

## LA RSE DANS LE CONTEXTE INTERCULTUREL QUELS INDICATEURS DANS LE CAS DES RIADS MAISONS D'HÔTES À MARRAKECH?

Larbi SAFAA, *Université Cadi Ayyad, Maroc, isafaa@yahoo.fr*  
Majda EL AGY, *Université Ibnou Zohr, Maroc, majdaelagy@gmail.com*  
Hassan BELLIHI, *Université Ibnou Zohr, Maroc, bellihi@gmail.com*

**Mots clés :** RSE, Inter-culture, Indicateur, Riads Maisons d'Hôtes, Marrakech.

**Résumé :** La mise en œuvre de la stratégie de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) se heurte à des contraintes économiques, environnementales et socio-culturelles. Ces dernières sont cruciales notamment dans un contexte interculturel complexe comme celui qui caractérise les Riads Maisons d'Hôtes (RMH) à Marrakech. En fait, en tant qu'une nouvelle formule exogène au tissu urbain fragile de la médina, l'émergence des RMH a suscité la controverse depuis quelque année et continuer à être au cœur des débats. Par une approche purement exploratoire, cet article se propose de faire une description du contexte sous-jacent à la mise en place d'une démarche de la RSE et présente une série d'indicateurs relevant des pratiques mises en œuvre dans le domaine des RMH. Trois familles d'indicateurs ont été distinguées. Si les expressions environnementales et celles économiques sont importantes, l'expression socio-culturelle apparaît prépondérante, voire omniprésente, et ce, compte tenu de la nature interculturelle de l'activité touristique renforcée dans le cas des RMH par la surreprésentation des gérants d'origine étrangère.

**Keywords :** CSR, Intercultural, Indicator, Riads Guest Houses, Marrakech.

**Abstract :** The implementation of the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) faces economic, environmental and socio-cultural constraints. These are crucial notably in a complex intercultural context such as that which characterises the Riads Guest Houses (RGH) in Marrakech. In fact, as a new exogenous formula to vulnerable urban fabric of the medina, the emergence of RGH aroused controversy for some years and continues to be at the heart of the debate. By a purely exploratory approach, this article proposes to provide a description of the underlying context for the establishment of a CSR approach and presents a series of indicators within practices implemented in the field of RGH. Three sets of indicators have been distinguished. If expressions environmental and those economic are important, the socio-cultural expression appears preponderant, indeed ubiquitous, and that, given the intercultural nature of tourism activity enhanced in the case of RGH the overrepresentation of managers of foreign origin.

## INTRODUCTION

Dans un contexte de postmodernité, les touristes semblent de plus en plus séduits par des formes de tourisme alternatif où la richesse et la diversité des expériences façonnent la motivation première du voyage (Delisle, et Jolin. 2007). Marrakech, capitale touristique du Maroc, et par là même, vitrine internationale du pays à tout à offrir pour clientèle à la recherche de l'authenticité et de l'émersion. La ville a

été désignée par l'UNESCO comme patrimoine universel de l'humanité à deux reprises. D'abord, en 1985 comme patrimoine architectural pour sa médina, et en 2001 comme patrimoine immatériel pour la place "Djamaa Elfana". Depuis les décennies 1990, la ville ocre ne cesse d'émuler l'imaginaire collectif des touristes venus du monde entier. Grâce à son patrimoine artistique varié et un héritage architectural

ancestral, Marrakech se distingue d'une formule d'hébergements chargée symboliquement. Le concept de Riads-Maison- d'Hôtes (RMH) très prisé par une clientèle haut de gamme a une ascension amphorique. Cependant, le processus d'appropriation des RMH par une aussi bien par les touristes que par les propriétaires exposent le patrimoine architectural et les structures sociales d'une médina introvertie et conservatrice aux caprices de ses visiteurs éphémères que permanent.

Les transformations spatiales et sociales qui ont cours dans la médina interrogent toutes les parties prenantes notamment les professionnels de ce secteur. Les plus avertis de ce danger se trouvent obligés d'entreprendre des démarches en faveur de la durabilité de la destination. À cet égard, la Responsabilité Sociale des Entreprises « RSE » est incontournable est un concept fort approprié pour comprendre les pratiques de managers des RMH à la croisée des exigences socioculturelle, économique et environnementale qu'impose la durabilité du territoire de la médina de Marrakech.

Le champ des connaissances sur la responsabilité sociale et le développement durable est en pleine croissance, mais reste encore à faire pour répondre à ces questions. En fait, quelques études sur le sujet ont été produites par des organismes internationaux, en l'occurrence par le *World Business Council for Sustainable Development* (2002), l'Observatoire des PME européennes (CCE, 2002) et le CBSR (2003). Ces études mettent en relief le rôle prépondérant de RSE dans le développement économique local et l'importance de les rattacher au projet du développement durable.

L'adoption d'une démarche plus respectueuse de l'environnement n'est plus une option à débattre, mais un impératif nécessaire à la survie. Cependant, au-delà des représentations, les différentes pratiques que les dirigeants perçoivent comme relevant de leur responsabilité sociale ou du développement durable, des variables d'origine interculturelle pourraient complexifier davantage les démarches éthiques et managériales sous-jacentes à la RSE.

Notre objectif dans cet article est d'identifier l'ensemble des variables interculturelles dans le contexte des RMH à Marrakech. Pour faire écho à cette problématique, notre question de recherche peut s'énoncer ainsi : ***Qu'est-ce que la RSE pour les dirigeants des Riad Maisons d'Hôtes à Marrakech?***

Dans ce qui suit, le texte est organisé de la manière suivante : premièrement, les définitions de la responsabilité sociale et du développement durable

dans le contexte de l'industrie touristique sont présentées. Deuxièmement, la méthodologie de recherche est décrite. Enfin, les résultats de cette enquête auprès de 8 dirigeants de petites entreprises sont présentés puis discutés.

## ***1 RSE; principes, concepts : Un éclairage dans le secteur touristique***

Le tourisme est un phénomène social et économique majeur qui caractérise le développement de la société contemporaine. Cependant, si l'activité touristique procure des gains économiques forts en terme de création des richesses, de génération des emplois et de valorisation des territoires, son impact sur le respect du patrimoine culturel et naturel pose aussi de sérieux problèmes.

Les conséquences environnementales de l'activité touristique sont notoires (saccage des écosystèmes fragiles, dégradation de l'environnement physique et perturbation la faune et la flore sauvages) (Charbonneau, 2008). En outre, le tourisme peut aussi exercer une pression considérable sur les communautés d'accueil et conduire à la désorganisation des sociétés traditionnelles. Ainsi, si une petite partie des locaux s'adaptent à un espace et une culture remodelés pour en tirer profit, une autre partie subit des chocs permanents de folklorisations, de mimétisme occidental, voire des dérives sexuelles d'une jeunesse désœuvrée.

La promotion du tourisme durable est confrontée à des défis globaux majeurs, dont la gestion de la demande touristique croissante et dynamique, la lutte contre la pauvreté et la participation à la conservation patrimoniale. De plus en plus conscients de ces enjeux, cette problématique suscite l'engagement des acteurs nationaux et locaux à mettre en œuvre des stratégies de développement touristique reposant sur des modèles durables. Cette problématique invoque plusieurs impératifs de l'éthique d'entreprise et remet au goût du jour le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) dans les entreprises touristiques. Même si le but d'une entreprise est avant tout de maximiser son profit, les entreprises intègrent volontairement des préoccupations sociales, environnementales et économiques, afin de contribuer à l'amélioration de la société et la protection de l'environnement en interactions avec ses parties prenantes une sorte de « soft law » ou de règles de droit dites "mou" ayant une obligation morale en opposition au "droit dur" que sont les lois, les règlements ayant force obligatoire.

La notion de responsabilité sociale de l'entreprise suscite un intérêt grandissant dans le monde académique et managérial. Depuis sa genèse qui revient au siècle dernier, la RSE subit des métamorphoses sur le plan conceptuel. La RSE, définie comme la combinaison entre la satisfaction de l'ensemble des partenaires de l'entreprise et le respect de l'environnement naturel est un sujet fortement débattu » (David et Koleva, 2006).

S'agissant de parties prenantes, il faut rappeler que l'acteur majeur à qui s'adressent toutes entreprises incluant les entreprises touristiques est le client. Un touriste-client informé exigeant, mais plutôt averti de l'impact de sa consommation sur la durabilité de la destination. La décision d'achat d'un séjour est de plus en plus conditionnée par la volonté des touristes à consommer un produit touristique respectant les critères de viabilité sociale, écologique et économique de la destination ((Lequin et Carrière, 2009).

Le concept de la RSE est à la mode. Ce succès traduit le devoir de vigilance envers la société civile des entreprises. En fait, il est reconnu que la RSE est une déclinaison du développement durable à l'échelle de l'entreprise comme le confirme la définition du développement durable qu'a été donnée officiellement en 1987 dans le cadre du rapport « Our Common Futur » établi par la Commission des Nations Unies et rédigé par Madame Gro Harlem Brundtland, alors premier ministre de la Norvège. Selon Brundtland, le développement durable permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs.

La RSE est un concept récent dont les contours demeurent encore flous et soulève beaucoup de questions. Elle n'existe pas une seule définition du concept, mais les divers courants de pensée ainsi que les fondements institutionnels et normatifs conduits à une pluralité d'approches théoriques de la RSE (Gond et Igalens, 2008).

La RSE peut ainsi être perçue comme un élément résultant d'une relation de pouvoir entre les parties prenantes et l'entreprise ou comme la régulation des relations entre la société et l'entreprise ou une négociation entre l'entreprise et la société concernant des valeurs et des problèmes sociaux. Elle peut aussi être considérée au regard de son environnement culturel dans lequel elle doit s'adapter.

Légitimité sociale ou « *Licence to Operate* » est l'une des perspectives plus prégnantes de la RSE. La légitimité sociale s'apprécie au regard des parties prenantes dans la mesure où l'entreprise arrive à

rencontrer les attentes d'un nombre important et croissant de participants (Mercier, 2004).

Les entreprises évoluent au regard de la volonté de se voir reconnues par les parties prenantes comme légitimes à exercer son activité. Dans ce sens, Suchman (1995) définit la légitimité sociale comme étant « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales » (p. 572). Dans ce sens la RSE se rapproche au marketing sociétal dans la mesure où l'intérêt de l'entreprise se concentre sur l'amélioration de l'image de marque en investissant dans des actions de sensibilisation, de mécénat, etc.

Au-delà des finalités affichées, l'entreprise repenser son approche managériale à l'égard de principes de la RSE en intégrant la nouvelle démarche à l'ensemble de son système de management. Une démarche fédératrice de toutes les actions et les parties prenantes de l'entreprise dans son ensemble et non uniquement le volet social stricto sensu. À ce propos, la promotion de la politique RSE est cruciale. Cependant, il reste essentiel que les valeurs véhiculées par les entreprises correspondraient véritablement aux préoccupations et pratiques réelles et non à partir de faux résultats de RSE.

## 2 Les RMH, une offre authentique

Première destination touristique du Maroc, Marrakech est riche d'un héritage architectural ancestral. La ville a été désignée par l'UNESCO<sup>1</sup> comme patrimoine universel de l'humanité à deux reprises. D'abord, en 1985 comme patrimoine architectural pour sa médina, et en 2001 comme patrimoine immatériel pour la place Djamaa El fna. Marrakech demeure également la ville la plus médiatisée à l'international en grande partie grâce à son patrimoine architectural de palais, de Riads ou de simples Dars convertis en maisons d'hôtes. En fait, depuis le début des années 1990, le phénomène des Riads maisons d'hôtes RMH a connu une évolution fulgurante. Selon les statistiques du ministère du tourisme marocain, la ville ocre connaît une concentration endémique de Riads. En 2010, Marrakech comptait 158 Riads de première catégorie et 430 de deuxième catégorie.

Les Riads Maison d'hôtes constituent une nouvelle génération d'hébergements dont les spécificités méritent d'être abordées. Le terme « Riad » signifie jardin d'agrément dont l'esthétisme visuel, auditif et olfactif se rapproche le plus de "l'Eden". Cette

<sup>1</sup> .United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

conception féerique du lieu est censée garantir une expérience touristique récréationnelle très particulière. L'image de la ville de Marrakech schématisée en quatre éléments : site, magie, mythe et style de vie (Escher et *al.* 2000) joue un rôle clé dans la croissance exponentielle d'une communauté étrangère composée de touriste de passage et des résidents permanents.

En mettant en avant d'autres arguments pour renforcer leurs positionnements : atmosphère conviviale, richesse architecturale, expérience singulière imprégnée d'un art de vivre ancestral reconnue pour sa convivialité, les RMH arrivent à devenir le porte-étendard d'exotisme et authenticité de l'hébergement touristique à Marrakech. Cette formule marocaine du concept de maison d'hôtes offre au visiteur la chance d'expérimenter un art de vivre ancestral combien riche et encore préservée. En mettant en avant l'environnement accueillant des Riads des médinas, la richesse architecturale et décorative raffinée, la convivialité des habitants de la ville, les RMH suscitent un engouement extraordinaire auprès d'une clientèle internationale à la recherche de dépaysement et d'exotisme. Les RMH représentent aussi une réponse idéale pour une bonne immersion culturelle dans l'histoire de la médina de Marrakech (Saïgh-Bousta et Tebbaa, 2005). En poursuivant sur cet élan, Kurzac-Souali (2006) décrit les RMH comme une réponse aux motivations d'une clientèle occidentale attirée par un exotisme teinté d'orientalisme. Cette clientèle cherche à se démarquer du statut ordinaire de touriste et à vivre l'expérience du voyageur à travers l'accès à des lieux de la médina inaccessibles jusqu'alors aux touristes.

Posséder ou séjourner dans un Riad dans la médina de Marrakech est devenu un signe extérieur de richesse pour les Européens (Leroux, 2009). Dans la rhétorique mercantile autour du Riad une profusion de thèmes est fortement répétée, afin de vanter les caractéristiques des séjours dans le Riad de Marrakech. Dans la rhétorique associée à la promotion des RMH, un vocabulaire pompeux et fétichiste met en avant la richesse, la diversité et la démesure associée à l'art de vivre des Riads. Dans ce sillage, les sensibilités culturelles originelles sont reléguées à des rangs inférieurs dans le dos cours promus.

## MÉTHODOLOGIE

Le concept de RSE est venu ajouter un ensemble de questions nouvelles qui rendent compte d'une réalité complexe et difficile à saisir, et ce, au-delà des simples considérations économicistes. Eu égard aux débats

théoriques et invocations idéologiques qui risquent de vider le concept de la RSE de son contenu, la tendance a été marquée ces dernières années vers la proposition de contenu concret. Ce travail de recherche fait échos à cette tendance en proposant de renouveler la série d'indicateurs en mettant l'accent sur les dimensions environnementales, économiques et socioculturelles de la RSE.

L'élaboration d'un système d'indicateurs est sondée dans la pensée des dirigeants et propriétaires des RMH. Cette dernière est mise en exergue par le biais de huit entretiens semi-dirigés.

L'ensemble des indicateurs tente de traduire la double nature normative et évaluative de la RSE. Les propos des personnes interviewées ont été soumis à une analyse thématique. Pour ce faire, un dictionnaire des thèmes a été constitué. Le dictionnaire des thèmes est partiellement défini à l'avance tout en restant évolutif pour tenir compte des thèmes développés dans chaque nouvel entretien.

### ***L'expression de la RSE dans contexte des RMH à Marrakech***

La mise en tourisme massif des RMH n'est pas sans remettre la durabilité de la ville en cause. À géométrie variable, l'impact du phénomène RMH est perceptible à plusieurs niveaux qu'ils soient sociaux, culturels et économiques. Dans ce qui suit, nous présentons certains éléments qui piétinent les sensibilités ou bouleversent les us et coutumes locaux ce qui met en perspective l'importance des pratiques RSE, afin, entre autres, de légitimer le phénomène des RMH auprès du grand public.

### ***L'expression socioculturelle de la RSE***

Dans le cas des RMH, l'expression de la RSE est principalement orientée vers les préoccupations humaines externes. Les dirigeants mettent en exergue la complexité du contexte socio-culturel de la médina. Ils insistent aussi l'importance de la qualité des relations avec le voisin, présentent ou justifient les rapports avec la microsociété locale.



### ***Promiscuité interculturelle mitigée : Entre ouverture et acculturation***

Plusieurs interrogations s'imposent et convergent vers le souci de maintenir une rentabilité économique sans pour autant mettre en danger l'équilibre fragile de la médina qui risque en conséquence de susciter des manifestations hostiles de la part des autochtones contre la présence accrue des touristes. Certains gérants des RMH font preuve de conscience et s'engagent dans des pratiques volontaristes pour absorber les tensions sociales croissantes dues au style de vie des étrangers qui ne correspond pas toujours aux mœurs et conventions sociales locales.

Le développement d'une communauté étrangère aussi dynamique reste inégalé au Maroc. Fort à constater que ce sont principalement des Français, mais aussi Allemands, Américains, Hollandais, Anglais et Espagnols qui s'approprient ou gèrent les RMH de la médina. La méconnaissance des pratiques sociales en médina de certains étrangers peut être à la source de tensions et de critiques. Ceci est d'autant plus complexe notamment dans un espace élevé au rang de territoire identitaire comme celui de la médina. Il faut signaler à ce niveau que Marrakech avec sa médina présente une urbanité et un système de valeurs fragiles. Les "derbs", rues étroites au tracé labyrinthique, restent typiques de l'organisation spatiale de la médina. Cette unité socio-urbaine semi-privée privilégiant auparavant le côtoiement et le rapprochement d'une population homogène devient des zones de fréquentation entre deux perceptions décalées de l'espace de la médina « le caractère privé de la ville islamique où l'accent des relations sociales et spatiales est à mettre sur le domaine social rapproché, à savoir sur le voisinage, la famille, la parenté, etc. » (Wirth, 1982, p. 128).

Entre revitalisation des fonctions économique et résidentielle de la médina, ouverture des habitants de la médina sur un contexte de mondialisation des échanges d'un côté, et dépossession et éviction des populations locales de l'autre côté, la surreprésentation des RMH fait apparaître souvent des relations ambiguës modifie les relations de proximité. Selon Kurzac-Souali (2006), deux types de relation naissent entre anciens et nouveaux occupants : le côtoiement est de plus en plus palpable en n'excluant pas, cependant, les crispations

causées par la peur de l'invasion et cette récente cohabitation forcée.

D'après la description de ce contexte

- Sensibilisation des clients et des salariés sur la politique RSE :
- Respect des coutumes religieuses : (considération des congés religieux)
- Participation aux activités associatives de quartier
- Participation aux œuvres de charité au profit des habitants locaux.

### ***Structure sociale de la médina : entre Gentrification et Ghettoïsation***

Depuis plus de deux décennies, les RMH appartenant à des propriétaires étrangers témoignent d'une extension et d'une diversification du mode d'hébergement en médina. Selon Kurzac-Souali (2006), l'apparition des RMH est un phénomène récent dont l'ampleur est sans précédent « au début, le processus est spontané et éclectique comme les acheteurs (artistes, Jet-set, amateurs du Maroc). Par la suite, rapidement, il s'uniformise par le poids des investisseurs qui donnent une vocation touristique aux anciennes demeures » (p. 224).

Les départs nombreux de propriétaires héritiers désireux de vendre leur Riad au plus offrant accélèrent l'éviction de la population locale. Au fil des années deux tendances caractérisent le nouveau l'usage de l'espace autochtone de la médina. La première est la diffusion spéciale des RMH. Aujourd'hui, quasiment tous les quartiers de la Médina abritent des RMH alors qu'au début, le phénomène n'a concerné que les quartiers les plus anciens et les plus centraux. La deuxième est la tendance à la ghettoïsation de la ville puisque maintenant plusieurs quartiers sont devenus presque des îlots étrangers fermés. Il ne faut cependant pas ignorer le fait que les étrangers rachètent littéralement des quartiers entiers de médina et prennent ensuite la population marocaine à leur service. En fait, l'une des motivations clés pour les investissements des étrangers réside dans le coût de la vie qui est très faible au Maroc.

Le phénomène des RMH constitue un exemple typique de gentrification sélective de la médina. Ce phénomène à une certaine hiérarchisation tient compte autant les facteurs culturels, sociaux qu'économique. La supériorité financière des étrangers contribue à créer pour d'importantes marges de manœuvre pour les étrangers au sein de la microsociété de la médina. Cette supériorité dicte des rapports de domination compte tenu du passé colonial.

### ***Le cadre architectural local : Entre sauvegarde et altération***

Le cadre bâti de la médina de Marrakech présente des structures très particulières qui reflètent une autre manière de penser la ville et les rapports sociaux. Avec l'installation massive des RMH dans la médina de Marrakech, les structures sociales et architecturales sont fortement influencées et définies par les conceptions des étrangers.

Le phénomène de conversion du patrimoine privé des Riads en RMH à vocation commerciale se trouve au cœur de la controverse. D'une part, il est reconnu que ce phénomène a occasionné des bienfaits au niveau de sauvegarde du patrimoine architectural des Riads de la médina délaissés par le Protectorat (1912-1956) et puis par une élite locale à la recherche de style de vie moderne dans les nouveaux quartiers. Le phénomène de RMH a joué un rôle de grande importance dans la préservation et la relance d'un savoir-faire artisanal agonisant.

Le phénomène RMH constitue aujourd'hui une véritable chance pour la sauvegarde de ce patrimoine architectural traditionnel et la promouvoir un tourisme culturel à haute valeur ajoutée en terme de *branding* de destination et relance d'un « art de vivre » marocain.

Cependant, en absence d'une réglementation et des lois de protection du cadre bâti, plusieurs dérives ont été remarquées en l'occurrence des destructions programmées de bâtisses historiques et des restaurations arbitraires. Une de ces illustrations est l'installation illégale d'espaces piscine dans les terrasses mitoyennes des Riads au service des activités bronzage en contradiction absolue de mœurs locales qui restent extrêmement pudiques et conservatrices.

S'ajoute à cela de danger de pollution sonore que génèrent les soirées douteuses bien arrosées et les préoccupations sécuritaires.

D'après ce qui précédé on retient trois indicateurs sur lesquels insistent les personnes interviewées dans cette recherche.

- Respect des règles architecturales locales dans la phase de réaménagement des Riad
- Respect de la tenue vestimentaire correcte sur les terrasses et dans la rue
- Éviter les nuisances sonores au voisinage produites par les fêtes, la musique.

### ***L'expression économique de la RSE***

Deux thématiques ont été évoquées les personnes interviewées quant à la l'expression économique de la RSE.

#### ***Cessation de l'érosion de la richesse***

Les RMH représentent un apport intéressant comme pourvoyeur de devises, de création d'emploi et de repositionnement de la destination de Marrakech sur la scène touristique internationale. Bien que ce soient des éléments de grande importance, ceci n'est que la partie émergente de l'Iceberg. Comme nous l'avons susmentionné, la plupart des propriétaires et gérants des RMH sont d'origine étrangère. Dans plusieurs cas, il est de coutume que certains propriétaires se font payer le prix de séjours vendus dans des banques à l'extérieur du Maroc. À ce propos, l'expression de la responsabilité économique aux dires des gérants des maisons d'hôtes peut s'exprimer par le rapatriement des chiffres d'affaires dans des institutions financières marocaines afin de bénéficier davantage à l'économie marocaine.

#### ***Favoriser le commerce de proximité et les produits locaux***

Les personnes interviewées mettent en avant l'importance de participer à la viabilité économique du commerce de proximité et les produits locaux par la maîtrise de la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement.

## ***L'expression environnementale de la RSE***

La préoccupation environnementale est une dimension principale de la RSE. Cette dimension s'exprime par la volonté de préserver l'environnement et de participer activement à l'écologie de la médina. Elle concerne la consommation des ressources naturelles, notamment de l'eau, et la lutte contre la pollution liquide et solide.

L'expression de la RSE environnementale dans le secteur des RMH par des actions anticipatives comme la sensibilisation des clients et du personnel sur les actions environnementales en l'occurrence :

- Sauvegarde des ressources énergétiques (télévision dans les chambres, lumières, température, douches, robinets, etc.).
- Préservation de l'eau
- Tri sélectif
- Valorisation des déchets du jardin en compost.

L'attitude volontariste se manifeste dans le cas des RMH par des actions de sponsoring et implication personnelle dans les activités vertes du quartier comme l'implantation des arbres, embellissement et entretiens des murs.

## **CONCLUSION**

Bien que le rôle des RMH ait été crucial dans le positionnement de Marrakech sur la carte touristique internationale, l'impact des RMH sur l'espace de la médina, fragilisé par la transformation des liens sociospatiaux, sème la controverse et suscite de vraies questions en terme de durabilité. En fait, l'organisation de la ville répond à des logiques différentes de celles des villes occidentales, l'empreinte religieuse domine et les ruelles sont hiérarchisées, en terme d'arborescence, et fonctionnelles en terme d'affectation des activités. Cependant les nouveaux occupants étrangers, touristes et résidents permanents étrangers, n'ont pas les mêmes pratiques sociales. Les mutations actuelles réaffirment une baisse des relations de voisinage et une fréquentation plus importante des espaces résidentiels par des étrangers.

L'analyse des discours des dirigeants des RMH sur leur activité RSE fait apparaître deux points essentiels. D'un côté, l'observation des grands principes de la RSE mis en discours montre une valorisation sélective d'une certaine dimension de la RSE en l'occurrence la

dimension socioculturelle. L'examen des discours met également en évidence la difficulté de gérer l'antagonisme des intérêts des différentes parties prenantes ainsi que les éventuels détournements des principes de la RSE. Toutefois, l'expression environnementale et économique de la RSE demeure présente à la fois par dans une optique volontariste et anticipative.

D'autre côté, les déclarations montrent également le caractère embryonnaire des démarches RSE des RMH. Ceci se manifeste par une rhétorique non stabilisée dans le discours des managers. En effet, même si les évocations opérées se font à travers un vocabulaire positif et valorisant, l'analyse du vocabulaire utilisé par les dirigeants pour faire référence à leur démarche RSE montre une très forte hétérogénéité dans les termes employés (tourisme responsable, tourisme durable, environnement...). En sus, les termes éthique ou morale apparaissent très souvent pour exprimer les préoccupations RSE des dirigeants. Toutefois, il est fort à signaler que même si le langage de la RSE est absent dans le discours des dirigeants, leurs actes relèvent des pratiques de la RSE.

Dans ce travail purement exploratoire, nous avons présenté certains indicateurs de la RSE dans un contexte interculturel complexe. Ces indicateurs portent sur les actions volontaristes ou réglementaires traduisant des actions concertées ou de l'état d'esprit des managers.

## **RÉFÉRENCES**

- Canadian Business for Social Responsibility, 2003. « Responsibility, Engaging Small Business » in *Corporate Social Responsibility; A Canadian Small Business Perspective on CSR*, 20 p.
- Charbonneau, J. 2008. *Guide d'évaluation des projets écotouristiques dans les pays en développement*. Sherbrooke, Centre universitaire de formation en environnement Université de Sherbrook, 167p.
- Commission des Communautés Européennes (CCE)-Observatoire des PME européennes, 2002. *Les PME européennes et les responsabilités sociales et environnementales*, Luxembourg : Bureau des publications officielles des Communautés européennes, n°4.
- David, P., Koleva, P. 2006. « La responsabilité sociale des entreprises : Limites de la formation managériale

et réalités du terrain. Quels enseignements des pays Européens en transition ? ». *Les Cahiers de Préludes*, n°8, pp.125 - 142.

Delisle, Marie-Andrée et Jolin, L. 2007. *Un autre tourisme est-il possible?* Québec, Presses de l'Université du Québec, 168p.

Escher, A., Petermann, S., et Clos, B. 2000. « Le bradage de la Médina de Marrakech ? ». *Actes du 6ème colloque Maroc-Allemand de Paderborn*. Rabat, pp. 217-232.

Gond J.P., Igalens J. 2008. *La responsabilité Sociale de l'Entreprises*, PUF, Collection Que sais-je? 126p.

Kurzac-Souali, A.C. (2006), *Les médinas marocaines : une requalification sélective. Élités, patrimoine et mondialisation au Maroc*. Thèse de troisième cycle, Université Paris IV-Sorbonne, Paris, 483p.

Lequin, M, et Carrière J.B. 2009. « Fondements pour une analyse expérientielle de l'écotourisme », dans Lemasson J.P. et Violier P. (dir), *Rendez-vous Champlain sur le tourisme : Destinations et territoires*. Éditions Téoros, Presses de l'Université du Québec 290p.

Leroux, S. 2009. « Vivre une expérience résidentielle durant ses vacances ou comment les Riads Maisons d'Hôtes orientent les rapports à la destination Marrakech », *Journal for Communication Studies*, Vol 2, n° 4.

Mercier, S., (2004), *L'éthique dans les entreprises*. Éditions, La Découverte, 128p.

Saïgh-Bousta, R., Tebbaa O. (2005), « Stratégies et imaginaires du tourisme : cas des Ryads maisons d'hôte et mutations de la médina de Marrakech », *Téoros*, vol.24, n°1, pp. 48-52.

Suchman, Mark C. 1995. « Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches ». *The Academy of Management Review*, vol.20, pp.571-594.

Wirth, E. 1982. « Villes islamiques, villes arabes, villes d'Orient, un problème face au changement », dans Bouhdiba A. et Chevallier D., *La Ville arabe dans l'islam*, Ceres-CNRS Éditions, Tunis-Paris.

WBCSD, World Business Council for Sustainable Development, 2002. *Corporate Social Responsibility. The WBCSDs' journey*, WBCSD, January.