



Les trajectoires d'adoption des pratiques RSE par les PME du secteur hôtelier

Ilham Bensouna

IREGE – Université Savoie Mont-Blanc

4 chemin de Bellevue – BP 80439 – 74944 Annecy le Vieux Cedex

bensouna.ilham@gmail.com

Catherine Thévenard-Puthod

IREGE – Université Savoie Mont-Blanc

4 chemin de Bellevue – BP 80439 – 74944 Annecy le Vieux Cedex

Catherine.puthod@univ-smb.fr

Mots-clés : Pratiques RSE ; PME ; Hôtellerie ; Trajectoires

Résumé : Le développement d'une démarche responsable s'accompagne de défis particuliers pour les PME. Les recherches portant sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ont donc donné lieu à une importante documentation sur les potentiels leviers et les freins à l'adoption de telles pratiques. Toutefois, le processus d'adoption de la RSE reste à ce jour relativement peu renseigné. En conséquence, cette recherche a pour objectif d'identifier les trajectoires suivies par les PME lors de l'adoption de pratiques RSE et de comprendre quels sont les déterminants internes et externes à l'origine de ces différences de trajectoires. En nous fondant sur l'étude de 14 PME hôtelières, nous mettons en lumière l'existence de quatre trajectoires types d'adoption de pratiques RSE. Nous mettons également en avant le rôle des facteurs internes dans l'adoption d'une démarche RSE, ainsi que l'existence de leviers et freins différents pouvant expliquer l'adoption de trajectoires distinctes

1. Introduction

Toutes les organisations, quelle que soit leur taille, subissent depuis plus d'une vingtaine d'années des pressions pour intégrer des pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE¹) dans leur stratégie et dans leur fonctionnement quotidien (Lee, 2008 ; Aguinis et Glavas, 2012 ; Wang, Tong, Takeuchi et George, 2016). Compte tenu de la prévalence et de l'importance croissante de la RSE, nombreux sont les chercheurs en management qui ont cherché à identifier les conditions qui facilitent l'adoption substantielle de la RSE, c'est-à-dire la mise en œuvre effective d'une pratique de RSE, de telle sorte qu'elle devienne une partie intégrante et durable de l'organisation (Haack, Martignoni et Schoeneborn, 2020).

Toutefois, en dépit d'une littérature croissante, les recherches s'intéressent surtout aux antécédents et aux résultats (outcomes) de la RSE. Malgré les injonctions de certains auteurs (Smith, 2003 ; Gardberg et Fombrun, 2006 ; Mirvis et Googins, 2006) à inciter les chercheurs à passer de la compréhension du « quoi » (la définition de la RSE) et du « pourquoi » (c'est à dire les raisons de l'engagement dans la RSE), à celle des processus qui soutiennent la RSE, rares sont les recherches s'inscrivant dans cette problématique. L'adoption de la RSE reste essentiellement vue comme une décision prise à un instant t (Blome et Paulraj, 2013), introduisant une vision statique de ce choix. Les recherches adoptant une vision processuelle sont encore très rares (Basu et Palazzo, 2008 ; Wang, Tong, Takeuchi et George, 2016). Or une meilleure compréhension des trajectoires d'adoption peut permettre de mieux identifier les facteurs bloquants, ceux-ci pouvant varier selon les trajectoires suivies.

Ceci est encore plus vrai dans le champ de la PME qui souffre déjà d'un certain retard sur les grandes entreprises (Lee, 2008), tant en matière d'adoption de pratiques RSE que de recherches à leur sujet (Thomas, Shaw et Page, 2011 ; Tamajón et Font, 2013 ; Bikefe et al., 2020). Si plusieurs études montrent que les PME sont de plus en plus sensibles à la RSE et également de plus en plus nombreuses à adopter des pratiques RSE (Baromètre Generali CSA RSE, 2013 ; Tamajón et Aulet 2013), les trajectoires qu'elles suivent pour adopter ces pratiques restent encore peu connues (Coles, Fenclova et Dinan, 2013).

Compte tenu du peu de connaissances disponibles sur les trajectoires d'adoption de pratiques RSE par les PME, cet article amène des réponses à deux questions de recherche : 1/ Quelles sont les trajectoires-types d'adoption de pratiques RSE au sein des PME 2/ Quels sont les facteurs qui peuvent expliquer ces différences de trajectoires ? Pour répondre à ces questions, nous avons mobilisé une méthodologie qualitative fondée sur l'étude de 14 cas de PME appartenant au secteur hôtelier. Le matériau empirique collecté permet d'identifier l'existence de quatre grands types de trajectoires, plus ou moins intenses, rapides et précoces. Il met également en avant le rôle des facteurs internes dans l'adoption d'une démarche RSE, ainsi que l'existence de leviers et freins différents pouvant expliquer l'adoption de trajectoires distinctes.

Cet article est structuré comme suit : la première partie présente le cadre conceptuel de la recherche et la grille d'analyse bâtie à partir de la revue de la littérature sur la RSE et les PME. La deuxième partie explicite la méthodologie mise en œuvre. Dans la troisième partie, les

¹ Si aucun consensus ne se dégage véritablement à ce jour sur la définition de la RSE (Mullenbach-Servayre, 2004), nous avons fait le choix de retenir celle qui nous semblait à la fois la plus intégratrice et remportant le plus d'adhésion de la communauté scientifique : « *Initiatives et programmes, propres à une organisation et son contexte, prenant en compte les attentes des parties prenantes de l'organisation et les trois dimensions, économique, sociale et environnementale, de sa performance* » (Aguinis et Glavas, 2019, p. 4).

résultats sont présentés. Enfin nous discutons ces résultats et présentons les apports et les implications managériales de cette recherche, ainsi que ses limites et les perspectives qu'elle ouvre.

2. Constitution du cadre d'analyse permettant d'appréhender les trajectoires d'adoption des pratiques RSE par les PME

A partir des rares connaissances disponibles sur les processus d'adoption des pratiques RSE, puis en transposant une grille d'analyse issue des recherches sur l'adoption des stratégies internationales par les PME, nous proposons un modèle d'identification des trajectoires d'adoption des pratiques RSE par les PME. On identifie ensuite les principaux facteurs qui pourraient avoir une influence sur ces trajectoires.

2.1. Proposition d'un modèle d'identification des trajectoires d'adoption des pratiques RSE.

La question de l'adoption de la RSE dans la littérature concerne majoritairement les grandes entreprises et a plutôt été considérée en termes de proactivité d'engagement que de processus ou trajectoires. Les stratégies RSE sont ainsi régulièrement placées dans un continuum, allant de l'absence d'engagement à l'adoption d'un comportement très proactif (Carroll, 1979 ; Fouda, 2014). Selon les chercheurs, plusieurs niveaux d'engagement ou stratégies peuvent être identifiés : réaction, défense, accommodation et proaction pour Wilson (1975) ; défiance, évitement, compromis, acceptation, manipulation pour Olivier (1991) ; stratégie écodéfensive, écoconformiste ou écosensible pour Bellini (2003) ; stratégie attentiste, adaptative ou proactive pour Martinet et Reynaud (2004) ou encore réticence, prise en compte et engagement pour Maon et al. (2010). En résumé, on identifie des entreprises pour lesquelles la RSE n'est pas une direction de développement souhaitée et qui essaient de contourner les lois pour préserver leur profit, d'autres qui s'engagent *a minima* dans la RSE, en respectant les standards ou les contraintes légales en vigueur, et enfin des firmes au sein desquelles une vision à plus long terme est privilégiée, celles-ci s'engageant bien au-delà des exigences légales et recherchant un équilibre entre les différentes dimensions de la RSE.

Par ailleurs, des recherches montrent qu'au sein des entreprises qui ont tendance à vouloir s'engager dans la RSE, le niveau d'engagement peut s'étioler avec le temps ou être très irrégulier. Ainsi Sethi (2003) a montré que les entreprises pouvaient adopter des pratiques RSE de façon sporadique dès lors 1/ qu'elles les sélectionnent pour des raisons réactives, pour faire face à une menace extérieure et 2/ qu'elles ne parviennent pas à les valoriser d'un point de vue commercial. Weaver et al. (1999) montrent également la difficile pérennité des pratiques RSE dans le temps lors de l'absence d'une réelle demande externe. Pour Porter et Kramer (2002), en l'absence d'intérêt sur le long terme du dirigeant de l'entreprise, lors d'un changement à la tête de l'entreprise ou de l'apparition d'options stratégiques plus attrayantes, la RSE peut s'apparenter à une catharsis sans lendemain. Seules les entreprises fondées dès l'origine sur des valeurs RSE ou plaçant la RSE au cœur de leur business model, et réellement outillées pour soutenir la mise en œuvre de ces pratiques, seraient à même d'adopter de façon plus pérenne des pratiques RSE (Sethi, 2003 ; Dando et Swift, 2003).

L'absence de recherches sur les trajectoires d'adoption des pratiques RSE dans les PME nous invite à aller consulter les travaux de chercheurs ayant travaillé sur d'autres types de trajectoires

au sein des PME, afin de pouvoir mieux caractériser l'adoption de la RSE. On trouve tout d'abord, dans la littérature en entrepreneuriat, de nombreux travaux sur les trajectoires de croissance des startups, soulignant que celles-ci sont rarement linéaires et qu'elles ne suivent pas des processus idiosyncratiques (Diambeidou et Gailly, 2011). Plusieurs chercheurs ont ainsi tenté d'identifier des trajectoires types de croissance. Par exemple, trois trajectoires ont été identifiées par McMahon (2001) en fonction de l'intensité de la croissance. Boissin et al. (2019) ont pour leur part identifié une trajectoire « classique » d'entreprise traditionnelle et une trajectoire « en ciseau » de start-up cash burnt. On trouve ensuite des recherches sur les trajectoires d'internationalisation des TPE/PME. Par exemple, pour caractériser les trajectoires d'internationalisation des entreprises artisanales, Thévenard-Puthod (2021) utilise une matrice à deux dimensions : le rythme et l'intensité de l'internationalisation (progression du chiffre d'affaires export, proximité des pays visés, degré d'engagement dans les pays) d'une part, et la période à laquelle l'expansion internationale a démarré (précoce, c'est-à-dire dès la création de l'entreprise, versus plus tardive), d'autre part. L'auteur identifie également la possibilité pour une entreprise de suivre une trajectoire non linéaire, ponctuée de phases de retrait, autrement dit une alternance de phase d'internationalisation et de désinternationalisation. Cette grille d'analyse ayant montré son caractère opérationnel dans le cadre des entreprises de petite taille, nous proposons de l'adapter aux trajectoires d'adoption des pratiques RSE (tableau 1). On distinguera ainsi tout d'abord le rythme et l'intensité de l'adoption des pratiques RSE. La première dimension sera évaluée à partir d'une approche multidimensionnelle de la RSE, en découpant cette dernière selon les trois grandes dimensions issues des travaux d'Elkington (1997), que sont les piliers environnemental (amélioration des pratiques sur le plan des ressources naturelles), social (respect socioculturel des populations) et économique (meilleure répartition économique des revenus) (cf. annexe 1). Cette décomposition est en effet celle ayant à ce jour rencontré le plus de succès, notamment du fait de sa simplicité (Acquier et Aggeri, 2009 ; François-Lecompte et Gentric, 2013).

Pour évaluer le rythme d'adoption des pratiques RSE, on propose de prendre en considération l'évolution du nombre de piliers retenus par l'entreprise (de 1 à 3) et, à l'intérieur de chacun de ces piliers, le nombre de pratiques différentes adoptées. L'intensité de ces pratiques serait également prise en compte, le remplacement d'ampoules traditionnelles par des LED ne traduisant bien évidemment pas le même niveau d'engagement que la mise en place d'une installation géothermique. En tenant compte des travaux de Sethi (2003), Weaver et al. (1999) et Porter et Kramer (2002), nous rajoutons également dans la matrice des possibilités de trajectoires non linéairement croissantes, mais laissant la possibilité de phases de retrait, qu'elles soient temporaires ou définitives.

Pour ce qui est de la dimension « démarrage de l'adoption de pratiques RSE », on regardera si celles-ci ont lieu dès la création ou la reprise de la PME, ou si elle s'effectue après quelques années d'existence ou de reprise.

L'utilisation de cette matrice devrait nous permettre d'appréhender les différentes trajectoires d'adoption des pratiques RSE et ainsi amener des éléments de réponse à notre première question de recherche : quelles sont les trajectoires suivies par les PME pour adopter des pratiques RSE ?

Ces trajectoires pouvant être influencées par le contexte de la PME, il apparaît nécessaire d'identifier quels pourraient être les facteurs d'influence (leviers et freins) prédisant la trajectoire d'adoption de la RSE d'une PME.

Tableau 1 - Les trajectoires potentielles d'adoption de pratiques RSE

		Démarrage de l'adoption	
		Précoce (adoption de pratiques RSE dès la création ou la reprise de l'entreprise)	Non instantané
Rythme et intensité d'adoption des pratiques RSE (Nombre de piliers considérés, nombre de pratiques différentes à l'intérieur de chaque pilier)	Engagement Progressif et Séquentiel (1 ou 2 piliers initialement privilégiés, avec quelques actions en leur sein)	(1)	(2)
	Engagement rapide et intense (3 piliers initialement considérés avec de multiples pratiques pour chacun)	(3)	(4)
	Adoption non linéaire , avec des phases de retrait temporaires	(5)	
	Retrait définitif après une phase d'engagement	(6)	

(adapté de Thévenard-Puthod, 2021)

2.2 Les déterminants potentiels des trajectoires d'adoption de la RSE

Les chercheurs s'accordent sur le fait que le comportement des PME en matière de RSE, ainsi que les déterminants (leviers et freins) qui influencent l'adoption de pratiques RSE diffèrent des grandes entreprises et sont en cela spécifiques (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Bonneveux et al., 2011 ; Bon et al., 2015 ; Labelle et St-Pierre, 2015 ; Biwolé, 2017). Le tableau 2 recense ainsi les facteurs les plus couramment cités par les auteurs. Il distingue des déterminants internes et externes à la PME et indiquent s'ils agissent comme des freins ou des leviers.

Tableau n° 2 : Les freins et leviers à l'engagement RSE relevés dans la littérature sur les PME et potentiellement pertinents dans le secteur de l'hôtellerie

Facteurs	Leviers	Freins
Facteurs internes à la PME		
Facteurs organisationnels		
Petite taille de la PME	Proximité physique avec les salariés Flexibilité de la mise en œuvre de la RSE	Déficit de ressources financières, humaines, manque de compétences techniques et managériales, manque de temps pour aller chercher l'information
Age de la PME	Jeunes entreprises plus sensibles	Entreprises plus anciennes moins sensible car créées à une époque où les préoccupations RSE étaient moins prégnantes
Santé financière	Bonne performance économique = plus de moyens pour se lancer dans la RSE	Mauvaise performance économique = concentration des efforts sur la pérennité de l'entreprise au détriment de la RSE

Capacité d'innovation	Lien positif entre innovation et engagement RSE	
Insertion dans des réseaux	Sensibilisation à la RSE, meilleur accès à l'information, des formations, des financements. Effets de mimétisme.	
Influence de la stratégie suivie	Domination par les coûts, différenciation	
Facteurs individuels = le propriétaire-dirigeant		
Valeurs du dirigeant	Sensibilité personnelle pour la RSE	
Nature de la conviction du dirigeant	Intrinsèque	Instrumentale
Formation académique	Niveau de formation élevé	Spécialisation en gestion
Ancrage territorial	Contacts plus étroits avec les acteurs locaux	
Facteurs externes		
Localisation géographique de l'entreprise	Macro-environnement favorable Région moins dynamique = plus difficile de retenir / d'attirer les salariés => incitation à l'adoption de pratiques RSE	Macro-environnement moins favorable
Environnement institutionnel et réglementaire	Règlementations	Moins de pressions institutionnelles envers les PME en général
Clients	Entreprises avec des cahiers des charges RSE pour sélectionner leurs fournisseurs Sensibilité des clients aux écolabels	Clientèle de particuliers : moindre pression envers les PME. Moindres risques de réputation
Environnement concurrentiel	Pression des standards imposés par les grandes entreprises	Forte intensité concurrentielle
Outils et accompagnement disponibles		Inadéquation aux PME des outils du management environnemental et manque d'accompagnement Aides financières plus réduites

2.2.1 Les facteurs internes

En matière de facteurs internes, la littérature différencie tout d'abord les facteurs organisationnels des facteurs individuels (Labelle et St-Pierre, 2015).

- Les facteurs organisationnels

On retrouve dans la littérature sur la RSE en PME un ensemble d'une dizaine de facteurs relatifs au profil de l'entreprise. Parmi ceux-ci, la **taille** de l'entreprise demeure l'un des déterminants organisationnels les plus souvent évoqués (Lepoutre et Heene, 2006 ; Torugsa et al, 2012). En effet, on trouve sous l'appellation « PME » un écart assez important de taille entre une TPE de moins de 10 salariés et une ME de 249 salariés. La taille de la PME peut ainsi tout d'abord agir comme un levier. Plus elle est petite, plus il existe une proximité physique entre le dirigeant et les salariés (Torrès, 1999). Les contacts directs et réguliers entre ces acteurs favorisent l'adoption de pratiques sociales. La petite taille est en outre généralement synonyme de plus grande bienveillance du dirigeant envers ses différents partenaires externes (Courrent et Torrès, 2005). Enfin, elle génère une certaine flexibilité dans les modes de fonctionnement, une plus grande capacité de réaction et d'adaptation aux changements de l'environnement qui

favoriseraient la mise en œuvre et la diffusion des démarches RSE (Oueghlissi, 2013 ; Bon et al., 2015).

Toutefois la taille est plus souvent mentionnée comme un facteur défavorable en matière d'engagement RSE. La Resource Based View (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991) et ses extensions (Competence Based View, Knowledge Based View) a été mise en avant pour expliquer les contraintes des PME à adopter des pratiques RSE. Ainsi, plus une entreprise est petite, moins elle possède de ressources et de compétences (Dewhurst et Thomas, 2003 ; Lee, 2008). Le manque de ressources financières à engager (Berger-Douce, 2008), de ressources humaines à mobiliser (Bon et al., 2015), de compétences techniques et/ou managériales (Bon et al., 2015) ou plus largement le manque de temps à consacrer à la recherche d'information sur la législation en vigueur ou les référentiels existants (Paradas, 2011 ; Berger-Douce, 2005 ; 2007 ; 2008), peuvent être autant de freins empêchant les PME de se lancer dans la RSE.

En dehors de sa taille, **l'âge** de la PME semble jouer sur la propension à adopter des pratiques RSE. La date de création de l'entreprise fournit en effet une indication sur les valeurs en vigueur de l'époque à laquelle elle a été fondée et des représentations mentales qui risquent d'être partagées par les dirigeants et les salariés. Les PME plus récentes apparaissent ainsi plus sensibles aux préoccupations sociétales et environnementales (Cabagnols et Le Bas, 2006 ; Labelle et Aka, 2010 ; Paradas et al., 2013).

Un autre facteur d'influence organisationnel est la **santé** de la PME. Une bonne performance économique permet de dégager des ressources financières qui pourront être allouées à des projets de long terme, comme celui de l'engagement RSE. A l'inverse, une santé plus fragile n'autorise pas l'allocation de ressources financières adéquates à un tel projet (Berger-Douce, 2007 ; Brammer, Hoejmose et Millington, 2011).

La littérature indique par ailleurs que les PME dotées d'une plus grande **capacité d'innovation** ont également une plus forte propension à s'engager dans la RSE (Morsing et Perrini, 2009 ; Berger-Douce, 2015).

L'insertion de l'entreprise **dans des réseaux d'affaires** est souvent vue comme facilitant l'engagement en RSE des PME (Berger-Douce, 2005 ; 2007 ; Morsing et Perrini, 2009), grâce à une meilleure sensibilisation à l'importance de la RSE, un apport d'informations concrètes sur les bénéfices potentiels de la RSE, les financements disponibles et la manière dont la RSE peut être intégrée au fonctionnement de la PME (Bonneveux et Saulquin, 2009), ainsi que l'accès à des formations. L'insertion dans des réseaux favorise également des effets de mimétisme (Torugsa et al., 2012).

Enfin, plusieurs **stratégies** semblent favoriser l'engagement RSE. Parmi celles-ci on trouve la stratégie de différenciation (Sen et Cowley, 2013 ; Berger-Douce, 2008 ; Morsing et Perrini 2009 ; Linh et al., 2015), la RSE permettant d'améliorer l'image de l'entreprise et le renforcement de l'attractivité aux yeux des clients. Toutefois la RSE peut également être adoptée dans le cadre d'une stratégie de réduction des coûts (Berger-Douce, 2008 ; Morsing et Perrini, 2009 ; Linh et al., 2015) ou d'utilisation plus efficiente des ressources (Bikefe et al., 2020). Plus généralement, plus la RSE est au cœur même du business model de l'entreprise, plus elle va s'engager activement dans l'adoption de pratiques RSE (Berger-Douce, 2008 ; Morsing et Perrini, 2009).

- Les facteurs individuels : le rôle clé du propriétaire-dirigeant

Les PME, et notamment les TPE, sont souvent dirigées par un unique propriétaire-dirigeant qui exerce une influence centrale sur son entreprise et sur les choix stratégiques (Marchesnay, 2011 ; Thévenard-Puthod et Picard, 2015 ; Torrès, 2015). Ainsi les chercheurs s'accordent à reconnaître une influence forte du chef d'entreprise sur l'adoption de pratiques RSE. Les profils de dirigeants sont généralement différenciés à partir de variables sociodémographiques telles que l'âge (les recherches aboutissent cependant à des résultats peu concluants en la matière ; les dirigeants plus jeunes n'étant pas forcément plus sensibles aux préoccupations RSE que les plus âgés ; Courent et al 2016), le sexe (mais là encore, les résultats divergent sur cette variable d'influence ; Labelle et St Pierre, 2015), le niveau de formation ou son domaine de spécialisation. Un niveau d'éducation plus élevé serait par exemple associé à une sensibilité plus développée aux enjeux liés à la RSE (Paradas et al., 2013). A l'inverse, l'engagement envers la responsabilité sociale aurait tendance à décroître lorsque la formation suivie est dans le domaine de la gestion (Labelle, St-Jean et Dutot, 2012) car les dirigeants seraient alors plus sensibilisés à l'importance de la rentabilité de leur entreprise.

Les valeurs du dirigeant, sa trajectoire sociale et professionnelle, son style de vie et sa vision façonnent également très largement son engagement RSE (Paradas, 2006, 2007 ; Fraj-Andrés, Martinez-Salinas et Matute-Vallejo, 2009 ; Paradas, 2006, 2007 ; Berger-Douce, 2008 ; Bon et al., 2015 ; Courent, 2012). Dans cet esprit, les chercheurs distinguent généralement les convictions managériales instrumentales (liées aux retombées économiques de la RSE) des convictions managériales intrinsèques (liées aux valeurs des dirigeants) (Bon et al., 2015). En matière de PME, il apparaît que rares sont les dirigeants totalement désintéressés lors de l'adoption de pratique RSE, la plupart espérant en retirer des bénéfices économiques (Courrent et al., 2016). Toutefois les motivations éthiques du dirigeant peuvent également se nourrir des conséquences économiques perçues de l'engagement RSE (Courrent, 2012 ; Bon et al., 2015).

Le **degré d'enracinement** dans un territoire, qui peut être le lieu de vie du propriétaire-dirigeant et de sa famille, se traduit par des contacts plus étroits avec les acteurs locaux (Torrès, 1999). Un ancrage territorial fort favoriserait ainsi l'apparition de comportements socialement responsables (Berger-Douce, 2007, 2008 ; Sen et Cowley, 2013 ; Morsing et Perrini, 2009 ; Uhlaner et al., 2011).

2.2.2 Les facteurs externes

Les PME sont fortement sensibles à leur contexte environnemental et ses mutations (demande, conjoncture, réglementations, changements technologiques... ; Picard, 2006). La prise en compte de l'influence des facteurs externes est donc indispensable. Parmi ceux-ci on trouve tout d'abord **l'environnement local ou national** de l'entreprise. Au niveau national, le macro-environnement (aux niveaux politique, légal, économique, socioculturel...) peut être plus ou moins favorable à l'instauration de pratiques RSE (Berger-Douce, 2005 ; Matten et Moon, 2008 ; Labelle et Aka, 2010). Ces variations peuvent aussi s'observer d'une région à l'autre au sein d'un même pays. Ainsi, dans des régions au dynamisme économique plus faible, l'adoption de pratiques RSE peut être vue par les PME comme un moyen d'attirer ou de retenir les salariés, ou encore de soutenir la vie locale (Labelle et Pasquero, 2006 ; Berger-Douce et Courent, 2009 ; Del Baldo, 2009 ; Paradas et al., 2013).

Au niveau des **pressions institutionnelles**, elles sont en général moins fortes pour les PME (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Lee, 2008 ; Bikefe et al., 2020). En effet, on a tendance à considérer que l'entreprise de petite taille va générer moins d'impacts environnementaux

qu'une entreprise plus grande (Bon et Taccola-Lapierre, 2015). Toutefois, les PME se doivent de respecter *a minima* les réglementations en vigueur et certaines d'entre elles s'investissent en RSE en anticipant des évolutions réglementaires (Bikefe et al., 2020).

Plusieurs chercheurs soulignent ensuite l'influence des **clients** sur l'adoption des pratiques RSE. Dans les activités B to B, la dépendance symbiotique (au sens de Pfeffer et Salancik, 1978) de certaines PME vis-à-vis de leurs clients donneurs d'ordre les incite souvent à en suivre les exigences (Majkgard et Sharma, 1998 ; Lin et Chaney, 2007 ; Favre-Bonté et Thévenard-Puthod, 2013). Ainsi Gadenne, Kennedy et McKeiver (2009) et Brammer, Hoejmoose et Millington (2011) montrent que la gestion environnementale des PME est fortement influencée par les donneurs d'ordre dont elles sont les sous-traitantes (ex : tour operator dans l'hôtellerie ; Garay et Font, 2012). De même, des clients particuliers sensibles aux écolabels peuvent préférer sélectionner une entreprise qui en détient (Ettinger, Andrea et al., 2018).

L'environnement concurrentiel est également vu comme un facteur d'influence important. Lorsque les PME subissent la pression de standards RSE imposés par les grandes entreprises de leur marché, elles n'ont pas d'autres choix que d'adopter elles-mêmes des pratiques RSE. A l'inverse lorsque la pression sur les prix est trop forte, cela laisse moins de place à des dépenses en matière de RSE (Morsing et Perrini, 2009 ; Torugsa et al., 2012).

Un frein régulièrement relevé dans la littérature est **l'inadéquation des outils et dispositifs d'accompagnements** disponibles. Par exemple, les outils du management environnemental ont été pensés pour des entreprises de grande taille (Berger-Douce, 2005) et sont peu adaptés aux PME. Ensuite, les chercheurs relèvent un déficit de dispositif d'accompagnement ainsi qu'un nombre plus réduit d'aides financières pour les PME (Berger-Douce, 2005 ; 2008).

Pour finir, les facteurs d'influence potentiels recensés très nombreux peuvent se conjuguer entre eux (Labelle et St Pierre, 2015). Labelle et St Pierre (2015) indiquent par ailleurs que cette influence s'accroît en fonction de la taille des PME. Ainsi les TPE seraient essentiellement influencées par les valeurs de leur dirigeant, les PE plutôt par des facteurs organisationnels et les ME, en plus des facteurs individuels et organisationnels, subiraient davantage les pressions de l'environnement. Dans le cadre de notre recherche, il s'agit d'utiliser ces facteurs d'influence pour expliquer des potentielles différences des trajectoires d'adoption des pratiques RSE au sein des PME.

3. Méthodologie

Compte tenu du faible nombre de recherches existant sur les trajectoires d'adoption des pratiques RSE au sein des PME et le caractère processuel de l'objet d'étude, nous avons opté pour une démarche qualitative fondée sur des études de cas réalisées de façon rétrospective (Yin, 1984 ; Eisenhardt, 1989). Nous présentons tout d'abord les cas en expliquant la façon dont ils ont été sélectionnés. Puis nous précisons les méthodes de recueil et d'analyse des données que nous avons utilisées.

3.1 - La sélection du secteur d'activité et des cas

L'étude s'appuie sur un échantillon de quatorze établissements hôteliers. Le choix du secteur d'activité s'est opéré pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le tourisme est l'une des formes les plus importantes d'activité économique dans le monde. La France figure en outre en tête des

pays les plus visités (elle a accueilli 87 millions de touristes internationaux en 2017, Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie, 2017) et se situe au 5ème rang mondial en termes de recettes (avec plus de 36 milliards d'euros en 2016). Au sein de ce secteur, l'hébergement représente à lui seul 10,2% de la valeur ajoutée touristique (Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie, 2017). En parallèle de sa contribution au PIB, le tourisme entraîne également un certain nombre de dérives environnementales, économiques et sociales qu'il convient de limiter. Or, par rapport à d'autres secteurs économiques, les recherches consacrées à la RSE dans le tourisme en sont encore à un stade relativement précoce (Callot, 2011 ; Coles et al., 2013 ; Tamajón et Aulet 2013 ; Rhou et Singal, 2020). Si ces dernières montrent bien qu'il existe une réelle prise de conscience des acteurs touristiques de leur impact sociétal et si elles dressent un état des lieux des pratiques RSE des entreprises du secteur (Levy et Park, 2011 ; Tamajón et Aulet 2013), peu d'entre elles s'intéressent au processus d'adoption de ces pratiques (François-Lecompte et Gentric, 2013). En outre, la RSE dans les petites et moyennes entreprises touristiques est négligée (Bohdanowicz et Zientara, 2012 ; Kasim, 2007), la plupart des recherches portant sur des chaînes hôtelières internationales ou positionnées dans le domaine du luxe (Clos, 2020), des compagnies aériennes (Lee and Park, 2010 ; Coles et al., 2011) ou des tour-operators (Van de Mosselaer et al., 2012). Etudier les PME du secteur hôtelier dans le cadre d'une recherche sur les trajectoires d'adoption des pratiques RSE semble au final être un choix pertinent.

Les entreprises ont été choisies parce qu'il s'agit de PME indépendantes localisées dans les Alpes, région fortement touristique. Notre échantillon comprend huit établissements localisés en France (départements de la Haute Savoie et de l'Ain) et six en Suisse (cantons de Genève et de Vaud). Afin d'introduire une certaine variété dans l'échantillon (Miles et Huberman, 1994) et de pouvoir mieux appréhender l'influence des facteurs externes et internes identifiés dans la littérature, nous avons inclus des hôtels présentant des caractéristiques diverses, en termes d'année de création, de taille, de standing, de localisations ou encore de clientèle visée (tableau 3).

3.2 - Le recueil et l'analyse des données

Dans un souci de triangulation des données (Yin, 2009), cette étude de cas s'appuie sur deux types de données : des entretiens et l'analyse de documents. En premier lieu, afin de nous familiariser avec les entreprises étudiées et leurs produits, nous avons recueilli de l'information sur leurs sites web et effectué une revue de presse locale. Puis, le matériau principal a été constitué d'entretiens semi-directifs réalisés avec les dirigeants. Le recueil des données se voulait multi-acteurs puisque nous souhaitions interroger non seulement le dirigeant de l'hôtel mais aussi d'autres parties prenantes, internes (salariés) et externes (éventuels partenaires sollicités dans la mise en œuvre de la démarche RSE) à l'hôtel, dans une optique notamment de triangulation des informants. Nous avons également l'intention de réaliser de l'observation non participante en visitant chacun des hôtels, prenant des photographies illustrant les pratiques visibles de RSE et en recueillant des documents attestant de l'avancement et/ou de la formalisation de la démarche.

Tableau n°3 - Liste des hôtels de l'échantillon²

FRANCE								
Hôtel	BELLEY	CHAPELLE	MORZINE	CARROZ	ALBY	GETS	VAILLY	TALLOIRES
Département	Ain	Haute Savoie	Haute Savoie	Haute Savoie	Haute Savoie	Haute Savoie	Haute Savoie	Haute Savoie
Date de création	2011	1894	1951	1960	1985	1986	2006	1903
Date et mode d'arrivée du dirigeant interrogé	2014 (reprise)	2013 (reprise)	2015 (reprise)	2011 (reprise)	1998 (reprise)	1991 (reprise)	2015 (reprise)	2017 (reprise)
Effectif	4	30	7	4	9	15	9	100
Nombre de chambres	35	31	25	28	38	40	5	23
Nombre d'étoiles et positionnement	2	3, familial	3, familial	4, haut de gamme et éco-responsable	2	3, familial	3, moyen de gamme	5, luxe
Clientèle	Affaires principalement	Tourisme	Tourisme	Tourisme	Affaires principalement	Tourisme	Tourisme	Tourisme
Degré d'avancement RSE	Premières actions, faible formalisation	Engagement moyen	Réflexions, premières actions	Formalisation	Engagement moyen à fort	Premières actions	Formalisation	Engagement moyen
SUISSE								
Hôtel	GENEVE 1	GENEVE 2	LAUSANNE 1	LA TOUR	LAUSANNE 2	YVERDON		
Canton	Genève	Genève	Vaud	Vaud	Vaud	Vaud	Vaud	
Date de création	Début 20 ^e	1996	2016	1864	1964	2005		
Date et mode d'arrivée du dirigeant interrogé	2011 (reprise)	2015 (embauche)	2016 (embauche)	2013 (reprise)	2018 (embauche)	2005 (création)		
Effectif	2	8	30	26	25	2		
Nombre de chambres	34	40	112	52	116	36		
Nombre d'étoiles et positionnement	3, moyen de gamme	3, moyen de gamme	3 étoiles supérieur, moyenne gamme	3 étoiles supérieur, moy/haut de gamme	4, moyen de gamme	3 étoiles supérieur, moy/haut de gamme		
Clientèle	Affaires principalement	Affaires principalement et accueil de sans-abri	Patients, affaires et tourisme	Affaires principalement	Affaires et tourisme	Affaires principalement		
Degré d'avancement RSE	Premières actions	Engagement moyen	Engagement moyen	Engagement moyen, faible formalisation	Formalisation	Premières actions, faible formalisation		

² Afin de préserver leur anonymat, les hôtels ont été désignés par leur localisation géographique.

Cependant, compte tenu de la crise sanitaire qui a engendré la fermeture de nombreux hôtels pendant plusieurs mois, ainsi que la frontière franco-suisse, et des contraintes temporelles liées au financement de notre projet de recherche, ce sont essentiellement les dirigeants qui ont été interrogés (seuls deux salariés ont été interviewés en plus des 14 dirigeants) et la plupart du temps en visioconférence (seules trois interviews ont été réalisées en face à face). Ces interviews se sont déroulées entre le 22/03/21 et le 18/06/21 et ont duré entre 1h et 2h30. Les 16 interviews ont été enregistrées et intégralement retranscrites. Ce sont au total 20 heures et près de 377 pages d'entretiens qui ont été analysées. Ces interviews ont été réalisées à l'aide d'un guide d'entretien structuré en trois grands thèmes : 1/le profil du dirigeant, 2/les caractéristiques de l'hôtel et de son environnement et 3/la trajectoire d'adoption de la RSE (date de l'initiation de la démarche ; motivations à se lancer dans une démarche RSE ; sources d'informations utilisées ; piliers concernés par la démarche à l'origine et types d'actions mises en œuvre à l'intérieur de chacun des piliers ; acteurs clés, internes ou externes à l'entreprise, qui ont participé au processus ; difficultés rencontrées ; évolutions de la démarche : nombre de piliers et d'actions par piliers).

Pour coder les données, nous avons utilisé une procédure d'analyse de contenu (Strauss, 1987) et le logiciel Atlas.ti. Nous avons codé les données en thèmes correspondant aux différentes composantes de notre cadre d'analyse. Pour chaque établissement nous avons retracé l'évolution des pratiques dans le temps et identifié l'origine de la démarche RSE par rapport à la création ou la reprise de l'entreprise (adoption précoce versus non-instantanée). La démarche est qualifiée de précoce lorsqu'elle est entreprise dès la première année de création ou de reprise. A contrario elle se définit comme non-instantanée lorsqu'elle débute au-delà d'une année d'exercice. Puis nous avons caractérisé le rythme et l'intensité des pratiques (cf. tableau 1 et annexe 1) Pour ce faire, nous avons considéré l'évolution du nombre de piliers retenus par l'entreprise (par exemple 1 seul au départ, puis deux ou trois). Pour chacun de ces piliers, nous avons apprécié l'intensité des pratiques adoptées, en leur attribuant une pondération qui indique un niveau d'engagement plus ou moins important. Dès lors, nous avons identifié pour chaque cas la progression du nombre de piliers, la diversité et l'intensité des pratiques au cours du temps. Le rythme et l'intensité ont été caractérisés comme rapides lorsque les pratiques s'intensifient sur une courte période (inférieure à un an) en raison de leur plus grande diversité et ou par leur niveau d'engagement plus fort sur au moins l'un des piliers de la RSE. Inversement, le rythme et l'intensité ont été identifiés comme faibles lorsqu'ils ont évolué relativement lentement avec des différences notables visibles seulement au cours de nombreuses années. Nous avons ainsi pu caractériser la trajectoire suivie par chaque cas. Enfin, nous avons codé les leviers et les freins internes (liés au dirigeant ou organisationnels) et externes (à partir de ceux identifiés dans la littérature ; cf. tableau n° 2). Nous avons créé une catégorie « autres » lorsque cela était nécessaire. L'unité de codage retenue a été la phrase ou le paragraphe relatif à une idée principale. Nous avons ensuite procédé à une analyse transversale pour faire émerger des *patterns* et tenter de comprendre les facteurs expliquant l'adoption de différentes trajectoires (Huberman et Miles, 2003).

Nous avons ainsi comparé les établissements en les regroupant selon la période d'initiation de la démarche, le rythme et l'intensité de son évolution. Les hôtels ont enfin été catégorisés uniquement en quatre groupes : démarche précoce rapide, démarche non-instantanée et rapide, démarche précoce séquentielle, démarche non-instantanée et

séquentielle. Nous avons identifié le nombre d'occurrences pour chaque cas et sur l'ensemble du corpus, en prenant toutefois soin de vérifier qu'elles ne résultaient pas d'une surreprésentation dans des entretiens spécifiques. Nous avons mobilisé les outils tels que « Code-document Table » (co-occurrence entre des codes et des catégories de documents) et « Co-occurrence Table » (co-occurrences entre des codes) pour identifier les fréquences des co-occurrences entre les trajectoires et les principaux leviers et freins à l'adoption de pratiques RSE, afin de pointer d'éventuelles similitudes et différences entre les groupes.

4. L'influence des facteurs externes et internes sur les trajectoires d'adoption des pratiques RSE par les PME hôtelières

Les résultats obtenus grâce à l'étude des quatorze cas de PME du secteur hôtelier permettent tout d'abord de mettre en évidence quatre trajectoires d'adoption des pratiques RSE. Ils mettent également en exergue l'influence majeure jouée par les facteurs internes dans l'adoption des pratiques. Ces résultats sont présentés, puis discutés dans les paragraphes qui suivent.

4.1. Quatre trajectoires d'adoption des pratiques RSE

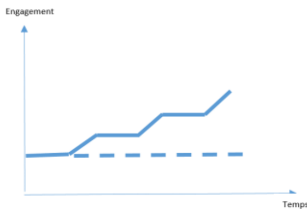
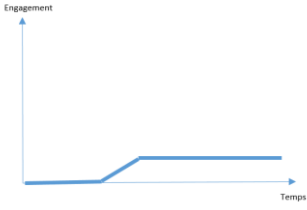
Le tableau de l'annexe 2 présente les principales caractéristiques des trajectoires d'adoption des pratiques RSE des hôtels étudiés. La lecture de ce tableau permet d'identifier quatre trajectoires types, résumées de manière synthétique dans la matrice d'adoption (tableau 4) des pratiques de RSE selon le rythme d'engagement (rapide, séquentiel, non-linéaire) et le démarrage de la démarche (précoce versus non-instantanée). La matrice montre l'importance de tenir compte du rythme d'engagement en complément de l'intensité et de la diversité des pratiques RSE. L'ensemble des établissements étudiés est à ce jour toujours engagé dans une démarche responsable. A cet égard, il est important de noter l'absence de cas de retrait ou de décroissance, c'est-à-dire qu'une fois la démarche RSE amorcée, aucun des établissements ne s'est désengagé ou n'a abandonné les pratiques mises en œuvre. La trajectoire peut toutefois être marquée par des pauses souvent expliquées par l'amortissement des investissements entrepris ou la volonté de ne pas s'engager davantage, face aux difficultés rencontrées. Par exemple, un établissement peut progressivement investir dans de nouveaux équipements pour réduire ses consommations énergétiques pour n'introduire que peu d'autres changements ensuite.

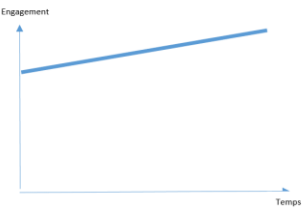

(1) Un premier type d'entreprises réunit des hôtels qui suivent une démarche progressive amorcée dès la création ou la reprise de l'entreprise. La moitié des établissements s'inscrit dans cette catégorie (Lausanne 1, Genève 2, Yverdon, Genève 1, Chapelle, Carroz ainsi qu'Alby). Ce groupe semble relativement hétérogène par le degré d'engagement des hôtels. En effet, au sein d'un même type de trajectoire les établissements peuvent se situer à un stade plus ou moins avancé, les trajectoires ne se définissant pas uniquement par le nombre de pratiques RSE. La trajectoire progressive et précoce comporte trois sous-groupes correspondant à trois niveaux d'évolution : deux établissements dont l'engagement certes précoce reste relativement faible, deux hôtels qui s'intéressent aux trois dimensions de la RSE mais semblent surtout marqués par un fort engagement social, au cœur même de leur business model, et enfin trois établissements sont globalement plus avancés sur les trois dimensions de la RSE.

Le premier sous-groupe inclus Yverdon et Genève 1 qui ont entrepris une démarche RSE de manière précoce. Par exemple, le dirigeant de Yverdon explique l'importance qu'il a accordée aux dimensions économiques et sociales dès la création de l'établissement : « Concernant la gestion du personnel ou la gestion économique, je pense que c'est depuis le début. Quand on a lancé cette affaire, c'était dans un but de gagner notre vie, mais aussi que les autres la gagnent avec nous, donc nos fournisseurs et nos employés, et puis dans la notion sociale, je pense qu'on a toujours eu à cœur d'avoir ce côté très « partage » avec nos employés. »

Pour ces deux établissements, la démarche reste peu engagée et très progressive. Nous n'avons relevé que des actions complémentaires peu engageantes au cours du temps, comme l'usage de l'eau courante en carafe à la place de bouteilles en plastique.

Tableau 4 - Classement des cas dans la matrice des modèles d'adoption des pratiques de RSE

		Démarrage de l'adoption	
		Précoce	Non instantané
Rythme et intensité d'adoption des pratiques RSE	Engagement Progressif et Séquentiel	<p>Yverdon (économique) Genève 1 (engagement RSE faible) Genève 2 (social) Lausanne 1 (social) Alby (économique et social) Chapelle (environnemental et économique) Carroz (engagement RSE fort)</p> 	<p>Gets (économique) Belley (engagement RSE faible) Morzine (économique)</p> 

	Engagement rapide et intense	Vailly (environnemental et économique) 	Talloires (engagement RSE moyen) Tour (social et environnemental - progressif puis accélération) Lausanne 2 (engagement RSE faible - progressif puis importante accélération) 
	Adoption non linéaire avec phases de retrait	Pas de cas	
	Retrait définitif après un engagement	Pas de cas	

Dans le deuxième sous-groupe, deux PME (Lausanne 1 et Genève 2) ont été créées pour répondre à une problématique sociale. La première, issue d'une collaboration avec le centre hospitalier universitaire vaudois, a pour mission l'accueil de patients en leur offrant un tarif préférentiel. Sa dirigeante explique que l'ensemble des pratiques sociales et environnementales ont été mises en œuvre à la création. Quelques compléments ont été apportés par la suite, comme les repas à un tarif préférentiel pour les salariés ou encore l'amélioration de leur bien-être en leur proposant une réduction pour l'accès à une salle de sport.

« *Tout a été fait avant l'ouverture, au moment de la construction. On n'a pas mis en place de nouveaux systèmes depuis.* » (Directrice de Lausanne 1)

Genève 2 accueille des sans-abris et favorise leur insertion sociale. A cette mission forte au cœur de son identité s'ajoutent progressivement des questions relatives aux enjeux environnementaux, qui se traduisent par la mise en œuvre de quelques pratiques. A l'inverse du premier sous-groupe, l'engagement RSE de ces deux hôtels implique des pratiques variées et plus ambitieuses. Leur réflexion se tourne aujourd'hui vers des projets qui vont au-delà des standards minimum (ampoules LED, limitation du changement de serviettes, etc...) pour se tourner vers la distribution de repas gratuits ou éventuellement l'installation éventuelle de bornes électriques.

Enfin, le troisième sous-groupe comprend Carroz, Alby et Chapelle, qui sont plus avancés dans leur trajectoire progressive et précoce. Si leur parcours est similaire aux quatre précédentes PME, ces établissements sont davantage engagés et comptent de nombreuses pratiques sur les trois volets de la RSE. Par exemple, Chapelle disposent d'un système de

géothermie pour le chauffage et emploie un salarié présentant un handicap : « *On avait un système qui était au fioul, et maintenant, on est passés à la géothermie, c'est-à-dire qu'on a des pieux qui viennent chercher la chaleur dans le sol et qui la restituent dans l'hôtel.* » (...) « *Des produits locaux, on a toujours fait ça, ça vient de l'époque de mes grands-parents, de mes arrière-grands-parents. [...] On a beaucoup de nos producteurs qui sont passés en bio.* » (Directeur de Chapelle)

Alby accueille des femmes battues et Carroz a construit un bâtiment bioclimatique. Leur démarche proactive s'est étendue sur une longue période et se poursuit avec des projets d'engagement plus forts tels que l'installation de panneaux solaires ou de bornes électriques, ou encore le développement de séjours éthiques. La démarche progressive s'explique notamment par le temps d'amortissement des travaux de rénovation pour l'un, et de consolidation et de développement d'une nouvelle clientèle pour l'autre.

(2) Le deuxième groupe comprend trois établissements (Gets, Belley et Morzine) qui ont adopté **progressivement** des pratiques de RSE, et ce de façon **non instantanée**. Le développement est graduel pour répondre à l'évolution de la réglementation, réduire les coûts, mais également par la prise de conscience que c'est une nécessité. Par exemple, le directeur de l'hôtel Morzine explique « *On sent qu'il faut le faire, mais on ne sait pas encore... On est encore dans cette démarche apprenante en fait. On ne sait pas dans quelle direction on va pouvoir aller vraiment* ». Pour le directeur de Gets, un hôtel familial de plus de trois décennies, les pratiques responsables se sont imposées au cours du temps, par bon sens davantage que par conviction. Si les directeurs de Belley et Morzine reconnaissent l'importance d'une démarche RSE, la logique économique prédomine en pratique, à l'instar de son homologue Gets. Les trois établissements de cette catégorie sont relativement peu engagés. Les pratiques mises en œuvre restent peu nombreuses et peu diversifiées. Ils centrent leurs efforts principalement sur une seule dimension.

(3) Un seul hôtel de l'échantillon, Vailly, suit une trajectoire dont le rythme d'adoption de pratiques RSE est à la fois rapide et précoce. L'établissement est fortement engagé, en particulier sur la dimension environnementale. Il s'est vu distingué d'une étoile verte en 2019, soit quatre ans après sa reprise. Son dirigeant contribue aussi à diffuser un tourisme durable tant auprès des salariés qu'auprès du public et de ses pairs, en participant notamment à des salons professionnels. « *En fait, ces deux thèmes n'ont jamais été dissociés. Ça a toujours été très important. L'écologie, tout ce qui est en tout cas lié à une activité durable, ça a toujours fait partie de moi et ça a toujours été là, je cherche toujours à aller un peu plus loin, dans tous les choix qu'on fait. Et l'humain, c'est pareil, ça fait déjà longtemps.* » (Directeur de Vailly)

(4) L'échantillon compte trois établissements dont la démarche est certes non-instantanée mais relativement rapide par rapport aux hôtels classés dans les deux catégories précédentes. Il s'agit de Talloires, Tour et Lausanne 2. Ces entreprises se distinguent par une forte accélération de leur engagement sur deux ou trois dimensions de la RSE. Leur trajectoire est marquée par une phase de réflexion au cours de laquelle peu d'actions ont été entreprises, à l'inverse des établissements de la seconde catégorie (démarche progressive et précoce) dont la majorité des mesures ont été introduites à la création ou à la reprise de l'établissement.

À la suite de cette phase de réflexion, nous constatons une large variété de pratiques déployées sur une courte période. Pour ces trois hôtels, l'accélération est survenue au cours des trois dernières années. Ils se démarquent ainsi par une approche stratégique de la RSE en anticipation de l'évolution du tourisme durable. Par exemple, la directrice de Tour explique que le tournant vers une démarche plus responsable reste relativement récent : « *La démarche vraiment durable, ça fait deux ans à peu près, mais il y a eu le Covid entre-temps qui a un peu ralenti* ».

4.2 - Les facteurs explicatifs des trajectoires

En ce qui concerne l'analyse des leviers et des freins à l'adoption de pratiques RSE, nous avons analysé les données en deux temps. Une première analyse a permis d'identifier et de hiérarchiser les leviers et les freins les plus mentionnés par les PME hôtelières interrogées. Ensuite, nous avons affiné nos analyses afin de savoir si ces facteurs contribuent à mieux comprendre l'amorçage (précoce versus non instantané) et le rythme ainsi que l'intensité (progressif et séquentiel versus rapide) de la démarche RSE.

4.2.1. Les leviers et les freins à l'adoption de pratiques RSE au sein des PME hôtelières

Comme le montre le tableau 5, les facteurs internes (liés au dirigeant et organisationnels) prédominent dans la décision d'entreprendre une démarche responsable.

Pour la majorité des établissements de l'échantillon, l'ancrage territorial du dirigeant joue ainsi un rôle déterminant de l'engagement dans une démarche RSE. Cet ancrage fait référence tant à l'histoire personnelle du dirigeant qui reste attaché à un lieu où il peut vivre depuis de nombreuses années qu'aux liens privilégiés que le dirigeant entretient avec le territoire – notamment les associations locales, les établissements de formation, les offices de tourisme et/ou les institutions politiques.

Tableau 5 : les principaux leviers et freins perçus par les dirigeants de PME hôtelières

Leviers	Nombre de verbatim	Nature des principaux leviers
Liés au dirigeant	272	1/ Ancrage territorial (91) 2/ Conviction personnelle (65) 3/ Formation ou expérience antérieures (24)
Organisationnels	214	1/ Appartenance à des réseaux (61) 2/ Stratégie de réduction des coûts (43) 3/ Pression des salariés (32)
Externe	125	1/ Réglementation (32) 2/ Rôle des institutions et initiatives locales (23)

Freins	Nombre de verbatims	Nature des principaux freins
Organisationnels	150	1/ Manque de ressources et de temps (83) 2/ Pressions concurrentielles (17) 3/ Réticences des salariés (15)
Externes	80	1/ Manque d'adhésion des clients (42) 2/ Difficulté à trouver les partenaires adéquats (14) 3/ Inadéquation des outils d'accompagnement (9) 3 bis/ Absence de pression (9)
Liés au dirigeant	26	1/ Manque d'information (20) 2/ Manque de conviction (3)

Les entreprises familiales avec une importante histoire locale tendent à s'investir davantage dans le développement économique local, participent à la stratégie touristique de leur région et cherchent à préserver l'environnement naturel qui est à la fois leur lieu de vie et de travail.

Le dirigeant reste l'acteur prépondérant dans l'impulsion d'une démarche RSE, en particulier par son pouvoir de décision sur les investissements financiers lourds engageant l'établissement pour plusieurs années. A ce titre, les changements de direction modifient en général fortement l'orientation initiale de l'établissement. Dans les cas étudiés, les nouveaux dirigeants ont mis en place une stratégie RSE à leur arrivée ou ont accéléré une démarche existante, soit par convictions personnelles, soit du fait d'une expérience professionnelle antérieure dans des chaînes hôtelières ayant déjà instauré des pratiques RSE. Le caractère familial joue également un rôle dans la décision de s'engager dans une démarche responsable. Nous l'avons dit plus haut, les établissements transmis de génération en génération peuvent engendrer un fort ancrage territorial, se traduisant par la volonté de préserver l'environnement et de s'impliquer dans le développement économique local. Toutefois, une reprise d'entreprise, qu'elle soit familiale ou non, peut également peser négativement sur les décisions d'investissements responsables qui peuvent être contrebalancées par une forte pression financière. Dans cet arbitrage entre écologie et économie, les dirigeants hôteliers privilégient le maintien de l'héritage familial ou la rentabilité.

Au niveau organisationnel, et sans doute en lien avec l'ancrage territorial évoqué plus haut, les dirigeants des PME sont très influencés par les réseaux auxquels ils ou leur entreprise appartiennent (syndicats professionnels, hôtels partenaires ou voisins...). Ces derniers restent une source privilégiée pour l'échange de bonnes pratiques et la génération de nouvelles idées. Les partenaires sont aussi cités comme un vecteur important de nouvelles propositions et par incidence contribuent à l'adoption de pratiques responsables. Les hôteliers sont également motivés par de possibles économies lorsqu'ils entreprennent une démarche responsable. A ce titre, une stratégie de réduction des coûts reste un fort levier. Certains répondants ont en effet indiqué qu'ils ont investi dans de

nouveaux équipements comme les réducteurs d'eau pour réduire leurs consommations énergétiques. La rénovation du bâtiment engendre une meilleure performance énergétique, par une meilleure isolation et l'amélioration du système de chauffage. L'affichage de pancartes pour limiter le renouvellement des serviettes est devenu un standard dans le secteur qui permet de réaliser des économies d'eau et de produits d'entretien. D'autres systèmes de domotique, comme le réglage du chauffage à des heures fixes, limitent les dépenses liées aux consommations d'énergie.

« Les premières mesures, ça a été l'économie d'eau dans le nettoyage et l'économie de serviettes pour les clients, le changement des draps dans les lits qui sont faits uniquement si le client le demande [...], mettre les cartes électriques dans les chambres avec les stores qui se baissent au moment où le client quitte la chambre. » (Directrice de Lausanne 1)

« Comme vous savez, on paye les poubelles en Suisse, il y a la levée. Donc c'est soit la taxe au sac, soit une entreprise privée qui vient et la facturation est à la tonne de déchets. Donc on cherche à réduire nos déchets pour diminuer nos coûts » (Directeur de Tour)

Si les leviers sont nombreux, les freins restent également importants, notamment pour un déploiement plus ambitieux des pratiques. Les résultats mettent en exergue deux principaux freins : le manque de ressources et de temps, ainsi que le manque d'adhésion des clients.

Les hôtels indépendants de notre échantillon disposent tout d'abord de ressources limitées qui freinent leur démarche RSE. Plus particulièrement, ce sont les ressources financières qui font défaut, davantage que les ressources humaines et matérielles selon nos répondants. Le coût des installations ou des rénovations nécessaires (difficiles ou très longues à amortir) ou les prix très élevés des produits/fournitures bio ou écologiques (dont le coût est souvent jugé impossible à répercuter sur le prix de vente au client) sont des barrières importantes. La question économique reste notamment un frein majeur à une démarche RSE plus ambitieuse en ralentissant les décisions d'investissements tel que l'explique par exemple le directeur de Chapelle : *« on a une machine où on met tous les restes alimentaires. [...] On en obtient une poudre au bout d'une heure, un terreau très fertile qu'on peut redonner à nos agriculteurs, ou mettre sur son jardin. Ça réduit énormément nos déchets. Il y a beaucoup moins besoin de camions pour venir enlever nos poubelles. Mais c'est vrai que pour l'instant, ça coûte très cher. »* La mise en place d'une démarche RSE nécessite du temps en plus de ressources financières. La question temporelle se pose en raison du caractère chronophage de l'activité hôtelière mais aussi lorsqu'il s'agit de décider des pratiques RSE à mettre en œuvre. Une majorité de dirigeants déclare manquer de temps pour s'informer, se former ou se lancer dans des projets dont les retombées seront peu élevées ou à très long terme. A la tête de petites structures, ces dirigeants sont en effet très polyvalents : ils participent ou assurent très souvent à temps plein des tâches opérationnelles dans l'hôtel (accueil, cuisine...). Cela leur laisse peu de disponibilité pour réfléchir et prendre le recul nécessaire à l'instauration

de pratiques RSE, surtout face à la complexité ressentie des démarches. Par exemple, l'achat d'un produit ou l'investissement dans un nouvel équipement entraîne une réflexion sur la solution durable la plus adaptée aux besoins de l'hôtel comme l'explique la directrice de Talloires : « *Il faut remettre les choses dans leur contexte, c'est qu'en six mois, on a absolument tout refait, la priorité c'était le timing. Donc on n'avait pas le temps de réfléchir à une autre option et à faire des allers-retours. On a paré au plus pressé et le plus pressé, ce n'était malheureusement pas le plus écologique, mais le plus économique. Après, en prenant du recul, quand on a construit le spa, quand on a refait nos chambres, là, on a réfléchi en parallèle avec nos prestataires pour investir de façon plus durable : on change les lumières, on ne fait pas du gros spot qui éclaire à fond, on réfléchit sur des choses plus complètes et on se donne le temps.* » De même, une démarche de certification implique un temps de recherche du label adéquat et une procédure longue qui peuvent décourager leur acquisition. Le temps est donc une dimension cruciale afin de mieux comprendre la démarche d'adoption des pratiques RSE.

Le manque d'adhésion des clients représente le second frein. Les touristes cherchent à se détendre et oublier les contraintes, même s'ils peuvent être dans leur vie quotidienne plus sensibles à la préservation de l'environnement. Ils ne sont pas prêts à tolérer les désagréments liés à certaines pratiques environnementales (mauvaise odeur des produits d'entretien bio, couleur moins éclatante du linge ou de l'eau des toilettes, linge changé moins souvent). Par exemple, le directeur de Gets explique : « *Les clients sont un peu égoïstes, ils viennent chercher leur bien-être. S'ils gaspillent une serviette tous les jours pour prendre leur douche, ils s'en foutent, parce qu'ils veulent être bien. Ils veulent l'expérience client. Maintenant, le client veut avoir des vacances inoubliables.* »

4.2.2. Les facteurs d'influence des trajectoires d'adoption de pratiques RSE

Au-delà de ces tendances générales, nous avons comparé les leviers et des freins à l'adoption d'une démarche RSE pour savoir s'ils peuvent expliquer la trajectoire suivie. Le tableau 6 montre un certain nombre de différences entre chaque catégorie.

Les facteurs liés au dirigeant, et notamment leurs convictions personnelles, semblent engendrer un engagement plus précoce dans la démarche RSE (cases 1 et 3). La conviction personnelle est même quasiment le seul levier évoqué dans la trajectoire 3 (démarrage précoce et croissance rapide).

Dans les trajectoires précoces et progressives, on retrouve l'influence forte de l'ancrage territorial, un attachement important au territoire engendrant la volonté de le préserver. Un fort investissement local, doublé de l'insertion dans les réseaux, accroît la sensibilité RSE des dirigeants qui estiment qu'il est de leur devoir d'agir. Il est également intéressant de relever l'importance de la réglementation ou l'anticipation de l'évolution de la réglementation comme levier de l'adoption de pratiques RSE. Mais les ambitions sont freinées par la réalité économique : le manque de ressources, l'absence de reconnaissance des clients et les pressions concurrentielles.

Tableau n° 6: l'influence des facteurs externes et internes dans les trajectoires

		Démarrage de la démarche RSE	
		Précoce	Non instantané
Rythme et intensité de l'adoption des pratiques RSE	Engagement Progressif et Séquentiel	<p>(1) Leviers 1/ Liés au dirigeant (Ancrage territorial ; Convictions personnelles) 2/ Externes (Réglementation) 3/ Organisationnels (Réseau ; stratégie suivie)</p> <p>Freins 1/Organisationnels (Manque de ressources) 2/ Externes (Manque d'adhésion des consommateurs ; Pression concurrentielle)</p>	<p>(2) Leviers 1/ Liés au dirigeant (Ancrage territorial) 2/ Organisationnels (Flexibilité de la petite taille ; Réseau) 3/ Externes (Incitations financières)</p> <p>Freins nombreux et variés 1/Organisationnels (Manque de ressources) 2/ Externes (Manque d'adhésion des consommateurs, inadéquation des outils d'accompagnement) 3/ Liés au dirigeant (Manque de connaissance)</p>
	Engagement rapide et intense	<p>(3) Leviers 1/ Liés au dirigeant (Convictions personnelles)</p> <p>Freins peu nombreux 1/ Externes (Manque d'adhésion des consommateurs ; Difficulté à trouver les bons partenaires) 2/ Organisationnels (Manque de temps pour aller plus loin)</p>	<p>(4) Leviers 1/Organisationnels (Stratégie suivie ; Réseau) 2/ Externes (Pressions des clients + Institutions et initiatives locales) 3/ Liés au dirigeant (Ancrage territorial ; Convictions du dirigeant)</p> <p>Freins 1/Majoritairement organisationnels (Manque de ressources et de temps ; Réticences des salariés)</p>

Dans les trajectoires précoces et rapides, le principal moteur est la conviction et les valeurs du dirigeant. Face à la puissance de ce moteur interne, peu de freins sont perçus et cités, si ce n'est une certaine frustration liée au manque d'adhésion des consommateurs, la difficulté à trouver les bons partenaires ou le manque de temps pour aller encore plus loin.

Les trajectoires non instantanées et progressives reposent principalement sur l'ancrage territorial du dirigeant et moins sur ses convictions personnelles. Cet ancrage, accompagné de l'insertion dans les réseaux locaux, entraînent un engagement minimal, souvent perçu comme une obligation morale. Des effets de mimétisme et des incitations

financières engendrent l'instauration de mesures minimales, faciles à mettre en place et à disséminer dans une entreprise de petite taille. Les leviers, qu'ils soient liés au dirigeant, organisationnels ou externes, sont d'une manière générale beaucoup moins évoqués que pour les autres catégories. A l'inverse, les dirigeants interrogés évoquent de nombreux freins qui les empêchent d'aller plus loin : le manque de ressources, le manque d'outil d'accompagnement, le manque de connaissance... On est ici très clairement en face d'établissements qui, en l'absence de moteurs internes, requièrent le plus d'accompagnement et d'incitations dans leur démarche RSE.

Enfin, dans les démarches non instantanées mais rapides, ce sont davantage les facteurs organisationnels qui prédominent, et notamment la stratégie suivie. C'est également dans ce groupe d'établissement que les leviers externes sont les plus forts (pression des clients, initiatives portées par les institutions locales). On trouve dans cette catégorie davantage d'hôtels avec un positionnement haut de gamme ou accueillant une clientèle d'affaires exigeante. Par exemple, le directeur de Tour témoigne : « *Ce qui est important, c'est que certaines grosses entreprises, quand on signe un contrat avec eux, il y a quand même des questions qui sont posées, des critères à respecter. Les administrations prêtent attention à ça aussi* ». On est clairement ici en face d'une RSE que l'on pourrait qualifier d'instrumentale. La plus grande taille de ces hôtels soulève également des freins spécifiques comme la réticence des salariés.

5. Discussion et conclusion

Les 14 études de cas de PME hôtelières ont permis de faire émerger plusieurs enseignements, permettant une meilleure compréhension des trajectoires d'adoption des pratiques de RSE et de leurs facteurs explicatifs.

Tout d'abord, cette recherche alimente la littérature sur l'adoption de la RSE par les PME, en montrant que celle-ci peut se manifester de différentes manières. Il n'existe pas une seule trajectoire type mais une variété de réponses possibles en fonction du profil de la PME, et des leviers et freins qu'elle perçoit ou auxquels elle est confrontée. Nos résultats ont ainsi permis d'identifier quatre trajectoires induisant une précocité et une intensité d'engagement plus ou moins grandes. Ces trajectoires soulignent que l'engagement RSE, même s'il n'est pas forcément intense et croissant sur la durée, apparaît irréversible. Ainsi contrairement aux rares travaux antérieurs qui portent sur l'adoption d'une démarche RSE (Sethi, 2003 ; Weaver et al., 1999 ; Porter et Kramer, 2002) ou sur l'adoption d'autres stratégies de développement en contexte TPE/PME, qui ont constaté des phases de retrait ou de décroissance dans les trajectoires, nous n'avons pas constaté de retours en arrière dans l'engagement RSE des PME hôtelières. De même, l'identification d'une trajectoire rapide mais non instantanée diffère des travaux antérieurs qui associent plutôt l'adoption pérenne de pratiques RSE aux seules entreprises qui intègrent la démarche au cœur de leur business model (Sethi, 2003 ; Dando et Swift, 2003). Deux raisons principales peuvent être avancées pour expliquer ces différences de résultats : la spécificité du secteur hôtelier et la période d'étude. Dans le domaine de l'hôtellerie, et plus largement les

activités de service, il n'y a pas de séparation entre le lieu de fabrication et le lieu de délivrance du service. La nature des investissements à réaliser (sur des bâtiments parfois classés ou historiques, ou s'insérant dans des zones réglementées), leur coût et l'implication sur l'activité quotidienne (des travaux importants pouvant engendrer une fermeture de l'établissement sur plusieurs mois et donc l'absence de chiffre d'affaires) peuvent certes freiner ou ralentir la précocité ou le rythme d'engagement dans une démarche RSE, mais limitent également les possibles retours en arrière. Ensuite, cette étude, plus récente que les précédentes, s'inscrit dans un contexte où la prise de conscience des enjeux RSE semble mieux établie et plus largement partagée.

Cette recherche complète également les travaux antérieurs qui ont mis en exergue une très grande diversité de leviers et de freins en les hiérarchisant et en apportant un regard nouveau sur comment ces leviers influencent la trajectoire d'adoption de la RSE. Si la littérature sur la RSE a pendant longtemps fait une large place aux moteurs externes et laissé de côté les dynamiques internes (Coles et al., 2013), force est de constater qu'en ce qui concerne les PME, ce sont les facteurs internes qui demeurent les plus importants.

Au premier rang de ces facteurs, et dans la lignée des travaux portant plus généralement sur le management stratégique des TPE/PME (Marchesnay, 2011; Bayad et al., 2010; Thévenard-Puthod et Picard, 2015) et sur ceux s'intéressant à la RSE dans les PME (Paradas, 2006, 2007; Fraj-Andrés, Martinez-Salinas et Matute-Vallejo, 2009; Paradas, 2006, 2007; Berger-Douce, 2008; Bon et al., 2015; Courrent, 2012), le dirigeant apparaît constituer le levier (et aussi le frein) essentiel. Dans les PME, les pouvoirs sont centralisés et la stratégie principalement construite à partir des connaissances, compétences et vision du seul dirigeant. Ses valeurs, sa trajectoire sociale et professionnelle, son style de vie et sa vision façonnent très largement son engagement RSE, comme nous avons pu le vérifier dans notre échantillon. Ainsi un engagement précoce, provoqué à la création ou à la reprise de l'établissement, est principalement le fait des convictions personnelles du dirigeant. Celles-ci peuvent être intrinsèques (liés aux valeurs personnelles), mais aussi provenir d'une expérience antérieure dans une entreprise de plus grande taille étant plus avancée en matière de RSE ou encore de formations reçues. Lorsque cette conviction est absente ou moins prégnante, l'adoption est plus tardive. C'est alors l'ancrage territorial et l'appartenance à des réseaux locaux qui peuvent jouer un rôle dans le cas des trajectoires moins précoces et moins rapides. Un enracinement fort du dirigeant, notamment quand il est issu d'une famille présente sur un territoire depuis plusieurs générations, ou quand il a su développer des contacts étroits avec les acteurs locaux, favorise certes une volonté de préserver le territoire et de contribuer au développement local (Torrès, 1999; Berger-Douce, 2007, 2008; Sen et Cowley, 2013; Morsing et Perrini, 2009; Uhlner et al., 2011), mais ne constitue pas forcément une priorité à court terme (lors de la création ou la reprise de l'entreprise). Enfin, ce sont les motifs stratégiques et les pressions externes qui expliquent les rythmes d'adoption moins précoces mais plus rapides (Sen et Cowley, 2013; Berger-Douce, 2008; Morsing et Perrini 2009; Linh et al., 2015). Ce résultat permet de nuancer l'idée de Labelle et St Pierre (2015) selon laquelle les facteurs d'influence d'une démarche RSE s'accroissent en fonction de la taille de la PME. Une vision plus instrumentale de la RSE s'expliquerait

davantage par une anticipation de l'évolution de la demande et de la réglementation que par la taille de la PME.

D'un point de vue managérial, ce travail débouche sur plusieurs apports. Tout d'abord, les résultats empiriques confirment les difficultés de certaines PME à s'engager dans une démarche RSE. En particulier le manque de ressources financières et le manque de temps semblent être les principaux freins à un engagement précoce et rapide. Le manque de temps par exemple ne permet pas aux dirigeants de s'informer correctement, et ce d'autant plus qu'ils indiquent, en France, faire face à une confusion sur le rôle de chaque institution publique, sur l'aide que peuvent apporter par exemple la communauté de commune, la chambre de commerce, la Région et l'Ademe. L'offre d'accompagnement semble ainsi beaucoup moins lisible en France qu'en Suisse et une majorité d'établissements a expliqué renoncer à chercher de l'aide auprès d'institutions publiques en raison du temps nécessaire à identifier le bon interlocuteur. Il y aurait donc un effort de clarification à réaliser dans ce domaine. De même, une clarification des référentiels serait bénéfique aux hôteliers afin de déployer les pratiques responsables suivant un développement en adéquation avec leur stratégie et les ressources dont ces PME disposent. Les institutions suisses s'appuient davantage sur l'application de la réglementation mais semblent apporter un moindre soutien financier aux établissements hôteliers par rapport à leurs homologues français.

L'identification des trajectoires permet également de mettre en évidence l'importance de la stratégie touristique dans les communes pour développer l'activité économique. A contrario, l'appui des institutions locales pour un tourisme plus durable reste limité pour les établissements plus dynamiques suivant un rythme rapide.

Enfin, l'étude des leviers et des freins propres à chaque trajectoire permet de mettre en exergue la spécificité de la mise en œuvre d'une démarche RSE au sein des PME par rapport aux grandes chaînes. Les pratiques RSE sont diverses et souvent déployées dans une stratégie de long terme en restant fortement liée aux valeurs du dirigeant et à son ancrage territorial. A contrario, les grandes chaînes semblent davantage motivées par la recherche d'une meilleure efficacité et le maintien de leur réputation.

Ce premier travail exploratoire présente cependant plusieurs limites. Un échantillon plus important d'hôtels indépendants permettrait d'affiner les analyses relatives à la localisation des établissements. Plus particulièrement, il serait intéressant de montrer l'impact de la destination touristique qui renseigne à la fois sur la pression concurrentielle ainsi que la stratégie touristique locale. De même, un hôtel situé dans un centre historique ne fait pas face aux mêmes contraintes pour s'engager dans des pratiques RSE qu'un hôtel localisé en montagne (contraintes liées au patrimoine historique versus contraintes climatiques). En effet, certains chercheurs ont mentionné l'influence des conditions climatiques sur l'adoption de la RSE (Callot, 2014).

De plus, nous avons mené des entretiens principalement auprès de directeurs d'établissements. Le secteur hôtelier étant particulièrement touché par la pandémie, une majorité d'employés sont restés sans activité salariale durant la période de collecte de données. Une observation de leurs activités au quotidien contribuerait à mieux déceler les

freins à l'adoption de pratiques RSE, l'éventuel décalage entre l'ambition du directeur d'établissement et les procédures mises en œuvre, et les retours des clients sur le comportement des salariés. Ceci pourrait déboucher sur une analyse plus longitudinale qui permettrait de mieux comprendre le processus d'adoption des pratiques et qui pourrait être très complémentaires à l'analyse des trajectoires d'adoption que nous avons menée, a posteriori, dans ce travail. Enfin, on pourrait approfondir l'influence du contexte national (France versus Suisse) sur le processus d'adoption pratiques.

6. Bibliographie

- Acquier, A. et Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française de Gestion*, 253(8), 387-413.
- Aguinis, H. et Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Aguinis, H. et Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*. Prépublication. Repéré dans <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baromètre Generali – CSA, Synthèse, n°1201769 – Avril 2013, https://www.entrepreneursdavenir.com/wp-content/uploads/ea_files/docs/pdf/presse/mediakit/Synth%C3%A8se%20GENERALI-CSA%202013.pdf
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of management review*, 33(1), 122-136.
- Bayad, M., Gallais, M., Marlin, X., & Schmitt, C. (2010). Entrepreneuriat et TPE: la problématique de l'accompagnement. *Management Avenir*, (10), 116-140.
- Bellini B. (2003). « Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise : La prise en compte de la protection de l'environnement dans son management », État des lieux, Atelier développement durable, AIMS, ESSCA, Angers.
- Berger-Douce, S. (2005). Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 18(3-4), 93-123.
- Berger-Douce, S. (2007). Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1), 53-71.
- Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française. *Management et Avenir*, (1), 9-29.
- Berger-Douce, S. (2015, March). RSE, Innovation et Performance: une étude longitudinale en PME. In *Séminaire de recherche du GRM" Responsabilité sociale et PME"*.
- Berger-Douce, S., & Courrent, J. M. (2009). Développement durable et proximité (s) au service du développement local?.
- Bikefe, G., Zubairu, U., Araga, S., Maitala, F., Ediuku, E., & Anyebe, D. (2020). Corporate Social Responsibility (CSR) by small and medium enterprises (SMEs): a systematic review.
- Biwolé, V. (2017). Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE: état de l'art de 2005 à 2015. *Revue internationale PME*, 30(2), 115-143.
- Blome, C., & Paulraj, A. (2013). Ethical climate and purchasing social responsibility: A benevolence focus. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 567-585.
- Bohdanowicz-Godfrey, P., & Zientara, P. (2012). CSR-inspired environmental initiatives in top hotel chains. In D. Leslie, D. Leslie (Ed.), *Tourism enterprises and the sustainability agenda across Europe* (pp. 93–120). Ashgate Publishing.

- Boissin, J. P., Grazzini, F., & Tarillon, C. (2019). Une caractérisation des trajectoires de croissance des start-up au travers de leur taille et de leur mode de financement. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 18(2), 21-59.
- Bon, V., Pensel, J. L., & Morlet, D. (2015). Les PME engagées en RSE: des clés de compréhension à partir d'une approche qualitative. *Recherches en Sciences de Gestion*, 109(4), 75-100.
- Bon, V., & Taccola-Lapierre, S. (2015). La performance sociétale des PME engagées dans la RSE: des fondements aux enjeux de son explicitation. *Revue de l'organisation responsable*, 10(2), 28-42.
- Bonneveux, E., Calmé, I., & Soparnot, R. (2011). La diffusion d'une démarche RSE innovante au sein d'un réseau de PME: le cas du Centre des Jeunes Dirigeants. *Gestion 2000*, 28(2), 69-90.
- Bonneveux, E., & Saulquin, J. Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management Avenir*, (3), 170-186.
- Brammer, S., Hojmosse, S., & Millington, A. (2011). Managing sustainable global supply chain: Framework and best practices.
- Cabagnols, A., & Le Bas, C. (2006). *Les déterminants du comportement de RSE: une analyse économétrique à partir des données d'enquête* (No. 05). Working paper.
- Callot, P. (2011). Les pionniers de l'écolabellisation en hôtellerie: une vision responsable, levier d'un changement durable. *Management Avenir*, (1), 32-47.
- Callot, P. (2014). La difficile appropriation du concept de RSE par les TPE. *La Revue des Sciences de Gestion*, (5), 129-137.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelee, F. (2007). La responsabilité sociale d'entreprise, vol. 477.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Clos, C. (2020). Pratiques de développement durable dans l'hôtellerie de luxe: enjeux et spécificités. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 39(1).
- Coles, T., Fenclova, E., & Dinan, C. (2011). Responsibilities, recession and the tourism sector: perspectives on CSR among low-fares airlines during the economic downturn in the UK. *Current Issues in Tourism*, 14(6), 519-536.
- Coles, T., Fenclova, E., & Dinan, C. (2013). Tourism and corporate social responsibility: A critical review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 6, 122-141.
- Courrent, J.M. (2012). RSE et développement durable en PME. Bruxelles, De Boeck.
- Courrent, J. M., & Torrès, O. (2005). A proxemic approach of small business: the case of business ethics. *50th International Council of Small Business (ICSB), Washington*.
- Dando, N., & Swift, T. (2003). Transparency and assurance minding the credibility gap. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 195-200.
- Del Baldo, M. (2009). Corporate Social Responsibility e corporate governance: quale nesso nelle PMI?. *Piccola Impresa/Small Business*, (3).
- Dewhurst, H., & Thomas, R. (2003). Encouraging sustainable business practices in a non-regulatory environment: A case study of small tourism firms in a UK National Park. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(4), 383-403.
- Diambeidou, M. B., & Gailly, B. (2011). A taxonomy of the early growth of Belgian start-ups. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.
- Elkington, J. (1997). *Cannibal with forks: The Triple Bottom Line of Twentieth Century Business*. Canada : New Society Publisher. Pitman.
- Ettinger, A., Grabner-Kräuter, S., & Terlutter, R. (2018). Online CSR communication in the hotel industry: Evidence from small hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 94-104.
- Favre-Bonté, V., & Thévenard-Puthod, C. (2013). Resource and skill transfers in subcontractor SME acquisitions: Influence on the long-term performance of acquired firms. *European Management Review*, 10(3), 117-135.
- Fouda, J. B. (2014). Le choix d'une stratégie RSE. *Revue française de gestion*, (7), 11-32.
- Fraj-Andrés, E., Martínez-Salinas, E., & Matute-Vallejo, J. (2009). Factors affecting corporate environmental strategy in Spanish industrial firms. *Business strategy and the Environment*, 18(8), 500-514.
- François-Lecompte, A., & Gentric, M. (2013). L'engagement environnemental du secteur hôtelier: proposition d'un modèle conceptuel. *Management Avenir*, (8), 31-50.
- Gadonne, D. L., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 45-63.
- Garay, L., & Font, X. (2012). Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 329-337.
- Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2006). Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. *Academy of management Review*, 31(2), 329-346.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Haack, P., Martignoni, D., & Schoeneborn, D. (2021). A bait-and-switch model of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 46(3), 440-464.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Éditions du Renouveau pédagogique; De Boeck.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Kasim, A. (2007). Towards a wider adoption of environmental responsibility in the hotel sector. *International journal of hospitality & tourism administration*, 8(2), 25-49.
- Labelle, F., & Aka, K. G. (2010). Le business case pour la responsabilité sociale des entreprises adapté aux PME 5 cas québécois. *Entrepreneurial Practice Review*, 3(1), 69-85.
- Labelle, F., & Pasquero, J. (2006). Alcan et le «partenalisme»: les mutations d'un modèle de responsabilité sociale au cours du XX e siècle. *Entreprises et histoire*, (4), 74-96.
- Labelle, F., & St-Pierre, J. (2015). La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Revue internationale PME*, 28(1), 157-189.

- Labelle, F., St-Jean, É., & Dutot, V. (2012). Déterminants de l'entrepreneuriat durable: Quelques constats auprès d'étudiants universitaires. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 23-30.
- Lee, S., & Park, S. Y. (2010). Financial impacts of socially responsible activities on airline companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(2), 185-203.
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International journal of management reviews*, 10(1), 53-73.
- Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of business ethics*, 67(3), 257-273.
- Levy, S. E., & Park, S. Y. (2011). An analysis of CSR activities in the lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism management*, 18(1), 147-154.
- Lin, K. H., & Chaney, I. (2007). The influence of domestic interfirm networks on the internationalization process of Taiwanese SMEs. *Asia Pacific Business Review*, 13(4), 565-583.
- Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1998). Client-following and market-seeking strategies in the internationalization of service firms. *Journal of Business-to-business Marketing*, 4(3), 1-41.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20-38.
- Marchesnay, M. (2011). Fifty years of entrepreneurship and SME: a personal view. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Martinet, A. C., & Reynaud, E. (2004). Entreprise durable, finance et stratégie. *Revue française de gestion*, (5), 121-136.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33(2), 404-424.
- Mcmahon, R. G. (2001). Growth and performance of manufacturing SMEs: The influence of financial management characteristics. *International Small Business Journal*, 19(3), 10-28.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Mirvis, P., & Googins, B. (2006). Stages of corporate citizenship. *California Management Review*, 48(2), 104-126.
- Morsing, M., & Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 1-6.
- Olivier C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, 145-179.
- Oueghlissi, R. (2013). La RSE et les PME. *Revue française de gestion*, (7), 163-180.
- Paradas, A. (2006). Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises: résultats d'enquêtes. *actes du 8ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse*.
- Paradas, A. (2007). Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE: approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(3-4), 43-67.

- Paradas, A. (2011). Développement durable en petites entreprises. *La Revue des sciences de gestion*, (1), 129-137.
- Paradas, A., Debray, C., Revelli, C., & Courrent, J. M. (2013). Les femmes dirigeantes de PME ont-elles des pratiques de RSE spécifiques?. *Recherches en sciences de gestion*, (4), 187-207.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). A resource dependence perspective. In *Intercorporate relations. The structural analysis of business*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Picard, C. (2006). La représentation identitaire de la TPE artisanale. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 19(3-4), 13-49.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12): 57–68
- Rhou, Y., & Singal, M. (2020). A review of the business case for CSR in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102330.
- Sen, S., & Cowley, J. (2013). The relevance of stakeholder theory and social capital theory in the context of CSR in SMEs: An Australian perspective. *Journal of business ethics*, 118(2), 413-427.
- Sethi, S. P. 2003. Setting global standards. Hoboken, NJ: Wiley
- Smith, C. 2003. Corporate social responsibility: Whether or how? *California Management Review*, 45(4): 52–76.
- Strauss, Anselm L. 1987. *Qualitative Analysis for Social Scientists*. NY: Cambridge University Press.
- Tamajón, L. G., & i Aulet, X. F. (2013). Tourism Management Perspectives. *Tourism Management*, 7, 38-46.
- Tamajón, L. G., & Font, X. (2013). Corporate social responsibility in tourism small and medium enterprises evidence from Europe and Latin America. *Tourism Management Perspectives*, 7, 38-46.
- Thévenard-Puthod, C. (2021). Pour une meilleure appréhension de la variété des trajectoires d'internationalisation des entreprises artisanales. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 20(4), 41-72.
- Thevenard-Puthod, C., Picard, C. (2015). Diversité des stratégies de croissance de l'entreprise artisanale et profil du dirigeant, *Revue internationale PME*, 28(3-4), 139-169
- Thomas, R., Shaw, G., & Page, S. J. (2011). Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tourism management*, 32(5), 963-976.
- Torrès, O. (1999). *les PME*. Paris: Flammarion.
- Torrès, O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 41(253), 333-352.
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2012). Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: Empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector. *Journal of business ethics*, 109(4), 483-500.
- Uhlaner, L., Ulijn, J., Jenniskens, I., & Groen, A. (2011). Social, cultural and human capital in European SMEs: an introduction. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 14(1), 1-12.
- Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie (2017), Mémento du Tourisme, <https://umih.fr/fr/chiffres-cles/tourisme/index.html>.

- Van de Mosselaer, F., van der Duim, R., & van Wijk, J. (2012). Corporate social responsibility in the tour operating industry: The case of Dutch outbound tour operators. *Tourism enterprises and the sustainability agenda across Europe*, 71-92.
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. (2016). Corporate social responsibility: An overview and new research directions: Thematic issue on corporate social responsibility. *Academy of management journal*, 59(2), 534-544.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Cochran, P. L. 1999. Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressure, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42: 539–552.
- Wilson, I. (1975). What one company is doing about today's demands on business. In G. A. Steiner (Ed.), *Changing business-society interrelationships*. Los Angeles: Graduate School of Management, UCLA.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Yin, R. K. (1984). *Beyond Method: Strategies for Social Research*.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Annexe 1- Les trois piliers de la RSE et leurs composantes

Pilier Environnemental	Pilier Social	Pilier Economique
Réduction de l'impact environnemental de l'activité par une meilleure gestion des déchets, une lutte contre le gaspillage de l'eau et de l'énergie, l'utilisation de mobilité douce, voire l'instauration d'activité régénératrice pour l'environnement...	Amélioration des conditions de travail (santé et sécurité) et promotion d'un dialogue social Instauration de l'égalité des chances (hommes/femmes ; diversité, handicap...), équité dans le traitement des salariés (salaires) Mise en place d'une politique de gestion des compétences, d'accès à la formation Adoption de modes de gouvernance participatif Attention portée aux modes de vie des habitants locaux / cohabitation avec voisinage Génération de savoir Promotion de la culture et des arts locaux Accessibilité de l'établissement (aux personnes en situation de handicap, aux seniors...)...	Instauration d'un dialogue avec les parties prenantes externes (clients, fournisseurs, citoyens, pouvoirs publics...) Bonne conduite avec les fournisseurs : achats responsables, soutien ou partenariats avec les fournisseurs, charte de bonne conduite Respect des clients : qualité des produits et services, transparence, protection, sécurité (ex : données) Contribution à la communauté locale : relocalisation d'emplois, aide au développement local (circuits courts), aide aux associations, Conduite éthique de l'entreprise Paiement des taxes locales...

Annexe 2 : Caractéristiques des trajectoires d'adoption des pratiques de RSE

	Genève 2			Lausanne 1			Lausanne 2			Yverdon			Tour			Genève 1			Belley		
Démarrage de la démarche RSE : Précoce versus Non instantané	Précoce une majorité de pratiques mises en œuvre dès la création			Précoce avec une majorité de pratiques introduites dès la création			Non-instantané – établissement au début de la démarche			Engagement sur les trois piliers dès le départ			Non-instantané – Début d'une démarche formelle depuis 2019			Précoce – actions limitées à la reprise de l'établissement			Non-instantané – engagement faible		
Rythme de la démarche RSE : progressif versus rapide (Nombre de piliers considérés, nombre de pratiques différentes à l'intérieur de chaque pilier)	Progressif puis accélération au cours des trois dernières années (impact social fort dès le départ et engagement environnemental limité initialement puis intégré dans les décisions d'investissements)			Engagement sur les trois piliers dès la création puis très faible progression			Progression lente puis accélération : a commencé par appliquer les conventions collectives et quelques achats en circuit court suivit progressivement d'actions en faveur de l'environnement ; accélération au cours des trois dernières années			Progressif qui suit l'évolution de la réglementation et les tendances de marché ainsi que les investissements de rénovation de l'établissement			Séquentiel avec accélération : quelques pratiques sociales dès le départ puis renforcement et accélération de la démarche depuis 2015 (changement de direction) ; réflexion sur la formalisation des pratiques en vue d'une certification (2019)			Actions introduites initialement puis très faible progression Engagement limité (respect des conventions collectives et engagement régulier avec les acteurs de la formation ; rénovation du bâtiment en 2015)			Séquentiel : suit principalement les investissements de l'établissements ; réflexions sur d'éventuelles pratiques (ex. avis négatif d'un expert pour l'installation de panneaux solaires)		
Intensité de l'engagement	Env.	Social	Eco.	Env.	Social	Eco.	Env.	Social	Eco.	Env.	Social	Eco.	Env.	Social	Eco.	Env.	Social	Eco.	Env.	Social	Eco.
	Moyen	Fort	Faible	Moyen	Fort	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Faible	Faible	Moyen	Moyen	Moyen	Faible	Faible	Faible	Moyen	Faible	Faible	Faible
Caractéristiques de la trajectoire : Proactivité versus réactivité	Proactive : mission sociale de l'hôtel			Réactive : conformité à la réglementation et application des standards imposés par les grands groupes			Réactive : réponse à la demande de clients grands comptes et l'évolution de la réglementation			Réactive : portée par la stratégie touristique locale favorisant les démarches durables			Réactive : réponse à la demande d'entreprises et administrations clientes			Réactive : suit principalement la réglementation et les pratiques visant à réduire les coûts			Réactive : suit principalement la réglementation et les pratiques visant à réduire les coûts		

	Talloires			Morzine			Gets			Chapelle			Vailly			Carroz			Alby		
Démarrage de la démarche RSE : Précoce versus Non instantané	Non-instantané – démarché entreprises au bout de deux ans			Non-instantané - au début de la démarche (période de réflexion avec de petites actions)			Non-instantané			Précoce – a commencé par travailler avec des fournisseurs locaux			Précoce – a mis en place de nombreuses pratiques dès la reprise de l'établissement			Précoce - quelques pratiques dès le début puis positionnement stratégique sur le tourisme durable			Précoce – nombreuses actions initiales (ex. forte collaboration avec les acteurs locaux)		
Intensité de l'engagement	Env.	Social	Eco.	Env.	Social	Eco.	Env.	Social	Eco.	Env.	Social	Eco.	Env.	Social	Eco.	Env.	Social	Eco.	Env.	Social	Eco.
	Moyen	Faible/Moy	Moyen	Faible	Faible	Moyen	Moyen	Faible/Moy	Moyen	Fort	Faible	Moyen	Fort	Faible/Moy	Moyen	Fort	Moy/ Fort	Moy/ Fort	Faible	Fort	Fort
Rythme et intensité de la démarche RSE : progressive versus rapide (Nombre de piliers considérés, nombre de pratiques différentes à l'intérieur de chaque pilier)	Démarche par étape mais relativement rapide après une longue période de réflexion (actions multiples dans les trois piliers de la RSE qui ont débuté deux ans après la reprise de l'établissement soit en 2019)			Progressif (démarche apprenante) - au début de la démarche avec une phase de réflexion et de veille sur la RSE ; commence par des actions sur le volet économique (fort ancrage territorial)			Progressif – a commencé par des pratiques environnementales (comme le tri) et ensuite au fur et à mesure des investissements ; se fournit depuis longtemps auprès d'acteurs locaux			Progressif – travaille depuis le début avec des fournisseurs locaux, engagements social et environnemental croissants (ex. géothermie)			Rapide – détient une étoile verte trois ans après la reprise de l'établissement. Temps conséquent investi pour une démarche environnemental forte puis améliorations progressives (ex. bien-être et la sécurité au travail)			Séquentiel avec accélération: quelques actions initiales (2000), puis renforcement de la démarche avec la rénovation en bâtiment bioclimatique (2008-2010), et extension progressive aux dimensions sociales et économique			Séquentiel avec accélération - Engagement dès le départ sur les trois dimensions de la RSE ; le rythme suit les investissements notamment de rénovation ; la majorité d'actions initiées au cours de la première décennie puis faible progression		
Caractéristiques de la trajectoire : Proactivité versus réactivité	Proactive : recherche d'excellence y compris en termes de RSE et anticipation de l'évolution de la demande (RSE stratégique)			Réactive : en réponse aux attentes des consommateurs et des salariés			Démarche réactive - suit l'évolution de la réglementation et la tendance responsable de la société ; démarche hybride qui dépend du différentiel des coûts			Proactive : vision à long terme de l'évolution de l'hôtel (perpétuer l'héritage familial situé en montagne) et de la demande			Proactive : stratégie de différenciation de l'établissement qui porte sur le tourisme durable			Proactive : stratégie de différenciation (tourisme durable) avec ciblage de nouvelles opportunités			Proactive : l'engagement RSE lié aux convictions personnelles du dirigeant et la capacité d'innovation		