remplissent des fonctions majeures dans le dispositif collectif et qui sont proposés à tout nouveau partenaire potentiel : (1) la Charte «EVEIL-Tourisme et Loisirs responsables et solidaires»; (2) la grille d'évaluation de la démarche EVEIL. La Charte comporte quatre points principaux : (1) une définition du tourisme responsable et solidaire résumant les principaux enjeux du tourisme pour le territoire (environnementaux, socioculturels, économiques et éthiques); (2) des objectifs de durabilité «praticables» à atteindre; (3) des principes de responsabilité qui formalisent les valeurs portées par les membres du réseau; (4) la traduction de ces principes en une vingtaine de critères de



**ILLUSTRATION 2 :** Calèche adaptée aux fauteuils roulants (photo : Axel Frick et Corinne Van der Yeught).

durabilité génériques. Ces derniers sont ensuite déclinés en 65 critères opératoires dans la grille d'évaluation, une moitié portant sur des questions environnementales et l'autre moitié, sur des aspects économiques et socioculturels.

## 2) *Le début de la démarche expérimentale sur le PAE (2007-2008)*

Reconnu « agenda 21 local France » début 2007, le PAE s'engage, la même année, dans la démarche EVEIL qu'il juge innovante et cohérente avec son agenda 21. Un projet pilote est alors coconstruit, reprenant les outils supports élaborés dans la première phase et organisant le développement du programme en quatre étapes progressives en lien avec l'agenda 21 local. La première étape vise à mobiliser les professionnels du tourisme et des loisirs. Le service tourisme identifie un premier groupe d'entreprises susceptibles d'être intéressées par le programme expérimental. Sept acceptent d'expérimenter la démarche EVEIL (elles composent le groupe 1 dans la suite de l'article). En signant la Charte, les professionnels s'engagent à évaluer leurs pratiques et à progresser chaque année. Au cours de la seconde étape, les pratiques touristiques des participants sont évaluées à l'aide de la grille élaborée en phase de lancement. Les impétrants effectuent une première autoévaluation que les coordonnateurs vérifient ensuite sur le terrain en répertoriant les éléments susceptibles d'expliquer les résultats obtenus. Aucun professionnel volontaire n'est refusé à ce stade, car seule compte sa détermination à s'engager dans le processus d'amélioration continue. Puis, dans une troisième étape, les professionnels déterminent

leurs objectifs de progrès et les actions prioritaires qu'ils s'engagent à mener, en concertation avec les coordonnateurs. La quatrième étape prévoit la capitalisation et la valorisation des expériences.

## 3) *La capitalisation des premières expériences (début 2009)*

Initiée en 2009, la phase de capitalisation a permis de référencer l'ensemble des actions réalisées en 2008 par les participants : achat d'équipements économiques en énergie et en eau, analyse de l'isolation des toits par thermographie, sensibilisation des équipes et de la clientèle, achats de plantes locales adaptées à la sécheresse, mise en valeur du patrimoine naturel et culturel, prédiagnostic « tourisme et handicap », accueil des personnes handicapées (voir illustration 2), compostage de déchets fermentescibles, politique d'achat en circuit court, valorisation des produits locaux agricoles et artisanaux, conception d'une offre TD sur le territoire...

Au cours de cette phase, les responsables du projet ont analysé les différents facteurs de succès et de blocage. Une première capitalisation des résultats obtenus pendant l'expérimentation a fait l'objet d'un colloque organisé à Aubagne, en février 2009, qui a contribué à promouvoir la démarche.

## 4) *La diffusion et l'expansion du programme (2009-2010)*

Le colloque a permis de valoriser les réalisations du premier groupe expérimental et de diffuser la démarche

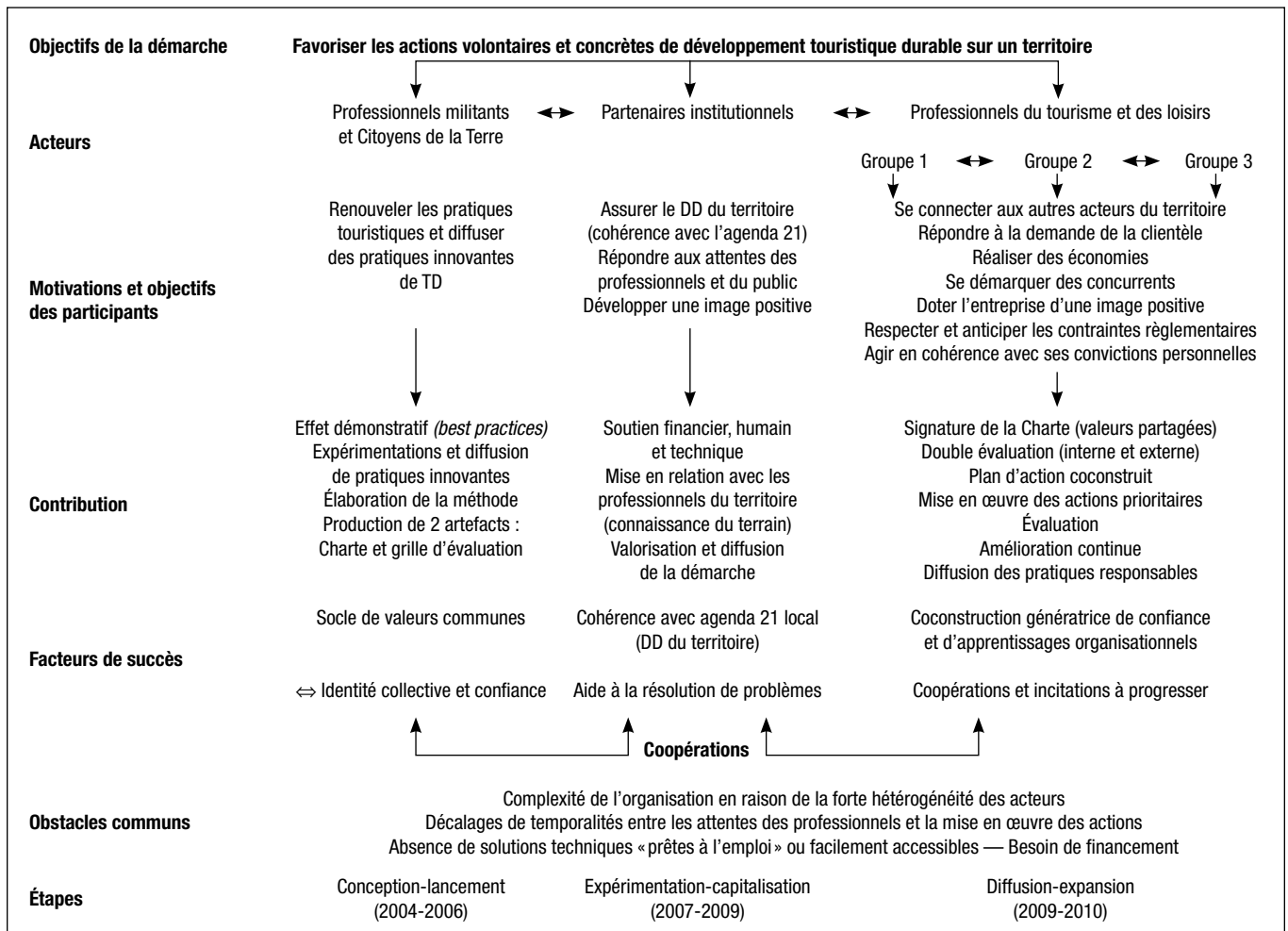


ILLUSTRATION 3 : Analyse des processus de diffusion de la démarche EVEIL-Tourisme entre 2004 et 2010 (source : les auteurs).

EVEIL en attirant sept nouveaux participants (qui composent le groupe 2). Au printemps 2009, ces derniers ont été réunis afin d'exprimer leurs représentations du TD et leurs attentes. La démarche EVEIL leur a été expliquée et la signature de la Charte proposée. La procédure élaborée au cours de la phase expérimentale s'est alors enclenchée : autoévaluation, visites et contrôles par les animateurs, définition des objectifs prioritaires. Fin 2009, la double évaluation étant terminée, une note sur 100 (ou indice d'avancement) était attribuée à chaque nouveau participant. Poursuivre la diffusion du programme suppose à présent de trouver de nouveaux catalyseurs afin d'assurer les transferts d'expériences et de compétences. Dans cette perspective, de nouvelles expérimentations ont eu lieu, en 2010, dans le sud de la France, avec l'association Forestour, qui regroupe des propriétaires de forêts privées proposant des activités touristiques, sportives et de loisirs en forêt (groupe 3). La grille d'évaluation EVEIL a ainsi été adaptée afin de procéder à l'autoévaluation et à l'évaluation externe de ces nouveaux participants.

### Analyse des résultats obtenus par la démarche EVEIL-Tourisme sur le PAE

L'expérimentation de la démarche EVEIL sur le PAE conduit à un premier bilan permettant d'identifier les facteurs de succès, mais également certains facteurs de blocage. Nous proposons de présenter les résultats de l'analyse en trois points principaux : (1) les motivations et les objectifs des partenaires engagés, (2) les facteurs de contrainte à surmonter et (3) les facteurs de succès. Les différents processus de diffusion de la démarche sont synthétisés dans l'illustration 3.

Premièrement, il importe de comprendre les motivations et les freins éventuels des participants, car leur engagement dans la démarche EVEIL est basé sur le volontariat. Les entretiens réalisés révèlent que les premières institutions ayant soutenu le programme ont été séduites par les ambitions des membres fondateurs et par l'approche pédagogique de la méthode proposée. L'affichage des valeurs partagées par le groupe de professionnels militants à l'origine de la Charte et l'opérationnalisation des principes de responsabilité retenus dans la grille d'évaluation ont favorisé le rapprochement avec les institutions partenaires qui apportent leur soutien et des financements.



Pour la communauté d'agglomération du PAE, la cohérence de la démarche EVEIL avec celle de l'agenda 21 local a été un déclencheur de son engagement. Le choix d'une stratégie de DD permet au territoire de se démarquer de la métropole marseillaise voisine en se forgeant une identité forte tout en répondant aux attentes des professionnels et du public. La visée est à la fois territoriale et politique.

Pour les structures touristiques, trois grandes raisons expliquent leur engagement. La motivation la plus fréquemment exprimée porte sur l'ancrage territorial de la démarche : les opérateurs souhaitent établir des liens avec les autres acteurs, publics et privés, du territoire autour d'un projet collectif auquel ils adhèrent. Les réunions organisées au sein de la Maison du Tourisme d'Aubagne, qui participe au programme expérimental, sont l'occasion de nombreux échanges entre les participants et les autorités territoriales. Devant les obstacles rencontrés dans la quête d'excellence durable, les parties en présence recherchent des solutions qui stimulent souvent les relations coopératives. C'est ainsi qu'un camping a résolu son problème de collecte différenciée des déchets grâce à une plus grande coopération avec les services de l'agglomération. Des échanges de bons procédés entre professionnels sont également suscités : la Maison du Tourisme d'Aubagne et les hôteliers membres du réseau assurent par exemple la promotion des productions artisanales d'autres participants. Une seconde motivation est d'ordre commercial. Si les convictions personnelles des professionnels sont en accord avec les principes énoncés dans la Charte, ce sont les arguments économiques et stratégiques qui finissent de les convaincre, car ils espèrent attirer ainsi de nouveaux segments de clientèle sensibles à leurs efforts en faveur du DD. Enfin, la réglementation ayant tendance à se durcir au fil du temps, certains opérateurs préfèrent anticiper.

Deuxièmement, l'analyse révèle trois grands facteurs de contrainte pesant sur la démarche. Le premier facteur de contrainte est lié aux caractéristiques des petites structures, nombreuses dans le réseau. Après l'évaluation de ses pratiques, chaque opérateur définit ses objectifs de progrès en concertation avec les coordonnateurs. Or, certaines solutions techniques nécessitent du temps et des financements pour être élaborées alors que les professionnels manquent de disponibilité et sont souvent en situation de fragilité financière. Ainsi, trois établissements intéressés à l'origine se sont ensuite rétractés, car ils manquaient de temps et de disponibilité pour mettre en œuvre la démarche. Une fois qu'ils se sont engagés dans le programme, les professionnels souhaitent obtenir des résultats concrets, rapides et à moindre coût. Le décalage de temporalité entre leurs attentes et la mise en œuvre du plan d'action suscite alors des tensions que des avancées progressives doivent parvenir à apaiser.

Le second facteur de contrainte est la complexité de l'organisation. L'hétérogénéité des participants implique, en effet, une gestion et une animation complexes afin de répondre à la diversité des intérêts, des besoins et des contextes professionnels. Outre les partenaires institutionnels, se côtoient ainsi, au sein du réseau, un artisan potier, un centre des Congrès, des hôtels-restaurants, des meublés, des agences de voyages, un office de tourisme, une ferme équestre, un centre de loisirs et

un camping. L'association responsable du projet doit s'adapter à la problématique de chaque acteur afin de l'aider à définir son plan d'action, puis de l'accompagner dans la réalisation et apporter, le cas échéant, des solutions aux difficultés rencontrées. Il faut parallèlement trouver des sources de financement et convaincre les institutions locales d'apporter leur contribution au programme. Sans ces liens que l'association tisse entre les différents partenaires, la dynamique collective d'excellence durable n'aurait pu s'enclencher.

Enfin, malgré les efforts déployés par les responsables du projet, certaines solutions techniques ou organisationnelles ne sont tout simplement pas accessibles en l'état actuel des connaissances, ou trop onéreuses pour apporter satisfaction. Par exemple, les acteurs locaux ont conscience des efforts à accomplir pour réduire les impacts du tourisme sur l'environnement, mais ils se heurtent à différents obstacles. Ainsi, l'un des hôtels, membre du réseau, n'a pu concrétiser son projet d'installation de chauffe-eau solaire pour des raisons financières. Malgré des aides publiques possibles, le retour sur investissement est apparu trop lointain pour cette TPE. De même, plusieurs pistes sont proposées par le territoire pour réduire les pollutions liées aux déplacements (gratuité des transports collectifs, promotion de la randonnée pédestre, équestre et cycliste), mais il n'existe pas encore, à ce jour, de solution satisfaisante permettant de limiter l'usage de l'automobile dans les activités touristiques en raison de la configuration du territoire (rural et étalé). Au sujet de la santé alimentaire, les responsables du projet souhaiteraient que les restaurants proposent davantage de denrées produites localement, de préférence biologiques. Cependant, pour y parvenir, il faudrait encourager les agriculteurs locaux à augmenter leurs productions biologiques et à s'organiser selon une logique de circuits courts en créant une plateforme logistique facilitant les approvisionnements des structures réceptives. Une telle réorganisation de la filière agritouristique reste complexe à ce jour, notamment parce que les agriculteurs locaux « bio » travaillent déjà dans le cadre d'associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP).

Troisièmement, les responsables du projet ont mis en évidence quatre facteurs permettant d'expliquer les premiers succès rencontrés.

- 1) L'engagement du territoire dans une politique globale de DD (agenda 21 local) crée une dynamique collective qui soutient et stimule la démarche lorsque certaines contraintes techniques et financières apparaissent. Par exemple, un restaurateur souhaitait installer un composteur dans son jardin afin de réduire ses volumes de déchets et envisager des cultures biologiques. Un tel appareil n'étant pas disponible sur le marché, la collectivité a mis en relation le restaurant avec un partenaire associatif afin de concevoir un composteur sur mesure et elle en a financé la fabrication (environ 1 500 euros). L'ensemble du projet a demandé six mois. Sans l'aide matérielle apportée par la collectivité, le projet n'aurait pu aboutir et le restaurant n'aurait pu remplir son objectif de progrès (voir illustration 4).
- 2) Un second avantage de la démarche est son caractère progressif et pédagogique qui facilite les relations de confiance et le passage à l'action. Par exemple, un artisan associé à



**ILLUSTRATION 4 :** Composteur sur mesure pour restaurant  
(photo : Axel Frick et Corinne Van der Yeught).

la démarche exerce une activité polluante. S'il doit fermer son atelier, ses ouvriers perdront leur emploi. Conscient des enjeux économiques, sociaux et environnementaux que représente son activité pour le territoire, cet artisan a accepté de livrer une information transparente aux responsables de la démarche EVEIL afin de recevoir un accompagnement adapté et de progresser vers des pratiques moins polluantes.

- 3) Un troisième atout réside dans le mode de coordination et d'animation en réseau retenu qui stimule les apprentissages organisationnels et les coopérations entre acteurs. Les responsables du projet établissent les connexions dont les acteurs ont besoin pour coopérer et travailler en transversalité. Des microprojets peuvent alors être envisagés, suscitant des expérimentations et ouvrant sur de nouvelles perspectives. Les animateurs peuvent ainsi remplir une fonction de médiation, voire de « processeur de connaissances » (Cohendet et Llerena, 1999), en favorisant la synthèse des connaissances disponibles sur le territoire (professionnels, services de la collectivité, associations) et à l'extérieur. Les partenaires sont encouragés à poursuivre leurs efforts, car ils constatent les progrès accomplis.
- 4) Enfin, la Charte EVEIL-Tourisme et la grille d'évaluation constituent deux outils majeurs du dispositif à l'origine de ses premiers succès. En effet, la Charte offre un socle de valeurs partagées qui sont opérationnalisées dans la grille d'évaluation. Étant coconstruits avec les acteurs, ces artefacts favorisent l'émergence d'une identité collective et la coévolution des professionnels en cohérence avec le projet de DD du territoire. L'adaptation de ces outils aux

problématiques locales constitue un facteur important de diffusion de la démarche comme le montre le partenariat récent établi avec les gestionnaires de forêts privées du réseau Forestour.

## Conclusion

Dans cet article, nous nous sommes efforcés de comprendre comment une destination touristique pouvait expérimenter une démarche la conduisant vers une forme d'excellence durable. L'étude réalisée indique trois pistes complémentaires. Premièrement, elle confirme la nécessité d'inventer de nouvelles formes organisationnelles favorisant la coopération entre les différents acteurs publics et privés (entreprises et associations), impliqués dans la chaîne de valeur touristique afin de répondre à l'ampleur des enjeux du DD et d'en surmonter les écueils possibles. L'excellence durable se présente alors comme le point de convergence entre la stratégie de DD du territoire et l'engagement des professionnels dans des pratiques responsables. L'analyse des premiers résultats obtenus à l'issue de l'expérimentation réalisée sur le PAE montre que l'engagement de la communauté d'agglomération dans un agenda 21 local est facteur de succès. En effet, la volonté de coconstruire la stratégie de développement territorial par un processus de concertation tend à concilier les intérêts des professionnels, des habitants et de la collectivité, et elle favorise les synergies entre des acteurs très diversifiés.

Deuxièmement, l'étude met en évidence les différents obstacles auxquels sont confrontées les organisations désireuses de progresser sur la voie de la durabilité. Aux quatre écueils identifiés par Bon (2009), l'étude en ajoute un

cinquième : l'inexistence ou l'inadéquation de certaines solutions techniques ou organisationnelles face à la problématique du DD. Pour surmonter ces obstacles, les entreprises ont besoin d'être aidées. Grâce au dispositif d'accompagnement proposé dans la démarche EVEIL les professionnels peuvent améliorer leurs pratiques. À ce titre, la grille d'évaluation coconstruite avec les acteurs remplit plusieurs fonctions qui s'inscrivent dans un processus d'apprentissage et qui se révèlent bénéfiques pour le DD de la destination.

Troisièmement, l'étude met l'accent sur l'intérêt des deux artefacts produits dans le cadre de la démarche EVEIL. L'adhésion à un socle de valeurs partagées avec la signature de la Charte, puis l'accompagnement pédagogique et progressif des opérateurs dans leurs efforts d'amélioration engendrent la confiance entre les partenaires et stimulent les apprentissages organisationnels. Ces outils de gestion contribuent à la création d'une identité collective qui conforte la stratégie des professionnels, au sein d'une destination souffrant par ailleurs d'un déficit d'image face aux destinations limitrophes.

Malgré ces avancées, les responsables du projet ont conscience de deux limitations du programme. Premièrement, le nombre de participants doit encore augmenter pour faire du PAE une destination durable dans son ensemble (14 opérateurs impliqués dans l'expérimentation sur un total de 400 environ). La démarche EVEIL s'adapte aux besoins de chaque professionnel et apporte des réponses individualisées en cohérence avec la problématique globale du territoire, mais elle exige du temps et des financements. Pour accélérer la diffusion du programme, deux pistes sont envisagées : (1) sur le territoire, il faudrait transférer des compétences de suivi et d'animation de la démarche EVEIL à d'autres acteurs locaux; (2) en externe, il faudrait tisser de nouveaux partenariats avec d'autres catégories d'acteurs qui pourraient promouvoir le programme. Deuxièmement, l'évaluation des résultats accomplis porte actuellement sur les structures touristiques. Cette évaluation devra être complétée par les services techniques de la collectivité afin, d'une part, de tenir compte des réactions des visiteurs et des résidents et, d'autre part, de disposer d'une grille d'indicateurs de développement touristique durable à l'échelle du territoire. Ces outils, développés dans le cadre de l'agenda 21 local, donneraient plus de cohérence à la démarche globale et permettraient de suivre les performances de la destination dans sa quête d'excellence durable. Il y a là matière à poursuivre la recherche intervention. ■

## Références

ALLARD-POESI, Florence et Véronique PERRET (2003) « La recherche-action », chapitre 3 DANS GIORDANO, Yvonne (sous la direction de), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, p. 85-132. Colombelles : EMS.

ARGYRIS, Chris (1995) *Savoir pour agir — surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, traduction française (2003), Paris : Dunod. 330 p.

AVENIER, Marie-Josée (2007) « Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience », DANS AVENIER, Marie-Josée et Christophe SCHMITT (sous la direction de), *La construction de savoirs pour l'action*, p. 140-170. Paris : L'Harmattan.

BARNEY, Jay (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.

BENSAHEL, Liliane et Myriam DONSIMONI (1999) *Le tourisme, facteur de développement local*, Grenoble : Presses universitaires de Grenoble. 109 p.

BERGERY, Line et Cécile DEJOUX (2006) « Élargissement de la notion d'excellence : vers l'excellence durable », *Revue gestion 2000*, n° 6, p. 147-164.

BON, Véronique (2009) « Le développement durable : des fondements pour l'entreprise aux écueils managériaux », *Management & avenir*, vol. 9, n° 29, p. 172-190.

BOWEN, Howard R. (1953) *Social responsibility of the businessman*, New York : Harper and Row. 276 p.

CAROLL, Archie B. (1979) "A three dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of management review*, vol. 4, n° 1, p. 497-505.

CAZELAIS, Normand (2000) « L'espace touristique québécois contemporain », DANS CAZELAIS, Normand, Roger NADEAU et Gérard BEAUDET (sous la direction de), *L'espace touristique*, p. 5-60. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

CLARKSON, Max B. (1995) "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management review*, vol. 20, n° 1, p. 92-117.

COHENDET, Patrick et Patrick LLERENA (1999) « La conception de la firme comme processeur de connaissances », *Revue d'économie industrielle*, n° 88, p. 211-235.

Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) (1987) *Our common future*, traduction française *Notre avenir à tous* (1989), 2<sup>e</sup> éd., Montréal : Éditions du Fleuve. 432 p.

DAVID, Albert (2000) « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? » DANS DAVID, Albert, Armand HATCHUEL et Romain LAUFER (sous la direction de), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion, éléments d'épistémologie de la recherche en management*, p. 193-213. Paris : Vuibert.

DONALDSON, Thomas et Lee E. PRESTON (1995) "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implication", *Academy of Management review*, vol. 20, n° 1, p. 65-91.

DONTENWILL, Emmanuelle (2005) « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? », *Revue des sciences de gestion, direction et gestion des entreprises*, n° 211-212, p. 85-96.

DUBOIS, Ghislain et Jean-Paul CÉRON (2000) « À la recherche d'une éthique du tourisme », *cahiers espaces*, n° 67, p. 10-29.

DUBOIS, Ghislain et Jean-Paul CÉRON (2001) *Un regard critique sur le contenu éthique des démarches de développement durable dans le tourisme : actes du colloque Tourisme, éthique et développement durable* (Crudeau, Limoges : juin). 35 p.

FLAGESTAD, Arvid et Christine A. HOPE (2001) "Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective", *Tourism Management*, n° 22, p. 445-461.

FRANCE, ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi (2009) *Mémento du tourisme*. France : ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi. 9 p.

FREEMAN, Edward R. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*, Marshfield : Pitman publishing. 276 p.

FRIEDMAN, Milton (1970) "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times magazine*, 13 septembre, p. 122-126.

GRANT, Robert M. (1991) "The resource-based theory of competitive advantages: implications for strategy formulation", *California Management review*, vol. 33, n° 3, p. 114-136.

- HAMEL, Gary (1994) "The concept of core competence" DANS HAMEL, Gary et Aimé HEENE (sous la direction de), *Competence-based competition*, p. 11-33. New York : John Wiley and Sons.
- HAMEL, Gary et C. K. PRAHALAD (1990) "The core competence of the corporation", *Harvard Business review*, n° 66, p. 79-91.
- HAMEL, Gary et C. K. PRAHALAD (1993) "Strategy as stretch and leverage", *Harvard Business review*, vol. 71, n° 2, p. 75-84.
- HATCHUEL, Armand (2001) "The two pillars of new management research", *British Journal of Management*, n° 12, Special issue, p. s33-s39.
- JENSEN, Michael C. et William H. MECKLING (1976) "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial economics*, vol. 3, p. 305-360.
- LEADER (1997) *Évaluer le potentiel touristique d'un territoire, guide méthodologique*, 43 p. <<http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-fr/biblio/>>, consulté le 16 février 2010.
- LEADER (1999) La compétitivité territoriale: construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience leader, *innovation en milieu rural*, cahier n° 6/1, décembre, 45 p. <<http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-fr/biblio/>>, consulté le 16 février 2010.
- MERCIER, Samuel (2004) *L'éthique dans les entreprises*, coll. « Repères », Paris : La Découverte. 121 p.
- Organisation mondiale du tourisme (OMT) (2004) *Indicators of sustainable development for tourism destinations*, Madrid. 507 p.
- PASQUERO, Jean (2005a) « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Un regard historique » DANS TURCOTTE, Marie-France B. et Anne SALMON (sous la direction de), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, p. 80-111. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- PASQUERO, Jean (2005b) « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Le concept et sa portée » DANS TURCOTTE, Marie-France B. et Anne SALMON (sous la direction de), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, p. 112-143. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- PESQUEUX, Yvon (2007) « L'éthique entre pragmatique et philosophie : le cas de l'éthique des affaires », chapitre 10 DANS MARTINET, Alain-Charles (sous la direction de), *Sciences du management — épistémique, pragmatique et éthique*, p. 191-214. Paris : Vuibert-Fnege.
- PETERS, Thomas J. et Robert H. WATERMAN (1982) *In search of excellence. Lessons from america's best-run companies*, New York : Harper & Row publishers inc. 400 p.
- POST, James E.; Lee E. PRESTON et Sybille SACHS (2002) *Redefining the corporation, stakeholder management and organizational wealth*, Stanford : Stanford University Press. 320 p.
- SANCHEZ, Ron et Aimé HEENE (1997) *Competence-based strategic management*, New York : John Wiley and Sons. 337 p.
- SEN, Amartya (1999) *L'économie est une science morale*, Paris : La Découverte. 126 p.
- VAN DER YEUGHT, Corinne (2008) « Associer la population locale au développement durable d'une destination touristique : le programme qualité de la vie du parc national des Cinq Terres (Italie) », *Qualitative*, n° 202, p. 41-48.
- VAN DER YEUGHT, Corinne (2009) « La gouvernance du développement durable dans une destination touristique : le cas des Cinq Terres (Italie) », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 4, n° 2, p. 72-84.

# TÉOROS

REVUE DE RECHERCHE EN TOURISME

[teoros.revues.org](http://teoros.revues.org)

