

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ÉTUDE EXPLORATOIRE SUR LES DÉTERMINANTS DE LA
PHILANTHROPIE CORPORATIVE RÉALISÉE DANS L'INDUSTRIE
TOURISTIQUE : LE CAS DE MONTRÉAL

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN DÉVELOPPEMENT DU TOURISME

PAR

DAVID ZARAGOZA SANCHEZ

SEPTEMBRE 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens à débiter mon projet de mémoire en prenant le temps de remercier convenablement les gens qui ont vécu à mes côtés durant les dernières années. Quand j'ai débuté la maîtrise à l'automne 2018, je reprenais les études supérieures après quatre ans et je le faisais dans un autre pays et dans une langue étrangère. Je dois avouer que j'étais effrayé du défi et, assez fréquemment, je remettais en questionnement mon choix et mon avenir. Deux ans plus tard, je suis infiniment fier et satisfait des résultats. Sans doute, ces deux ans ont été une grande expérience personnelle et je dois absolument remercier une grande quantité de personnes.

Ariane, ton sourire et ton énergie sont contagieux. Il n'y a rien au monde qui me pousse et qui me fait grandir que d'être à tes côtés. Je te suis très reconnaissant d'être une si belle personne avec moi.

Je remercie ma famille et mes amis, amies en Espagne qui ont appuyé inconditionnellement chaque décision que j'ai prise. Je suis conscient que cela n'a pas été toujours évident, étant donnée mon caractère impulsif et imprévisible. Votre amour a rechauffé mon cœur les nuits d'hiver.

J'aimerais aussi remercier mes collègues étudiants à la maîtrise. Votre présence et amitié m'ont permis de profiter tous les jours de cette aventure dans laquelle nous avons marché ensemble.

Je finis par Élisabeth Robinot, ma directrice de recherche. Depuis la première rencontre je savais qu'on allait travailler ensemble sur ce projet si important. Je te remercie de m'avoir guider à travers ce long chemin avec autant d'énergie et d'expertise.

DÉDICACE

À ma famille et amies, amis ainsi qu'à toute personne qui a participé ou qui s'est intéressée à ce projet. Votre appui a été très présent tout au long de ce chemin stimulant de découverte académique et personnelle.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xi
RÉSUMÉ	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE ET REVUE DE LITTÉRATURE	5
1.1 Les entreprises touristiques privées en tant que potentiels agents de changement social.....	5
1.2 Posture intellectuelle du chercheur.....	12
1.3 La PC : acte altruiste ou recherche du profit?.....	14
1.4 Quelle relation entre la PC et la RSE?.....	17
1.5 La PC dans l'industrie du tourisme	19
1.5.1 La PC et l'approche fonctionnaliste.....	21
1.5.2 La PC et l'approche sociopolitique.....	23
1.5.3 La PC et l'approche culturaliste.....	24
1.5.4 La PC et l'approche constructiviste	26
1.5.5 Limites et ouvertures dans la littérature académique.....	27
CHAPITRE II CADRE THÉORIQUE – LES DÉTERMINANTS.....	29
2.1 La structure de l'industrie touristique.....	31
2.1.1 Concurrence	33
2.1.2 Taille des entreprises.....	34
2.1.3 Outil stratégique.....	35
2.1.4 Stratégie de légitimation	36

2.2	Les externalités générées par l'industrie touristique	38
2.3	Les parties prenantes de l'industrie touristique	45
2.3.1	Les attentes des parties prenantes	46
2.3.2	La communication organisationnelle	47
2.3.3	L'image corporative	49
CHAPITRE III CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....		52
3.1	Devis de recherche : l'approche qualitative.....	52
3.2	Méthode de recherche.....	54
3.3	L'outil de collecte de données	55
3.4	La population cible et l'échantillon final.....	58
3.5	Les considérations éthiques	62
3.6	La stratégie d'organisation et d'analyse de données	63
3.7	Conclusion du cadre méthodologique	64
CHAPITRE IV PRÉSENTATION, ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS		67
4.1	Présentation du cadre théorique final	Erreur ! Signet non défini.
4.1.1	Lecture du cadre théorique final.....	69
4.1.2	La conception des déterminants et des sous-dimensions	71
4.2	Présentation, analyse et discussion des résultats	71
4.2.1	Approche conceptuelle.....	75
4.2.1.1	La relation entre la PC et la communauté locale.....	76
4.2.1.2	Concepts similaires reliés à la PC	77
4.2.1.3	Les forces opposées	78
4.2.1.4	<i>Strategic philanthropy</i>	79
4.2.2	Caractéristiques organisationnelles.....	80
4.2.2.1	Culture organisationnelle.....	81
4.2.2.2	Les ressources organisationnelles.....	83
4.2.3	Parties prenantes.....	85
4.2.3.1	Les attentes des parties prenantes.....	86
4.2.3.2	La communication organisationnelle	88
4.2.3.3	L'image corporative	91

4.2.4	Communauté locale.....	92
4.2.4.1	Les besoins de la communauté locale	93
4.2.4.2	Le tissu philanthropique	95
4.2.5	La structure de l'industrie	96
4.2.5.1	Taille des entreprises touristiques	97
4.2.5.2	Dynamiques concurrentielles	99
4.2.5.3	Nature de l'industrie	101
4.2.6	Les externalités générées par l'industrie	103
4.2.6.1	Les externalités positives et négatives.....	104
4.2.6.2	Les causes soutenues	106
4.3	Discussion finale.....	109
CONCLUSION.....		114
ANNEXE A GUIDE D'ENTREVUE.....		124
ANNEXE B EXTRAITS EN RELATION AVEC LA COMMUNAUTÉ LOCALE		133
ANNEXE C EXTRAITS EN RELATION AVEC LES CONCEPTS SIMILAIRES.....		134
ANNEXE D EXTRAITS EN RELATION AVEC LES FORCES OPPOSÉES		136
ANNEXE E EXTRAITS EN RELATION AVEC L'APPROCHE <i>STRATEGIC</i> <i>PHILANTHROPY</i>		138
ANNEXE F EXTRAITS EN RELATION AVEC LA CULTURELLE ORGANISATIONNELLE		140
ANNEXE G EXTRAITS EN RELATION AVEC LES RESSOURCES ORGANISATIONNELLES		142
ANNEXE H EXTRAITS EN RELATION AVEC LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES.....		144

ANNEXE I	EXTRAITS EN RELATION AVEC LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE	146
ANNEXE J	EXTRAITS EN RELATION AVEC L'IMAGE CORPORATIVE ...	148
ANNEXE K	EXTRAITS EN RELATION AVEC LES BESOINS DE LA COMMUNAUTÉ	150
ANNEXE L	EXTRAITS EN RELATION AVEC LE TISSU PHILANTHROPIQUE.....	152
ANNEXE M	EXTRAITS EN RELATION AVEC LA TAILLE DE L'ENTREPRISE.....	154
ANNEXE N	EXTRAITS EN RELATION AVEC LA CONCURRENCE.....	156
ANNEXE O	EXTRAITS EN RELATION AVEC LA NATURE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE.....	158
ANNEXE P	EXTRAITS EN RELATION AVEC LES EXTERNALITÉS GÉNÉRÉES.....	160
ANNEXE Q	EXTRAITS EN RELATION AVEC LES CAUSES SOUTENUES	162
ANNEXE R	PRATIQUES PHILANTHROPIQUES DES ENTREPRISES TOURISTIQUES CANADIENNES	165
	RÉFÉRENCES.....	168

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Proportion d'études sur la PC par catégorie de recherche	10
1.2 Adaptation de la définition de PC.....	13
1.3 Les quatre perspectives sur l'interface entreprise/société	19
2.1 Vue globale du cadre théorique initial.....	28
2.2 Influence du déterminant « Structure de l'industrie » sur la PC.....	30
2.3 La PC comme une stratégie de légitimité	34
2.4 Relation entre la PC et les externalités	36
2.5 Relation entre les parties prenantes et les aspects communicationnels	46
4.1 Cadre théorique final	64
4.2 Vue globale des résultats	67

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Les potentielles externalités ayant une relation avec la PC et principales causes soutenues par la PC	39
3.1 Présentation des variables en liaison avec le guide d'entrevue	54
3.2 Informations relatives aux entrevues	59
4.1 La présence de la <i>strategic philanthropy</i> dans le cadre théorique.....	107
5.1 Pistes de recherche futures.....	120

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

OMT	Organisation Mondiale du Tourisme
PC	Philanthropie corporative
RSE	Responsabilité Sociale de l'Entreprise

RÉSUMÉ

Au travers de cette recherche, à caractère exploratoire, nous désirons identifier les différents déterminants influençant la philanthropie corporative dans l'industrie touristique. Bien que cette pratique, faisant partie de la responsabilité sociale de l'entreprise, soit en croissance depuis quelques années parmi les entreprises touristiques, la littérature académique portant sur ce sujet est assez rare. En mobilisant une approche socioconstructiviste, notre principal apport est la proposition d'un cadre théorique composé par un ensemble de déterminants. Ce cadre a été construit par un processus inductif et déductif en combinant la littérature académique et des analyses des données recueillies. En effet, nous avons interviewé un total de dix participants faisant partie d'un total de neuf organisations touristiques et qui sont en contact direct avec des pratiques philanthropiques dans le contexte montréalais. Nous avons procédé systématiquement à une analyse thématique des données qualitatives recueillies afin de développer les résultats. Le cadre théorique met en avant un ensemble de six déterminants qui sont divisés en trois niveaux d'analyses (individuel, organisationnel et institutionnel). Aussi, ce cadre prend en considération des aspects assez variés tels que les caractéristiques organisationnelles, les parties prenantes, la communauté locale, la structure de l'industrie et les externalités de l'activité touristique. Conséquemment, nos résultats visent à apporter des constats intéressants concernant la philanthropie corporative dans l'industrie du tourisme ainsi qu'à produire un effet de levier pour des recherches futures.

Mots clés : philanthropie corporative, responsabilité sociale de l'entreprise, industrie touristique, théorie de la légitimité

ABSTRACT

In this exploratory research, we wish to identify the different determinants influencing the practice of corporate philanthropy in the tourism industry. Although this practice, which is part of the corporate social responsibility, has been on the rise among tourism companies in recent years, academic literature on the subject is quite rare. Taking a socio-constructivist approach in order to understand this phenomenon, our main contribution is the proposal of a theoretical framework composed of a set of determinants. This framework has been constructed through an inductive and deductive process by combining the academic literature and our analyses of the data collected. In fact, we interviewed a total of ten participants from a total of nine touristic organizations who are in direct contact with philanthropic practices in the Montreal context. We have systematically conducted a thematic analysis of the qualitative data collected in order to develop the results. The theoretical framework puts forward a set of six determinants that are divided into three levels of analysis (individual, organizational and institutional) and it takes into consideration a wide variety of aspects, including organizational characteristics, stakeholders, the local community, the structure of the industry and the externalities of the tourism activity. Consequently, our results are intended to provide interesting findings regarding the corporate philanthropy in the tourism industry as well as to provide leverage for future research.

Keywords : corporate philanthropy, corporate social responsibility, tourism industry, theory of legitimacy.

INTRODUCTION

*« Je ne peux pas détruire Venise et après ça,
dire qu'on va vous donner l'argent pour la reconstruire.*

Ça ne marche pas comme ça. » (Participant 1).

Pendant les dernières décennies, le tourisme a expérimenté une croissance ininterrompue et il est devenu un des secteurs économiques les plus importants du monde. En effet, selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT, 2017), l'année 2017 a été de nouveau une année record pour le chiffre total d'arrivées internationales : 1,323 millions et un 7% de taux de croissance par rapport à l'année 2016. Pour l'année 2018, la croissance a été de 6% et si la progression se confirme, l'OMT prévoit en 2025 : 1,5 milliards de touristes internationaux dans le monde, soit 21% de la population mondiale¹. En raison du développement et de la mondialisation du phénomène touristique, le tourisme est devenu une arme à double tranchant dans les sociétés actuelles. En effet, le tourisme n'est pas intrinsèquement bon ou mauvais, il est tout simplement ce que la société veut qu'il devienne (Goodwin, 2009). Il est évident que ce secteur est un facteur clé du progrès socio-économique mondial présent et futur,

¹ Notez que ce travail a été rédigé avant la pandémie de Covid-19.

mais, malgré cette capacité de générer des apports économiques et sociaux positifs, l'industrie fait face à des réels enjeux et défis.

En tant qu'agents clés de l'industrie du tourisme, les entreprises touristiques privées possèdent un grand pouvoir social en créant, modelant et exécutant l'offre de produits et services touristiques qui vont être consommés. Étant une industrie qui consomme intensivement et qui dépend fortement des cultures et des ressources naturelles (Hindley et Font, 2017), la préservation de l'environnement et la contribution au bien-être des communautés locales devraient faire partie des principaux intérêts des entreprises touristiques.

Ainsi, pendant les dernières années, la responsabilité a émergé comme concept clé dans la gouvernance et le management de l'industrie du tourisme. Plus spécifiquement, dans le domaine des organisations privées, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est une approche volontaire dans la gestion des affaires qui reconnaît que les entreprises ont un large éventail de responsabilités éthiques, sociales et environnementales envers plusieurs parties prenantes autres que la maximisation du profit économique pour les investisseurs (Coles *et al.*, 2013 ; Waddock, 2008). La RSE peut être aussi considérée comme un ensemble de pratiques managériales qui donnent des réponses aux attentes et exigences des consommateurs et de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Dans le même ordre d'idées, la Philanthropie Corporative (PC) fait référence à la contribution volontaire de ressources corporatives privées à des objectifs d'intérêt public (Gautier et Pache, 2015). Plus spécifiquement, Madden *et al.*, (2006) définissent la PC comme étant : « le don corporative volontaire d'argent, de temps ou des biens en nature, sans aucun bénéfice commercial direct, à une ou plusieurs organisations dont le but principal est de améliorer le bien-être de la communauté. ». La PC se présente comme une des principales pratiques en RSE qui est capable de répondre simultanément à des objectifs sociaux et économiques des communautés locales et des entreprises (Porter et Kramer, 2002).

Malgré la popularité croissante de ce sujet et son importance à la fois pour les propres entreprises touristiques ainsi que pour la société, il semblerait que la recherche soit pour l'instant peu extensive. En effet, la grande majorité d'articles étudiés a été publiée à partir de 2010, ce qui démontre l'actualité du sujet et sa popularité actuelle (plusieurs des articles ont été publiés en 2018, même 2019). Le concept de la philanthropie dans le tourisme se trouve dans une phase initiale de développement et construction. Pour cette raison, nous mobilisons pour l'entièreté du travail l'approche constructiviste dans le modèle en RSE proposé par Gond et Igalens (2008). Selon cette approche, la PC pourrait se définir : « comme une construction sociocognitive qui est le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux. » (Gond et Igalens, 2008 : 36). Effectivement, la PC n'est pas seulement un phénomène en croissance, mais aussi une pratique en changement continuels s'adaptant à nombreux facteurs.

Ayant pour but d'approfondir la compréhension des déterminants influençant les pratiques philanthropiques réalisées par l'industrie touristique, nous avons bâti ce travail au travers un processus à la fois inductif et déductif. Par déterminant nous comprenons : « Qui détermine, qui constitue l'élément déclenchant d'un phénomène, d'un mouvement. » (CNRTL, 2020). Étant donné le caractère exploratoire de l'étude, nous exposons que nos résultats ne permettent pas de consolider de déterminants, mais évoquent à des déterminants par les parties prenantes ainsi que par le chercheur de cette étude. Ainsi, ce travail est encadré conceptuellement par deux études méta-analyses portant sur la PC dans la littérature scientifique de Liket et Simaens (2015) et Gautier et Pache (2015). Selon ces études, les principaux déterminants des pratiques philanthropiques corporatives peuvent se classer en trois niveaux différents : le niveau individuel, le niveau organisationnel et le niveau de l'industrie ou institutionnel. Concernant ce dernier niveau, Gautier et Pache (2015) considèrent qu'il existe quatre dimensions principales dans les déterminants au niveau de l'industrie : la structure de l'industrie, l'image publique et la communication organisationnelle, les externalités environnementales et sociales et l'environnement fiscal de l'industrie. Les trois

premières dimensions représentent la base conceptuelle à partir de laquelle se développera notre outil de collecte de données ainsi que l'analyse des résultats. Nous avons délibérément exclu la dimension portant sur l'environnement fiscal, car elle s'insérerait difficilement dans l'approche choisie pour ce projet. Plus spécifiquement, cette dimension ne s'arrimait pas aux objectifs de cette étude et il aurait été complexe de l'aborder pour des enjeux d'accès et confidentialité.

Ce travail se déroule dans le contexte montréalais, c'est-à-dire les participants de cette étude ont été des gestionnaires d'entreprises touristiques basées sur Montréal. C'est un aspect d'une grande importance, car les résultats vont être teintés par la réalité et les enjeux à la fois de la ville et de l'industrie. Au long des dernières années, cette dernière se caractérise par une grande vitalité et une tendance croissante (Newswire, 2020). En effet, le tourisme s'est imposé en tant qu'une des principales industries créatrices de richesse à Montréal et au Québec.

Cette étude est divisée en cinq sections principales qui représentent les parties normalement retrouvées dans un projet de mémoire. Premièrement, le chapitre I vise à présenter et justifier la problématique qui donne naissance à ce travail (le pourquoi). De plus, dans ce premier chapitre, nous réalisons un état de l'art du concept de la PC. Deuxièmement, le chapitre II aborde et expose les déterminants (le quoi) dégagés de la littérature académique. Ces déterminants composent le cadre théorique et conceptuel et conséquemment la structure fondamentale de ce travail. Ensuite, le chapitre III porte spécifiquement sur les différentes questions méthodologiques (le comment) qui nous ont permis d'obtenir des résultats. Le chapitre IV a pour objectif de présenter, analyser et discuter les résultats obtenus à partir des entrevues ainsi que de donner des potentielles réponses à la problématique exposée dans le premier chapitre. Finalement, la dernière section de ce travail est formée par les conclusions où nous allons résumer les principaux éléments de l'étude ainsi que discuter des possibles limites et ouvertures.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE ET REVUE DE LITTÉRATURE

1.1 Les entreprises touristiques privées en tant que potentiels agents de changement social

Aujourd'hui, l'industrie touristique est présente à l'échelle globale et inclut plusieurs activités commerciales, notamment les fournisseurs de logement, les entreprises de technologie, les voyagistes et les agences de voyages, les entreprises de transport et les attractions. La publication de l'OMT (2017) *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030 - Highlights* fait écho de l'important rôle du secteur privé sur une destination pour assurer un environnement sain et une économie stable. Dans cette réalité, l'engagement des organisations privées envers la RSE et, plus précisément la PC, a pris graduellement de l'ampleur dans les dernières années (Volpentesta, 2016 ; Weeden, 2015). Dans les grandes lignes, deux forces peuvent expliquer la tendance corporative croissante envers la responsabilité. D'un côté, Tsang *et al.*, (2009) affirment que les entreprises privées constatent, de plus en plus, leur capacité à devenir des agents de changement pour les communautés où elles opèrent (motivations internes). D'un autre côté, les entreprises prennent davantage en considération leurs impacts sur la société à cause de la pression exercée par les attentes croissantes au plan social et environnemental de l'ensemble de parties prenantes (motivations externes) (Ahmad et Tower, 2009). Ces deux forces opposées seront implicitement présentes tout au long de notre étude, car elles représentent la relation bidirectionnelle entre l'entreprise et la société.

Que ça soit pour des motivations intrinsèques et altruistes dans lesquelles s'engagent les entreprises ou par rapport au fait de rendre des comptes à la société à propos de leurs pratiques et de leurs activités, la PC est de plus en plus présente dans l'industrie touristique. Ainsi, il est possible de trouver plusieurs exemples dans le contexte canadien. L'Annexe R expose en forme de tableau une liste non-exhaustive des initiatives philanthropiques réalisées par une dizaine d'entreprises touristiques canadiennes. L'objectif de ce tableau est de recenser plusieurs pratiques philanthropiques afin d'exemplifier ce qui est fait sur le terrain au niveau canadien. À titre d'exemple, l'entreprise AirCanada a, entre autres, lancé en 2012 la Fondation AirCanada, un organisme qui a pour mission d'aider les enfants malades ayant des besoins spéciaux; l'entreprise Transat soutient depuis 2012 et jusqu'à présent la construction d'un foyer accueillant une centaine de jeunes défavorisés en Haïti. La Fondation Planeterra, fondée en 2003 par l'entreprise G-Adventures, finance et accompagne des projets et/ou des entreprises sociales sur destination ainsi que de la formation professionnelle. L'entreprise AirCanada participe activement au secours humanitaires lors d'une catastrophe et au transport hospitalier dans les régions moins accessibles. De plus, la Fondation AirCanada se centre à soutenir des organismes qui s'occupent des enfants ayant des besoins spéciaux. L'entreprise SunWing a fondé aussi récemment la Fondation SunWing en 2015 pour le soutien et perfectionnement des jeunes et de l'éducation dans les communautés où ils opèrent (par exemple, en Jamaïque). Finalement, l'entreprise Westjet collecte des fonds pour la Fondation Canadienne du Cancer de Sein et exige à leurs employé.e.s à réaliser du bénévolat dans l'organisme de leur préférence.

À l'échelle montréalaise, ville où la collecte de données s'est déroulée, les entreprises sont aussi de plus en plus actives au niveau philanthropique. À titre d'exemple, le Centre Sheraton Montréal Hôtel finance des petits organismes communautaires locaux et exige à leurs employés à réaliser quatre heures de bénévolat par mois. L'hôtel Reine Élisabeth réalise plusieurs collectes des fonds pour des organismes à but non lucratif comme Amnistie Internationale, Les Arbres de l'Espoir ou les Amis de la Montagne.

De plus, l'hôtel fait des dons de matériel (principalement du équipement hôtelier) à des organismes locaux. L'agence de voyage d'aventure Karavaniens donne annuellement un pourcent de leur chiffre d'affaires à l'organisme 1% pour la planète pour la protection et préservation de l'environnement. L'agence Karavaniens s'impliquent aussi à financer la Fondation Babu Chiri au Népal et les employé.e.s participent bénévolement à un programme de reboisement. Finalement, l'Hôtel Le Crystal réalise des collectes de fonds afin d'acheter des vêtements aux personnes dans le besoin, offre des chèques-cadeaux aux fondations locales et ses employé.e.s font du bénévolat à l'organisme Mission Bon Accueil pour les personnes en itinérance.

Concernant le développement touristique, la ville se trouve dans une croissance ininterrompue depuis plusieurs années et le tourisme représente aujourd'hui un secteur dynamique, en évolution et de plus en plus considéré comme essentiel (Tourisme Montréal, 2019). Selon les données de Tourisme Montréal (2019), le volume total de touristes en 2019 a été de 11,1 millions (+2,2% en comparaison au 2018) et les dépenses totales ont été de 4,86 milliards de \$ (+5,2% en comparaison au 2018). De plus, l'offre touristique se caractérise par une scène des festivals très importante pendant la saison d'été, par un tourisme d'affaires de plus en plus florissant, par une grande diversité culinaire de qualité et par un style de vie décontracté et animé.

Dans ce contexte favorable et prospère, il est important de réfléchir au développement touristique souhaité par l'ensemble d'acteurs et la population montréalaise. Ainsi, Yves Lalumière, président-directeur général de Tourisme Montréal, expose que : « *Le futur prometteur de Montréal nous amène donc à repenser notre façon de planifier la croissance afin qu'elle s'inscrive étroitement dans le milieu, tout en conciliant les intérêts des touristes et le bien-être des Montréalais* » (Tourismexpress, 2020). Cette étude s'insère dans cette ligne directrice : repenser et planifier le développement économique de l'activité touristique pour que l'ensemble de la population de Montréal puisse en bénéficier. Ainsi, nous considérons que la PC peut devenir une pratique en concordance avec les aspirations de l'industrie et les besoins et attentes de la population.

Celles-ci se manifestent de plus en plus dans la ville concernant plusieurs enjeux reliés à l'activité touristique dans la ville comme la gentrification, la présence d'AirBnb et la saisonnalité (Ananian *et al.*, 2018). En tant que pratique en croissance de la part des entreprises touristiques, la PC peut avoir un certain potentiel de changement social à l'échelle locale de Montréal. En effet, la philanthropie semblerait être en train de s'enraciner à Montréal pendant les dernières années et l'industrie touristique peut choisir de faire partie (Décarie, 2017).

Toutefois, est-il vraiment possible de marier les intérêts de la société à ceux des entreprises privées via la PC ?

En ce qui concerne l'entreprise privée, d'un côté, la PC aurait la capacité de générer plusieurs impacts positifs pour celle-ci, ainsi que pour ses parties prenantes. Plus précisément, elle aiderait à créer une attitude favorable de la part des consommateurs, qui ferait augmenter la visibilité, améliorerait la réputation et l'image de marque et, par conséquent, les ventes (Fenclova et Coles, 2011 ; Gautier et Pache, 2015). De plus, les actions philanthropiques permettraient de renforcer la productivité des employés.es et la loyauté de l'ensemble des parties prenantes (Carroll, 2008). Ainsi, pour Godfrey (2005) la PC aiderait à produire un capital moral positif qui ferait augmenter la légitimité de l'entreprise. D'un autre côté, les détracteurs argumentent que la PC pourrait servir principalement à polir l'image de l'entreprise (green-washing) (Du *et al.*, 2016). Les entreprises désireraient d'être perçues publiquement comme responsables au plan environnemental et social alors qu'elles ne le seraient pas forcément (Waddock, 2008). Selon ce point vu, les parties prenantes pourraient réagir avec méfiance et scepticisme aux pratiques philanthropiques de l'entreprise.

En ce qui concerne la société, d'un côté, plusieurs auteurs avancent que le caractère stratégique de la PC permettrait la construction de relations de proximité et de confiance entre les entreprises et l'ensemble des parties prenantes concernées en répondant à leurs attentes et besoins (Wang *et al.*, 2018a ; Weeden, 2015). De plus, la

PC pourrait représenter un outil efficace pour développer une approche managériale plus responsable afin de contribuer au bien-être de la société (Goodwin *et al.*, 2012). D'un autre côté, d'autres recherches mettent en évidence que la PC peut aussi être perçue comme un produit de la mondialisation, issu du capitalisme néolibéral et des systèmes autoritaires qui perpétuent les inégalités dans tous les niveaux géographiques et institutionnels (Ahen et Amankwah-Amoah, 2018). Plus spécifiquement, le néocolonialisme représente une forme plus subtile de domination imposée notamment par les pays considérés du « Nord » sur ceux du « Sud » (Zuchowski *et al.*, 2017).

Dans tous les cas, le phénomène de la PC est en constant changement et s'adapte entre autres à la réalité sociale, politique et économique de chaque époque (Gond et Igalens, 2008). Conséquemment et comme plusieurs études le démontrent (Maignan, 2001 ; Amato et Amato, 2012 et Brammer et Millington, 2005), la PC se représente différemment dans chaque industrie et dans chaque territoire. Si on comprend la PC comme étant une pratique au sein de l'interface entreprise/société, nous pouvons émettre l'hypothèse qu'elle va s'exprimer d'une façon particulière dans l'industrie touristique et dans le contexte montréalais. En effet, selon les résultats de l'étude d'Amato et Amato (2007), les particularités de l'industrie détermineraient entre le 20% et 22% de la variation totale du ratio de dons réalisés par les entreprises privées. C'est justement dans ce raisonnement constructiviste que cette étude s'inscrit. Ainsi, la question de recherche qui structure ce projet est : quels déterminants expliquent les pratiques philanthropiques réalisées par l'industrie touristique ? Il est important de signaler que les réponses à cette question sont conditionnées par la réalité de ce phénomène dans le contexte montréalais. En effet, le caractère exploratoire de l'étude vise à approfondir les connaissances sur les déterminants de la PC dans l'industrie touristique en utilisant le cas des entreprises établies à Montréal. Nous présenterons l'industrie touristique montréalaise plus en profondeur dans le chapitre III afin de comprendre le contexte de notre population cible pour l'étude.

La pertinence de cette problématique est démontrée par plusieurs aspects. Tout d'abord, en relation avec le tourisme, Paraskevas *et al.* (2013) affirment que l'identification de nouvelles et meilleures façons de gérer l'industrie est une des raisons principales de la recherche en tourisme. Étant donné l'importance croissante de la RSE, un des objectifs de ce projet est d'apporter de nouvelles connaissances utiles sur la PC dans le tourisme, à la fois pour les entreprises privées ainsi que pour la société. Deuxièmement, nous considérons que la PC en tant que phénomène au cœur de l'interface et de la relation société-entreprise peut permettre de trouver des objectifs communs malgré la controverse qu'elle peut générer. Finalement, aujourd'hui, le domaine intersectoriel de la RSE reçoit une attention universitaire et managériale considérable. À titre d'exemple, le nombre d'études portant sur la RSE dans l'industrie du tourisme est semblable à d'autres industries considérées comme ayant un fort impact environnemental et social, telles que la construction, l'exploitation minière et la sylviculture (Coles *et al.* 2013).

Afin d'organiser l'étude au niveau conceptuel, nous avons pris comme référence les méta-analyses de Liket et Simaens (2015) et de Gautier et Pache (2015). Ces auteurs ont réalisé une analyse des articles académiques publiés pendant les derniers de 40 et 30 ans respectivement portant sur la PC afin de comprendre l'état actuel de la recherche et de dégager les lacunes académiques concernant ce sujet. Les deux articles arrivent à des conclusions similaires. D'abord, ils identifient quatre thématiques de recherche interreliées, mais distinctives : l'essence de la PC (concept - le quoi), les différents déterminants (motivations - le pourquoi), l'organisation de la PC (pratiques - le comment) et les incidences. La Figure 1.1 de l'article de Gautier et Pache (2015) permet de visualiser la proportion d'études classées dans ces quatre lignes principales de recherche. Deuxièmement, ces quatre thématiques portant sur la pratique philanthropique corporative sont analysées à trois niveaux différents : le niveau individuel, le niveau organisationnel et le niveau de l'industrie ou institutionnel. Plus spécifiquement, les pratiques philanthropiques sont influencées par les personnes initiant celles-ci (niveau individuel : des cadres ou des gestionnaires), par les différentes entreprises de façon indépendante (niveau organisationnel : les ressources

par exemple) et aussi par l'industrie et le contexte dans lequel ces pratiques sont exécutées (niveau de l'industrie ou institutionnel).

Il est important de signaler que les quatre thématiques et les niveaux d'analyse sont fortement entremêlés les uns avec les autres. Bien que nous nous intéressions principalement aux déterminants de la PC au niveau de l'industrie touristique, nous allons inévitablement aborder d'autres thématiques exposées dans la Figure 1.1 (concept, pratiques et incidences) et d'autres niveaux d'analyse (individuel et organisationnelle). En effet, la catégorisation proposée ici est distinctive, mais elle n'est pas exclusive, ce qui permet des résultats plus nuancés et holistiques. Lorsqu'on essaie de comprendre ce qui influence des organisations à but lucratif à faire des contributions volontaires pour des causes d'intérêt public, il faut naturellement analyser comment ces organisations comprennent la PC (concept – le quoi), comment elles la pratiquent (pratiques – le comment) et les incidences attendues.

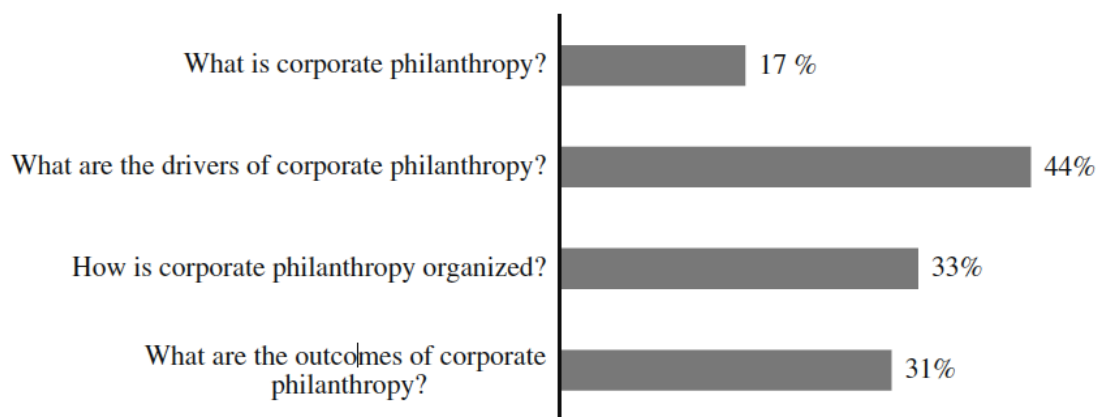


Figure 1.1 Proportion d'études sur la PC par catégorie de recherche (Gautier et Pache, 2015).

De plus, l'étude de Gautier et Pache (2015) propose des sous-dimensions parmi les déterminants au niveau de l'industrie. Nous nous sommes basés sur ces dimensions pour développer notre cadre théorique dans le chapitre 2 en appliquant quelques modifications. En effet, selon ces auteurs les sous-dimensions sont : la structure de l'industrie, les externalités sociales et environnementales, l'orientation client et l'environnement fiscal. En partant de cette proposition, les deux premières sous-dimensions (structure de l'industrie et les externalités) ont été retenues intègrement et les deux dernières ont suivi des modifications. Ainsi, la dimension orientation client se réfère grosso modo à la visibilité organisationnelle (Gautier et Pache, 2015) a été remplacé par une dimension plus extensive : les parties prenantes. De cette façon, l'essence de la visibilité organisationnelle et l'orientation client sont conservées et la modification permet d'inclure dans l'analyse l'ensemble de prenantes de l'entreprise et pas uniquement les consommateurs. Cette modification et ce raisonnement seront développés davantage dans la section réservée aux parties prenantes dans le chapitre 2. Finalement, la dimension de l'environnement fiscal a été exclue pour deux raisons principales. D'abord, nous considérons que l'environnement fiscal influence d'une façon homogène à toutes les types d'industrie sur un territoire concret. Deuxièmement, l'analyse de l'environnement fiscal s'insère dans un domaine d'étude très éloigné de l'approche et le but de ce projet.

Conséquemment, trois déterminants en relation avec la PC et l'industrie du tourisme seront analysés plus en profondeur dans le chapitre 2 : la structure de l'industrie, les externalités sociales et environnementales et les parties prenantes.

1.2 Posture intellectuelle du chercheur

Tel que mentionné par Guba et Lincoln (1998 : 111): « Tous les résultats sont le produit d'une interaction entre le chercheur et l'objet de recherche [...] » (traduction libre). Il

est donc pertinent de comprendre quelle est la nature de la réalité de l'objet de recherche (ontologie) et de quelle façon les connaissances dérivées de cette compréhension seront perçues et interprétées par le chercheur (épistémologie) (Goodson et Phillimore, 2004). Dans cette recherche, le paradigme socioconstructiviste sera utilisé tant à niveau ontologique qu'au niveau épistémologique.

D'abord, en ce qui concerne l'aspect ontologique, la nature sociale et humaniste du terme philanthropie implique que cette étude ne vise pas à comprendre la réalité absolue et objective de ce phénomène. Il semble plus pertinent de considérer un point de vue relativiste qui permet de mettre en lumière le fait que cette réalité se soit construite à travers les perceptions et les interactions entre le chercheur et son objet de recherche (Goodson et Phillimore, 2004). En effet, Glasersfeld (1988 : 27) : « la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique objective, mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience. ».

Ensuite, à niveau épistémologique, l'application d'un paradigme socioconstructiviste rendra possible une rupture initiale avec les principaux concepts de la recherche pour reconstruire les connaissances à partir de l'objet de recherche. Puisque ce travail vise à comprendre une réalité sociale, soit celle de la PC dans l'industrie touristique, la subjectivité, les valeurs et l'idéologie du chercheur risquent d'influencer la recherche. Une posture interactive et subjectiviste doit alors être adoptée par l'auteur pour rendre saillante la relation entre ce dernier et son objet de recherche.

Ainsi, la vision constructiviste de la RSE proposée par Gond et Igalens (2008) présentée précédemment et approfondie par la suite dans la revue littérature de ce travail, s'inscrit incontestablement dans la posture intellectuelle exposée et sera utilisée lors de l'analyse de résultats et de la discussion sur le travail. De plus, nous considérons que le paradigme socioconstructiviste s'adapte convenablement au caractère exploratoire de cette étude.

1.3 La PC : acte altruiste ou recherche du profit?

Le concept de philanthropie trouve ses origines dans le grec ancien, entre le cinquième et le quatrième siècle avant J-C. Le mot philanthropie serait composé par *philos* (ami et/ou personne aimée) et *anthrôpos* (homme ou genre humain). En effet, le concept est généralement défini comme l'amour au genre humain (Volpentesta, 2016). Selon Sulek (2010), la signification actuelle du concept a évolué au long de l'histoire et serait aujourd'hui davantage basée sur la promotion et le plaidoyer du bien-être social. Les origines de la PC (PC) remontent au moins aux années 1800 avec l'émergence des préoccupations de la société concernant l'implication des entreprises dans les questions sociales (Sharfman, 1994). Par la suite, le phénomène s'est développé plus particulièrement à la fin du dix-neuvième et pendant le vingtième siècle. Une période marquée par une forte croissance du système capitaliste ainsi que du nombre d'entreprises au sein des sociétés occidentales. Ce contexte aurait favorisé le recours à de la philanthropie pour les entreprises afin de répondre aux besoins des communautés (Carroll, 2008).

La PC fait référence à la contribution volontaire de ressources corporatives privées à des objectifs d'intérêt public (Liket et Simaens, 2015). Cette pratique se trouve au cœur de l'interface entreprise-société et représente un phénomène qui regorge d'ambiguïté et polémique. Effectivement, la PC évoque un oxymoron, car le don des ressources pécuniaires ou en espèces contredit le but lucratif de l'entreprise (Gautier et Pache, 2015). Tel qu'exposé par Windsor (2006 : 94), sa nature conceptuelle « confronte l'équilibre difficile entre le comportement et l'intérêt privé et la politique publique, et entre l'économie et l'éthique. » (traduction libre). Dans l'extensive revue de littérature réalisée par Gautier et Pache (2015), les définitions données dans les écrits scientifiques peuvent se positionner sur un continuum où l'altruisme et le profit se situent aux extrémités (voire Figure 1.2).

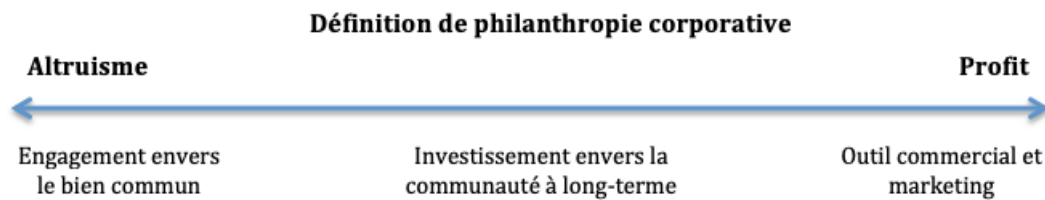


Figure 1.2 Adaptation de la définition de PC par Gautier et Pache (2015).

Dans le but de mettre en lumière la complexité du concept de PC, il s'avère pertinent d'approfondir brièvement sur chaque dimension exposée dans la Figure 1.2 et sur les deux forces opposées qui caractérisent la PC. Premièrement, la définition donnée par Schwartz (1968 : 480) reflète l'aspect altruiste du concept: « A one way flow of resources from a donor to a donee, a flow voluntarily generated by the donor though based upon no expectation that a return flow, or economic quid pro quo, will reward the act. ». Dans cette dimension, la non-réciprocité représente l'épreuve décisive des pratiques philanthropiques. Deuxièmement, la compréhension de la PC comme un investissement implique que cette pratique sert à l'intérêt de l'entreprise à travers des bénéfices intangibles notamment la réputation, le prestige ou la loyauté des employé.e.s (Gautier et Pache, 2015). Dans ce même ordre d'idées, le concept de *strategic philanthropy* de Porter et Kramer (2002) exemplifie parfaitement la dimension. Selon les auteurs, la PC permet d'améliorer la qualité de l'environnement commercial et devient un élément clé d'avantages compétitifs pour l'entreprise. Finalement et en contraste avec la première dimension, la PC en tant que stratégie de marketing est l'approche la plus récemment adoptée dans la littérature. Le parrainage et le concept de *cause-related marketing* sont au cœur de cette dimension. Concernant ce dernier, l'entreprise relie les dons en argent ou en nature aux ventes de produits ou à d'autres actions des consommateur.ices. Une collaboration entre l'entreprise et les consommateurs.ices pour promouvoir à la fois les ventes et la cause soutenue (Varadarajan et Menon, 1988).

Le concept de PC a été en constant changement et il s'est adapté à la réalité sociale, politique et économique de chaque époque. Historiquement, la PC a été considérée comme une pratique traditionnelle et inefficace des entreprises privées pour donner des réponses à leurs responsabilités sociales (Liket et Simaens, 2015). Effectivement, avant les années 1960, la PC était principalement composée de dons non structurés et basés sur les intérêts personnels des dirigeants (Waddock, 2008). Par la suite, les années 1970 furent influencées par Milton Friedman, récipiendaire du prix Nobel en économie et défenseur du libéralisme économique. Selon Friedman (2007), l'unique RSE est d'augmenter le profit. Afin d'aider les plus défavorisées, l'état devrait taxer le moins possible les entreprises pour qu'elles puissent croître, investir et recruter. Ainsi, la PC serait considérée comme une forme dérivée de taxation indésirable pour l'entreprise, car elle implique le don de l'argent des actionnaires (Waddock, 2008). Finalement, depuis les années 1990, le contexte hautement concurrentiel du monde des affaires a accéléré la prise en considération des divers impacts de la PC ainsi que de son utilisation en tant qu'outil stratégique (Carroll, 2008). Graduellement, cette nouvelle tendance est apparue au sein des entreprises, car les dirigeants ont compris qu'ils pouvaient bénéficier de leurs propres actions philanthropiques. Cette pensée a donné naissance à une approche instrumentale de la PC : la *strategic philanthropy*. Selon plusieurs auteurs par exemple, Porter et Kramer, (2002), Carroll, (2008) et Waddock, (2008), cette approche est caractérisée par l'alignement des initiatives philanthropiques corporatives avec les objectifs, la mission et les valeurs de l'entreprise. Ceci permet à l'entreprise d'aborder des problèmes sociaux et aussi d'améliorer sa position stratégique (Novelli *et al.*, 2016). Ainsi, la *strategic philanthropy* fait référence à l'investissement envers la communauté à long terme et se présente comme une pratique managériale qui est capable de répondre simultanément à des objectifs sociaux, environnementaux et économiques de la société et des entreprises privées (Porter et Kramer, 2002). Cette nouvelle compréhension du concept aurait potentiellement influencé le fait que l'engagement des organisations privées envers la PC a pris graduellement de l'ampleur dans les dernières années (Volpentesta, 2016 ; Weeden, 2015).

1.4 Quelle relation entre la PC et la RSE?

Au niveau conceptuel, la PC a été historiquement emmêlée dans l'émergence d'autres concepts portant sur les responsabilités ou le rôle social des entreprises envers la société. Ainsi, l'autonomie du champ de recherche de la PC peut être considérée comme en danger à cause de sa relation avec des concepts de nature semblable notamment la RSE et sa mesure de la performance sociale de l'entreprise (PSE), l'engagement sociétal ou communautaire de l'entreprise et la valeur partagée (Liket et Simaens, 2015). Dans la littérature académique, la PC est souvent présentée soit comme une composante des concepts plus vastes et solides précédemment mentionnés dans la relation de l'entreprise avec la société. Dans cette réalité et malgré l'abondante littérature scientifique portant sur le construit de la RSE, la place et le rôle de la PC, vis-à-vis de la RSE, génèrent encore des controverses. L'objectif de cette section est de distinguer ces deux concepts fortement entremêlés. Bien que cette étude ne porte pas sur la RSE directement, nous nous insérons dans la discipline qui découle du développement de ce concept et nous présentons la PC en tant qu'une dimension de la RSE.

Il existe une grande difficulté à établir une définition consensuelle pour le concept de RSE dans les écrits scientifiques. Ceci est dû à l'utilisation de ce concept, à multiples facettes, pour expliquer un ensemble de sujets assez vastes et différenciés dans les sciences de la gestion. De façon générale, le concept de RSE est le résultat d'une réflexion portant sur la nature de l'entreprise, son rôle social et la relation entre ses parties prenantes et la société (Volpentesta, 2016). Plus précisément, la RSE fait référence à une philosophie managériale qui considère que les entreprises privées ont un large éventail de responsabilités sociales envers d'autres parties prenantes que les actionnaires et les investisseurs. En relation avec la PC, les écrits scientifiques ont connecté étroitement les deux concepts. En effet, ils partagent une nature et une origine similaire et, par conséquent, ils ont été interprétés souvent en tant que concepts identiques, particulièrement pendant les premières années du développement de la RSE (Wang *et al.*, 2018b ; Porter and Kramer, 2002 ; Volpentesta, 2016). La relation

ambigüe entre les concepts de RSE et de PC a été abordée principalement depuis ces deux points vus.

D'un côté, la PC est majoritairement considérée comme un élément clé ou une sous-dimension de la RSE (Carroll, 1991 ; Godfrey, 2005 ; Waddock, 2008). Dans cette perspective, Carroll (1991) différencie quatre étapes ou composantes dans la RSE :

1. les responsabilités économiques qui sont exigées ;
2. les responsabilités légales auxquelles la corporation doit se conformer;
3. les responsabilités éthiques qui sont attendues ; et,
4. les responsabilités philanthropiques qui sont souhaitées par la société et ont un caractère volontaire de la part de l'entreprise.

Autrement, selon le modèle de performance sociale de l'entreprise (PSE) proposé par Wood (1991), les actions en PSE provoquent de nombreux incidents qui peuvent être classifiés en quatre dimensions : économique, légale, éthique et discrétionnaire. Ainsi, pour Wood (1991) la PC est une activité discrétionnaire de l'entreprise. Dans le même ordre d'idées, pour Varadarajan et Menon (1988), la PC est une pratique en RSE qui peut être aussi considérée comme une stratégie marketing. De son côté, Lenssen *et al.* (2008) proposent une division de la RSE en trois types d'actions : l'innovation, l'intégration et la PC. Enfin, selon Zheng *et al.*, (2015), aujourd'hui, la RSE s'opérationnaliserait par deux pratiques principales : la PC (en relation avec les aspects sociaux et l'engagement communautaire) et l'incidence environnementale des projets (en relation avec le développement durable et les aspects environnementaux). Bien qu'il soit pertinent d'étudier les actions philanthropiques des entreprises en relation avec la RSE, cette approche pourrait limiter le développement conceptuel indépendant du phénomène.

D'un autre côté, les arguments utilisés pour expliquer l'inclusion de la PC dans la RSE sont, paradoxalement, les arguments voulant qu'elle soit envisagée comme un concept exclusif à celui de la RSE. Bien que cette approche soit beaucoup moins partagée parmi les chercheurs dans ce domaine, elle peut être comprise par deux aspects principaux. Premièrement, la croissance de la conscience environnementale a fait en sorte que les entreprises et les écrits scientifiques associent de plus en plus le concept de RSE aux concepts de développement durable et de soutenabilité (Jain et Winner, 2016 ; Moon, 2007 et Visser, 2008). Deuxièmement, selon von Schnurbein *et al.*, (2016) et Leisinger (2008), le caractère volontaire et discrétionnaire de la PC octroierait à cette pratique managériale une identité conceptuelle propre. Ainsi, la RSE serait fortement connectée aux activités fondamentales de l'entreprise et l'organisation mettrait en place des activités philanthropiques seulement une fois que les responsabilités exigées (économiques et légales) et les responsabilités attendues (éthiques) seraient accomplies. Selon cette approche, la complexité du phénomène et la popularité croissante permettraient à la philanthropie de s'affranchir du chapeau de la RSE.

En fonction du survol réalisé, quelle serait la bonne approche pour l'analyser ? Dans ce travail, la PC est considérée en tant qu'une des principales expressions de la RSE. Toutefois, nous ne partageons pas que la PC soit une dimension démodée, traditionnelle et simpliste de la RSE telle que présentée souvent dans la littérature récente (Volpentesta, 2016 et Liket et Simaens, 2015).

1.5 La PC dans l'industrie du tourisme

Ayant par but d'analyser et de recenser de manière critique et détaillée la littérature portant sur la PC dans l'industrie du tourisme, nous mobilisons le modèle en RSE proposé par Gond et Igalens (2008). Ce modèle sert principalement comme grille d'analyse des différentes approches de la RSE comme interface entreprise/société. Tel

que démontré dans la section précédente, les similarités entre la PC et la RSE nous permettraient d'extrapoler l'application du modèle de Gond et Igalens (2008) pour l'analyse de la PC. Selon les auteurs, les différentes approches peuvent se classer sur une grille formée de deux axes : un premier axe épistémologique et méthodologique (objectivisme versus subjectivisme) et un deuxième axe sociologique (régulation sociale versus changement social). Ainsi, le modèle permet de distinguer quatre visions de la PC : l'approche fonctionnaliste, l'approche sociopolitique, l'approche culturaliste et l'approche constructiviste (voir Figure 1.3).

		<i>Axe sociopolitique</i>	
		<i>Orientation vers l'étude de la régulation sociale</i>	<i>Orientation vers l'étude du changement social</i>
Axe méthodologique/ épistémologique	Approche objectiviste	VISION FONCTIONNALISTE <i>LA RSE</i> <i>COMME FONCTION</i> <i>SOCIALE</i>	VISION SOCIOPOLITIQUE <i>LA RSE</i> <i>COMME RELATION</i> <i>DE POUVOIR</i>
	Approche subjectiviste	VISION CULTURALISTE <i>LA RSE</i> <i>COMME PRODUIT</i> <i>CULTUREL</i>	VISION CONSTRUCTIVISTE <i>LA RSE</i> <i>COMME CONSTRUCTION</i> <i>SOCIOCOGNITIVE</i>

Figure 1.3 Les quatre perspectives sur l'interface entreprise/société (Gond et Igalens, 2007)

À travers le modèle présenté, nous souhaitons faire une récénsion précise des études académiques sur ce sujet. Soulignons que cette littérature émergente repose sur seize articles de recherche publiés dans des revues académiques. La recherche et la sélection de ces articles se sont fait à travers l'utilisation de mots-clés tels que « corporate philanthropy », « philanthropy », « tourism » ainsi que les différentes combinaisons et

déclinaisons en anglais, français et espagnol. Nous avons procédé à classer chaque article dans une approche, mais cette classification ne se veut pas exclusive, car tous les articles ont certains éléments qui appartiennent à chaque approche.

1.5.1 La PC et l'approche fonctionnaliste

La première approche présentée est aussi la plus populaire parmi les articles sélectionnés. Effectivement, un total de 7 articles sur quatorze peuvent être classifiés dans l'approche fonctionnaliste selon notre interprétation. Selon la définition de l'approche fonctionnaliste donnée par Gond et Igalens (2008), la PC : « peut se définir comme un instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société et à faciliter l'intégration à long terme des buts de l'entreprise et de la société. ». Les articles concernés sont ceux de Weeden (2015), Wang *et al.* (2018a), Wang *et al.* (2019a), Wang *et al.* (2019b), Chen (2019), Chen *et al.* (2017) et Tan *et al.* (2019).

Premièrement, l'article de Weeden (2015) considère le phénomène de la PC comme une réponse volontaire de l'entreprise aux critiques de la société. Ainsi, l'auteur présume qu'il existe potentiellement un déséquilibre dans l'interface entreprise/société et que cette pratique est considérée comme un outil managérial pour obtenir de la légitimité pour pouvoir réaliser ses opérations sur un endroit déterminé. Weeden (2015) expose le cas de l'entreprise Royal Caribbean International à travers la fondation d'une école en Haïti. Deuxièmement, Wang *et al.* (2018) adopte une approche business case pour comprendre la PC. L'étude vise à expliquer l'impact des décisions en PC sur les objectifs de l'entreprise. Dans ce cas, le point de vue stratégique et utilitariste du phénomène dans un contexte de concurrence corporative ressort de façon évidente. En effet, la conclusion essentielle de l'article est que la PC est une stratégie efficace pour augmenter les profits en générant de la compétitivité. Troisièmement, l'étude de Wang

et al. (2019) vise à comprendre le bénéfice de la PC sur le consommateur du côté de la demande. L'article s'avère intéressant, car Wang *et al.* (2019) proposent des résultats objectifs en matière de coûts pour analyser le phénomène selon la perception du consommateur. Finalement, les articles de Chen *et al.* en 2017 et 2019 font une claire référence vis-à-vis des préoccupations majeures dans le champ d'études sur les relations entre l'entreprise et la société : l'impact financier de la RSE (ou de la PC dans ce cas-ci) (Gond et Igalens, 2012). En effet, le lien entre la performance financière et la philanthropie est aussi le sujet d'étude pour les autres deux articles restants : Wang *et al.* (2019b) et Tan *et al.* (2019). La conclusion de ces études est que la relation entre la PC et la performance est ambiguë et les tests empiriques montrent des résultats contradictoires. Toutefois, les chercheurs contribuent à la création de connaissances en développant plusieurs modèles théoriques pour analyser cette relation.

Étant donné le nombre d'articles dans cette approche, il semblerait que la vision fonctionnaliste de la PC possède une grande importance et reconnaissance au niveau académique. Ces travaux considèrent le phénomène principalement comme un instrument stratégique et objectif pour l'entreprise. Ces études participent, directement, à la création de connaissances au bénéfice de l'entreprise privée et souvent perdent de vue des facteurs importants tels que l'interaction entre les parties prenantes, les relations de pouvoir et l'effet de la culture sur le phénomène. En effet, dans ces articles il est sous-entendu que l'entreprise et la société poursuivent des buts divergents et la PC permettrait de trouver une stabilité dans la relation. Par exemple, l'image publique apparaît comme étant un des buts de la PC, car elle représente une opportunité d'augmenter la performance financière à travers la visibilité et l'acceptation des actions des entreprises. La PC génère une amélioration de l'image des entreprises en répondant aux attentes des parties prenantes et en compensant leur faible performance sociale (Wang *et al.*, 2018). Dans ce sens, Chen (2019) expose de façon très précise la relation entre la PC et l'image. Selon lui, la PC convainc les consommateurs que les entreprises touristiques se soucient du public, et cette conviction permet aux entreprises touristiques de tirer des avantages intangibles (image sociale) et tangibles

(augmentation des bénéfiques). Bien que les résultats dégagés de ces études participent activement à une meilleure compréhension du phénomène, elles offrent parfois une vision assez réductrice. Nous considérons que, de façon générale, les études manquent d'une dimension critique du phénomène en écartant les interactions entre les parties prenantes.

1.5.2 La PC et l'approche sociopolitique

La deuxième approche présentée est la vision sociopolitique de la PC. Selon la définition donnée par Gond et Igalens (2008), la PC :

[...] peut être définie comme l'expression de relations de pouvoir, elle traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer les entreprises et à leur faire prendre en compte leurs demandes. Son corollaire est aussi la traduction du pouvoir des entreprises sur ces acteurs et leur capacité à résister à ces pressions ou à les contrôler.

Pour cette approche nous avons identifié trois articles : Wang *et al.* (2018b), Eger *et al.* (2019) et Ashley et Haysom (2006). Premièrement, l'article de Wang *et al.* (2018b) explore les facteurs déterminants de la PC depuis la perspective communautaire. L'étude est basée en Chine et prend principalement en considération la capacité de la communauté locale à influencer les décisions en PC des entreprises d'attractions touristiques. En utilisant le cadre de la théorie de la légitimité, les chercheurs dégagent trois facteurs significatifs : le développement économique déséquilibré, la concurrence commerciale dans la communauté et les ressources éducatives insuffisantes. Deuxièmement, l'article de Eger *et al.* (2019) étudie les mécanismes par lesquels les entreprises touristiques investissent dans des projets philanthropiques à l'étranger en adoptant une stratégie qui connecte les intérêts personnels et professionnels des personnes en tête. De plus, les auteurs exposent que les investissements en PC représentent une bonne initiative devant la contestation croissante des communautés locales quant à la façon dont elles peuvent s'engager efficacement dans le tourisme.

Finalement, l'étude d'Ashley et Haysom (2006) s'inscrit dans une logique plus critique de l'approche sociopolitique. Selon les chercheurs, la PC est considérée comme une pratique superficielle des entreprises touristiques. Ils exposent le besoin d'une transition des pratiques philanthropique vers une approche pro-poor dans le but de mieux catalyser le changement social à travers les entreprises touristiques commerciales.

Les deux premiers articles exposés dans cette section montrent la croissante préoccupation pour inclure principalement les communautés locales à la prise de décisions en PC. Étant donné les relations de pouvoir existantes dans les deux cas, les résultats obtenus s'avèrent pertinents pour les entreprises privées et la société en même temps. Le dernier article permet d'analyser le phénomène philanthropique dans le tourisme depuis une vision beaucoup plus critique. Ainsi, les articles aident à comprendre le phénomène comme une « arène politique » où participent plusieurs parties prenantes. En effet, selon l'avis d'un dirigeant interviewé dans l'article de Wang *et al.* (2018b) : « la cible de notre comportement de responsabilité sociale active est de construire une bonne image corporative et des relations avec la communauté, ceci nous aide à réduire le conflit (avec la communauté locale) et est bon pour les opérations de l'entreprise. » (traduction libre). Nous considérons que ces articles offrent potentiellement une compréhension plus globale que les études fonctionnalistes, mais ils possèdent aussi des limites. En effet, l'aspect contextuel et culturel des études diminue l'application des résultats, car les relations de pouvoir sont très spécifiques à une entreprise, une communauté ou un pays.

1.5.3 La PC et l'approche culturaliste

Selon la définition donnée par Gond et Igalens (2008), l'approche culturaliste expose la PC comme : « le produit d'une culture, c'est-à-dire, son contenu reflète les relations

désirables entre entreprises et société telles qu'elles sont définies par l'environnement social, culturel et institutionnel. ». Dans cette vision, nous avons identifié dans la littérature académique trois articles : Novelli *et al.* (2016), Polonsky *et al.* (2013) et Chen et Lin (2015).

D'abord, l'article de Novelli *et al.* (2016) analyse l'évolution historique de la travel philanthropy, un concept fortement lié avec la PC. La notion fait référence au fait qu'on peut faire du bien en voyageant à niveau individuel ou corporatif. À travers son étude longitudinale, les chercheurs analysent l'évolution du projet philanthropique Plymouth-Banjul Challenge. Une attention spéciale est portée aux caractéristiques spécifiques de l'événement (culture organisationnelle) ainsi qu'à la culture subsaharienne afin d'offrir une réflexion critique sur les valeurs, les pratiques et les bénéfices d'un projet philanthropique au fil du temps. Ensuite, Polonsky *et al.* (2013) réalisent une étude de cas portant sur le projet « Respect for History » dans une région de la Turquie. Dans l'article, le contexte culturel, historique et patrimonial a une grande importance afin de comprendre la perception de la communauté locale. Finalement, l'étude de Chen et Lin (2015) expose les motivations de l'industrie hôtelière à s'engager dans des projets philanthropiques en Taiwan. De nouveau, dans ce dernier article, l'aspect culturel prend une grande importance.

Les trois articles dans cette approche démontrent l'importance de prendre en considération l'environnement social et culturel lors de l'étude de la PC dans le champ de recherche du tourisme. Nous croyons que ces études auraient pu être classifiées aussi dans d'autres approches, car les distinctions entre les approches ne visent pas à être clairement différenciées. Toutefois, l'aspect culturel soit au niveau macro (pays ou institution) ou au niveau micro (entreprise ou projet) ressortait comme caractéristique principale. Tel qu'exposé par Gond et Igalens (2008), la vision culturaliste aide à comprendre l'interface société-entreprise comme un échange réciproque de valeurs et de référents culturels stables.

1.5.4 La PC et l'approche constructiviste

Finalement, selon l'approche constructiviste de Gond et Igalens (2008), la PC : « se définit comme une construction sociocognitive qui est le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux. ». Dans cette approche, nous avons identifié trois articles académiques : Fenclova *et al.* (2011), Christou *et al.*, (2019) et Eger *et al.*, (2017).

Prémièrement, l'étude de Fenclova *et al.* (2011) qui explore de manière conceptuelle et théorique la PC en tant que composante de la RSE parmi les compagnies aériennes à bas prix. L'article expose la façon par laquelle ces compagnies comprennent leurs responsabilités socioculturelles et comment elles se manifestent à travers la PC. Malgré le fait que l'étude explore uniquement le point de vue de l'entreprise, il existe un manque au niveau de la prise en compte de la participation d'autres parties prenantes. Ainsi, nous avons classifié l'article dans cette approche à cause de l'importance donnée aux représentations sociales. Deuxièmement, l'étude de Christou *et al.*, (2019) qui porte un regard très conceptuelle au phénomène de la philanthropie à travers le tourisme rural. L'objectif premier de l'étude était d'analyser le concept de philanthropie dans l'industrie du tourisme depuis un contexte anthropocentrique, privé et organisationnel. L'objectif secondaire était d'explorer les actions philanthropiques réalisées par les parties prenantes du tourisme rural. Étant donné le caractère exploratoire et conceptuel de l'étude, nous l'avons classifiés dans cette approche. Selon les auteurs, le tourisme a le potentiel de cultiver les vertus de la philanthropie comme l'altruisme, l'amour et la compassion pour les gens, les communautés locales et la société de façon générale. Finalement, l'étude de Eger *et al.*, (2017) les dynamiques d'interrelation entre le soin, la responsabilité et la confiance dans la PC appliqué à l'industrie du tourisme, plus particulièrement, les entreprises voyagistes au Maroc. Les résultats montrent que l'engagement des voyagistes à prendre soin à distance fait partie des responsabilités partagées et déplacées où la confiance est un déterminant

central de cette dynamique. Dans une logique constructiviste et tel que mentionné par les auteurs, l'étude explore de quelle manière la société et les entreprises co-construisent des interprétations partagées de la responsabilité.

Tel qu'exposé précédemment dans la posture intellectuelle de l'auteur, cette approche représente le véhicule de notre collecte de données ainsi que de l'analyse des résultats.

1.5.5 Limites et ouvertures dans la littérature académique

L'analyse de la littérature académique portant sur la PC dans le tourisme à travers le modèle de Gond et Igalens (2008) permet de dégager plusieurs points d'intérêt. D'abord, la grande majorité d'articles étudiés date d'après le 2010 ce qui démontre l'actualité du sujet et la popularité actuelle (plusieurs des articles ont été publiés en 2018, même 2019). En effet, le concept de la philanthropie dans le tourisme est encore peu exploré et il se trouve dans une phase initiale de développement et de construction (Tan *et al.*, 2019). Deuxièmement, les études inscrites dans l'approche fonctionnaliste sont les plus nombreuses (sept sur un total de quatorze). Ayant par objectif de construire un business case pour la PC dans le tourisme et de démontrer les bénéfices associés à cette pratique, le caractère stratégique et instrumental prend une place importante dans la réalité académique du sujet. En troisième place, nous observons que l'industrie de l'hôtellerie est surreprésentée en comparaison au reste d'activités touristiques entre autres l'aviation, les services touristiques ou l'événementiel. À notre connaissance, aucun article n'a étudié le phénomène de la PC dans la totalité de l'industrie touristique. Évidemment, l'hôtellerie est une des principales industries et le secteur touristique est formé par un complexe réseau d'activités commerciales, par contre, malgré leur complexité, il serait pertinent de réaliser des études traitant de la globalité de l'industrie.

Bien que toutes les approches soient valables pour le développement de connaissances sur le sujet, la surreprésentation des études fonctionnalistes pourrait représenter une faiblesse académique. Nous croyons que l'approche constructiviste pourrait aider à combler les limites précédemment détectées. Tel qu'exposé par Gond et Igalens (2008) concernant la RSE, cette perspective représente une voie de recherche avec de nombreux potentiels pourtant cela a peu été exploré. Étant donné que les connaissances sur le sujet se trouvent encore dans une phase initiale, il semblerait opportun de considérer la PC dans le tourisme comme un phénomène qui se co-construit continuellement.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE – LES DÉTERMINANTS

Après avoir présenté la problématique ainsi que la revue de littérature concernant le concept de la PC et de son application dans le domaine du tourisme dans le chapitre 1, nous allons examiner les déterminants au niveau de l'industrie qui vont former le cadre théorique du projet. Rappelons que selon les études de Liket et Simaens (2015) et de Gautier et Pache (2015) les déterminants peuvent se diviser entre : les déterminants individuels (uniques aux gestionnaires en contact avec les pratiques philanthropiques), les déterminants organisationnels (uniques aux organisations touristiques) et les déterminants au niveau de l'industrie (uniques au contexte social, institutionnel et environnemental de l'industrie). Bien que l'étude aborde des déterminants individuels et organisationnels, le regard est porté principalement sur les déterminants au niveau de l'industrie et c'est sur ceux-ci que le cadre théorique va être développé.

En 1980, Bennett et Jonhson (1980, p. 138) affirmaient que: « les déterminants de la PC varient d'une industrie à l'autre. » (traduction libre). En effet, des caractéristiques distinctives à chaque industrie, les relations des entreprises avec d'autres organisations et l'environnement influencent l'attitude d'une entreprise vers la PC (Useem, 1988). La nature de l'industrie joue un rôle important dans la RSE à cause, entre autres, de la présence de parties prenantes spécifiques à l'industrie et au contexte particulier où les activités de l'entreprise se déroulent. Dans leur étude, Amato et Amato (2007) découvrirent que « l'effet de l'industrie » compte pour le 20-22% de la variation totale des dons des entreprises.

Dans les prochaines sections, nous allons analyser en profondeur les trois déterminants au niveau de l'industrie présentées dans le chapitre 1 de ce travail: la structure de l'industrie (qui met en relation la PC avec les interactions des entreprises touristiques et la nature de l'industrie), les externalités sociales et environnementales (qui met en relation la PC avec les impacts de l'activité commerciale de l'industrie touristique sur la planète et les sociétés) et les parties prenantes (qui met en relation la PC avec l'ensemble de parties prenantes autres que la concurrence à travers des attentes et de l'image) (voir Figure 2.1).

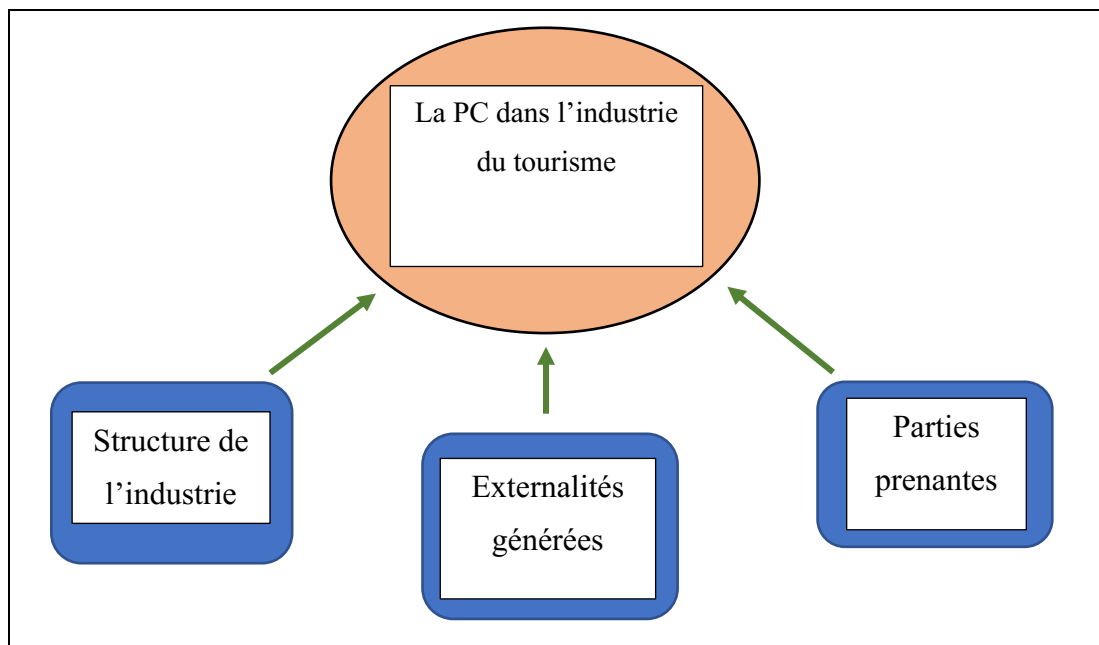


Figure 2.1 Vue globale du cadre théorique

Pour l'analyse de ces dimensions, nous avons appliqué plusieurs cadres conceptuelles afin de sous-diviser et bâtir un cadre théorique pour chaque dimension. Étant donné que celles-ci s'insèrent dans des domaines différenciés, nous avons choisi d'appliquer des cadres théoriques basés sur des perspectives managériales. En effet, la perspective de l'entreprise représente le fil conducteur de la sélection de nos cadres conceptuels afin de rester le plus constant possible à travers les trois dimensions analysées.

2.1 La structure de l'industrie touristique

La première dimension abordée dans le cadre théorique est la structure de l'industrie touristique. Par structure, on se réfère au nombre, la distribution, la taille et les interrelations des entreprises concurrentes et composantes d'une industrie donnée (Weerawardena *et al.*, 2006). Chaque industrie possède une structure distincte qui modèle les interactions avec les autres entreprises d'une industrie (Porter, 2007). Dans le cas de l'industrie touristique, les organisations privées de la structure de l'industrie touristique peuvent être classifiées en quatre activités principales : hébergement (entre autres hôtels, appartements et auberges), transport (aérien, terrestre et maritime), attrait et services de support (entre autres, les agences de voyages, les voyagistes, les assureurs ou les guides touristiques) (Bathia, 2006).

La réalisation d'une revue de littérature concernant la relation entre la structure de l'industrie et la PC nous a permis de développer le cadre théorique exposé dans la Figure 2.2. Celle-ci a été élaborée avec des concepts et des éléments en relation avec la PC et qui font partie de la structure de l'industrie.

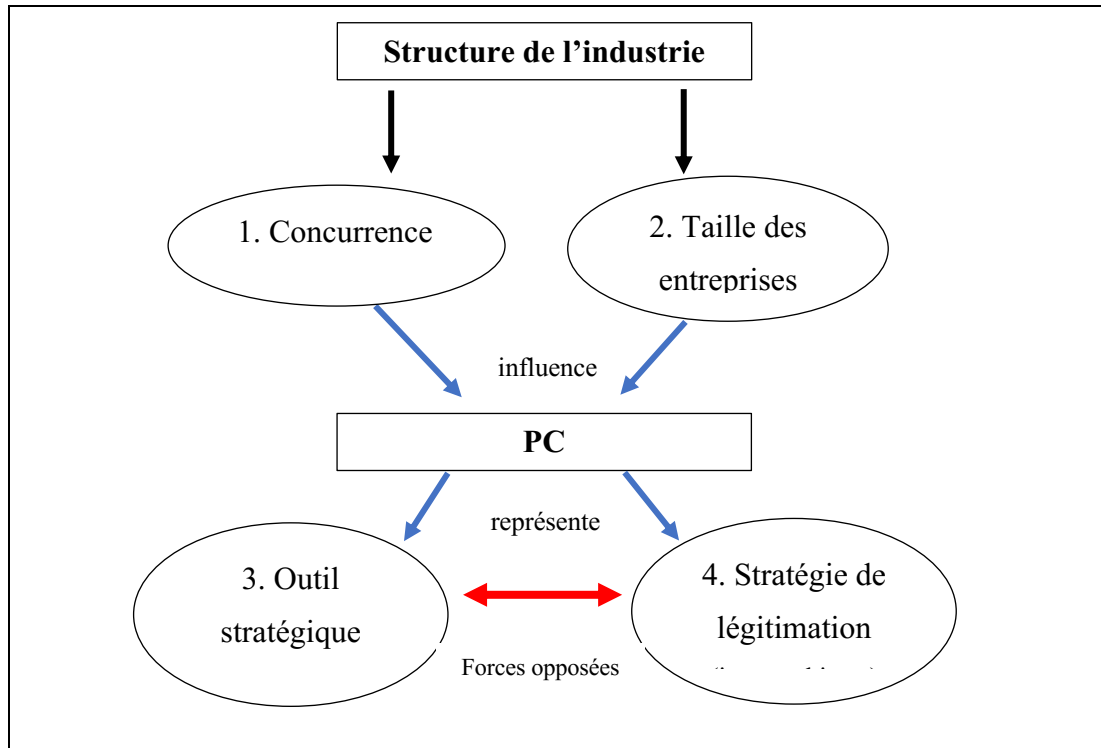


Figure 2.2 Élaboration propre : Influence du déterminant « Structure de l'industrie » sur la PC

Ainsi, nous avons identifié quatre éléments et deux types de relations. En liaison avec la philanthropie, d'abord, la structure de l'industrie est caractérisée par la concurrence entre les organisations (élément 1) et la taille de ces organisations (élément 2). Ces deux éléments auraient théoriquement une influence sur les pratiques philanthropiques. Deuxièmement, les pratiques philanthropiques réalisées pourraient représenter soit un outil stratégique (élément 3) ou une stratégie de légitimation (élément 4) afin de répondre à la structure de l'industrie. Ces deux forces seraient des forces opposées conceptuellement.

2.1.1 Concurrence

La concurrence représente l'ensemble d'interactions entre les entreprises privées au sein d'une industrie et nous permet de signaler entre autres des industries monopolistiques, des industries oligopolistiques ou des industries en concurrence parfaite. Pour le cas de l'industrie touristique, Richardson (1987, p. 61) expose que cette industrie est : *“fully internationally tradeable in the sense that suppliers from any country could compete in these markets in a fully liberalized institutional environment.”* Manifestement, le tourisme est devenu l'une des industries les plus importantes, les plus dynamiques et les plus compétitives au niveau mondial au XXI^e siècle (Hong, 2008).

Concernant la PC et selon la littérature, ceci est important, car, d'un côté, les entreprises faisant partie d'une industrie très compétitive ne peuvent pas se permettre de s'engager dans des pratiques philanthropiques excepté si toutes les entreprises décident de participer. Théoriquement, dans un contexte de concurrence élevée les marges des entreprises sont minimales et il s'avère difficile d'investir des ressources en philanthropie. D'un autre côté et depuis un angle instrumental, les entreprises dans un marché monopolistique n'auraient pas de raison à s'engager, car elles n'ont pas besoin de rechercher un avantage compétitif à travers la PC (Amato et Amato, 2007). Bien que les propositions de ces auteurs concernant la relation entre la PC et la concurrence soient intéressantes au plan théorique, elles peuvent projeter une perspective assez réductrice de cette relation.

Conséquemment, la concurrence est un phénomène complexe et les entreprises peuvent y faire face de diverses manières afin d'obtenir un avantage compétitif sur leurs concurrents et de répondre à leurs responsabilités sociales et environnementales (Campbell, 2006). Ainsi, tel que proposé par la littérature académique, la concurrence aurait une influence sur les pratiques philanthropiques.

2.1.2 Taille des entreprises

Le deuxième élément en liaison avec la structure de l'industrie et influençant la PC est la taille des entreprises. Selon Marquis et Tilcsik (2016), dans une industrie en concurrence, cet élément a de l'importance sur les pratiques philanthropiques. Les auteurs proposent l'existence d'équivalents institutionnels, notamment d'autres organisations dans la même industrie, qui établissent une référence claire et définie pour le reste d'organisations lesquelles vont avoir alors tendance à l'imiter. Ainsi, la présence ou l'absence de ces équivalents institutionnels aura un effet sur le comportement des autres organisations. En effet, plus l'entreprise est grande, plus elle attire l'attention de l'ensemble de parties prenantes (King, 2008 et Lee, 2011). Dans le même ordre d'idées, Meznar et Nigh (1995) soutiennent que la taille de l'organisation est une bonne mesure du pouvoir organisationnel et que les organisations puissantes sont plus à même pour pouvoir résister à la pression externe. De plus, la littérature a utilisé généralement la taille de l'organisation comme mesure de la visibilité (Brammer et Millington, 2006). Selon ces auteurs, la taille de l'organisation est positivement corrélée à l'innovation organisationnelle. De plus, la taille de l'organisation aurait une influence importante sur l'environnement de l'entreprise et la communauté. De la même façon, les entreprises de petite taille et avec une faible performance sont plus susceptibles d'imiter les autres entreprises de plus grande taille avec des fins d'apprentissage (Zajac et Westphal, 1994 et Greve 1998). Il est largement accepté dans la littérature que les entreprises vont avoir la tendance de suivre les pratiques que les autres organisations dans la même industrie ont adoptées (Marquis et Tilcsik, 2016).

Similairement à la concurrence, il est évident que la taille des entreprises influence les pratiques philanthropiques, car plus une entreprise est grande, plus elle a des ressources pour dépenser. En effet, selon Adams et Hardwick (1998) la relation entre la taille et la dépense est fortement positive.

Dans un deuxième temps dans la compréhension de la relation entre la structure et la PC, l'utilisation de cette dernière pourrait être représentée par deux forces opposées. Ces deux forces sont provoquées par l'interaction des entreprises en concurrence dans une même industrie : la différenciation (recherche d'un avantage stratégique) et l'isomorphisme (recherche de la légitimité).

2.1.3 Outil stratégique

La concurrence oblige les entreprises à se différencier pour trouver leur place dans le marché. Dans cette vision, la PC représente un outil stratégique pour l'entreprise, c'est-à-dire, le concept de *strategic philanthropy* de Porter et Kramer (2002) présenté dans le chapitre 1. L'approche se base sur le don de ressources organisationnelles pour adresser des enjeux qui ne sont pas liés à l'organisation et qui permet à l'organisation d'améliorer sa position stratégique (Porter et Kramer, 2002). Étant donné que l'organisation recherche activement une récompense à son action, cette approche a été conceptualisé comme étant l'opposé à la nature altruiste de la PC (Saiia et al., 2003). Parmi les avantages de la *strategic philanthropy* se trouvent, entre autres, la réputation, la reconnaissance de marque, la légitimité sociale, la loyauté des client.e.s et des employé.e.s et éventuellement les bénéfices économiques (Sanchez, 2000 et Liket et Simaens, 2015). Conséquemment, selon cette approche, dans un contexte de concurrence le but de l'entreprise à travers la PC est de nature instrumentale et, au même temps, la nature stratégique permet que cette pratique soit plus efficace à améliorer le bien-être social (Porter et Kramer, 2002). À titre d'exemple, Rumsey et White (2009) exposent que quand les organisations approchent la PC stratégiquement, cette pratique est perçue comme une alliance avec des relations interdépendantes entre organisations à but lucratif et à but non-lucratif.

D'un point de vue global, la PC est devenue de plus en plus stratégique dans les dernières années (Brammer et Millington, 2005 ; Saiia, 2001 et Sanchez, 2000). Plus

particulièrement, les entreprises se soucient actuellement de mesurer, analyser et comparer leurs initiatives philanthropiques (Gautier et Pache, 2015). Selon ces auteurs, la PC permet d'améliorer la qualité de l'environnement commercial et devient un élément clé d'avantages compétitifs pour l'entreprise en alignant les ressources et la mission organisationnelle aux enjeux sociaux. L'étude de Saiia et *al.*, (2003), soutient la combinaison d'influences institutionnelles, organisationnelles et individuelles pour que la PC devienne de plus en plus stratégique. En effet, les auteurs défendent que la nature de la PC a évolué pour s'adapter à la croissante compétitivité dans les marchés. La pression exercée par l'ensemble des entreprises touristiques pourrait créer un environnement où chaque entreprise doit égaler ou excéder les pratiques philanthropiques des autres entreprises.

2.1.4 Stratégie de légitimation

Au contraire du principe de différenciation proposé ci-dessus, la PC peut être aussi considérée comme une stratégie de légitimation. La théorie de la légitimité affirme que l'entreprise ne peut pas exister dans une situation d'isolement, car elle nécessite d'être en relation continue avec la société. Selon Suchman (1995 : 574), la légitimité est définie comme : « la perception généralisée que les actions d'une entité sont souhaitables et/ou appropriées dans un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions ». Ainsi, les entreprises privées sont perçues comme légitimes quand leurs objectifs, leur fonctionnement et leurs impacts sont congruents avec les attentes des parties prenantes (Lindblom, 1994).

La légitimité organisationnelle représente la relation bidirectionnelle entre l'entreprise et ses parties prenantes (incluant la société au sens large). Pfeffer et Salancik (1978) exposent que les entreprises consomment des ressources qui appartiennent à la société et, en échange, cette dernière évalue et octroie la légitimité à leurs actions. Depuis la

perspective managériale, la légitimité représente un processus de gestion des perceptions et des attentes des parties prenantes concernant les actions, opérations ainsi que les impacts de l'entreprise (Lawrence *et al.*, 1997). Ainsi, l'entreprise doit répondre soigneusement aux perceptions et attentes pour ne pas endommager sa propre image et réputation. Depuis la perspective des parties prenantes, la légitimité représente un outil de pression sur les entreprises privées et les industries afin de corriger et/ou changer les actions et opérations qui ne sont pas souhaitables (Lawrence *et al.*, 1997). Les différences entre les actions et opérations de l'entreprise privée et les attentes et perceptions des parties prenantes s'appellent des "écarts de légitimité" (Sethi, 1979).

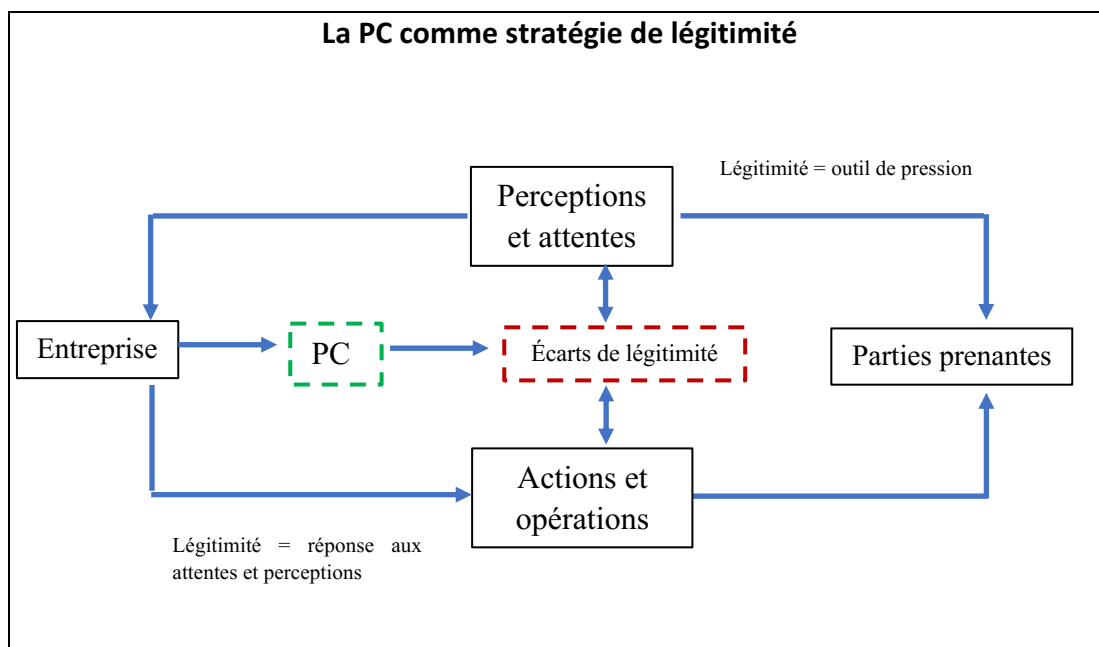


Figure 2.3 La PC comme une stratégie de légitimité (Zaragoza et Robinot, 2019)

Conséquemment, la PC comme stratégie de légitimation explique les efforts réalisés par les entreprises pour aligner leurs actions, structures et pratiques avec les modèles considérés comme étant socialement acceptables (Figure 2.3). Cet alignement de pratiques correspond au principe d'isomorphisme. Ce dernier fait référence à la

recherche d'homogénéisation de processus, structures et actions dans une organisation ou dans une industrie. En effet, selon l'environnement dans lequel opèrent les organisations de la même industrie déclenche un processus de diffusion et d'homogénéisation des pratiques. L'ensemble d'interrelations sociales et économiques qui crée l'environnement de l'industrie est une source de pressions pour un isomorphisme des pratiques. Ce concept provenant de la théorie institutionnelle propose que la principale conséquence ou résultat de l'isomorphisme ait l'augmentation de la légitimité. Ainsi, la propre organisation de l'industrie développe des *key succes factors* (De Vasconcellos et Hambrick, 1989) qui sont stables et déterminées par l'environnement pour que l'ensemble des entreprises puissent l'imiter.

En résumé, nos propositions soutiennent que soit les entreprises touristiques tendent à imiter les bonnes pratiques en PC des concurrents soit elles vont utiliser la PC comme un outil stratégique afin de se différencier du reste et obtenir un avantage compétitif. En plus, la taille et le degré de concurrence définissent la structure de l'industrie et participent aussi à la relation entre la structure et les pratiques philanthropiques.

2.2 Les externalités générées par l'industrie touristique

La deuxième dimension de ce projet vise à comprendre la relation entre les pratiques philanthropiques et les externalités de l'industrie touristique. Dans le domaine de l'économie, une externalité est produite lorsque l'activité d'un agent (personne, entreprise ou industrie) affecte directement le bien-être d'un autre agent hors de cette activité, de façon à ce que l'effet ne soit pas reflété sur le coût ou le prix du produit ou du service (Duguine, 2011). Dans cette logique, le tourisme est une industrie à double tranchant, car son déroulement peut provoquer des impacts ou externalités positives et négatives sur les destinations (Brandano, 2015). Ces externalités sont générées lors des processus de production, distribution et consommation des services touristiques

(Stabler et *al.*, 2010). D'un côté, quelques exemples d'externalités positives sont, entre autres, la participation au développement de l'économie locale, la réduction du chômage ou la préservation de parcs naturels. D'un autre côté, quelques exemples des externalités négatives sont, entre autres, l'augmentation des prix des loyers, la perte de biodiversité pour développer des activités touristiques ou la dégradation du patrimoine tangible.

Dans cette recherche, nous prenons comme référence l'approche de Sethi (2005) concernant la relation entre RSE et les externalités. Selon l'auteur, les pratiques en RSE sont les opérations organisationnelles visant à créer de la valeur sociale en réduisant ou minimisant les externalités négatives et en générant ou maximisant des externalités positives. Tel que justifié dans le chapitre 1, nous considérons que cette approche est complètement extrapolable à la relation entre les externalités et la PC. En effet, la principale prémisse est que les entreprises s'approprient les externalités qu'elles génèrent (positives ou négatives) à travers les pratiques philanthropiques (Crouch, 2006). Ainsi, la relation entre la PC et les externalités est bidirectionnelle (Figure 2.4). D'un côté, les externalités négatives influencent la PC, car elles deviennent un outil pour réduire et compenser l'effet de ces externalités. D'un autre côté, la PC peut être aussi comprise comme un outil pour générer des externalités positives.

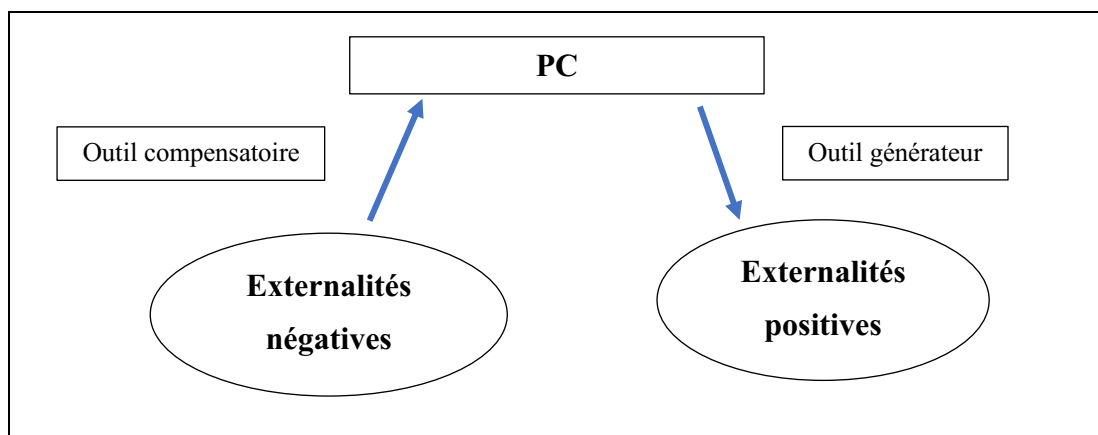


Figure 2.4 Relation entre la PC et les externalités négatives et positives

En relation avec les externalités négatives, l'industrie touristique requiert l'utilisation d'une grande quantité de ressources gratuites ou de biens publics (par exemple, la plage ou le centre historique d'une ville) afin de satisfaire les besoins des clients et des entreprises. Ce phénomène est connu comme la « tragédie des biens communs », c'est-à-dire, la surexploitation d'une ressource commune, gratuite et limitée dans un contexte de compétition pour l'accès entre le visiteur et l'hôte (Goodwin, 2017). Conséquemment, l'activité touristique a une forte capacité de générer un nombre significatif d'externalités négatives (Paskova et Zelenka, 2018). Ces externalités ont une incidence directe sur la population et l'environnement local, mais aussi indirectement sur une échelle plus globale. Selon Paskova et Zelenka (2018), les externalités négatives contribuent substantiellement à un tourisme non-durable. Plusieurs auteurs considèrent que l'internalisation de ces externalités dans le tourisme est essentielle pour garantir un développement touristique durable (Ihalanayake, 2013). Bien que, traditionnellement, la taxation soit le mécanisme le plus utilisé pour l'internalisation des externalités par la part des entreprises, nous considérons que la PC peut aussi représenter un outil efficace. En effet, selon l'approche compensatoire proposée par Pásková et Zelenka (2016), la PC représenterait un outil pour compenser les effets négatifs du tourisme au point d'origine ou dans un endroit approprié. De plus, les externalités négatives n'affectent pas uniquement un point géographique spécifique (à titre d'exemple, les émissions de CO₂ des avions commerciaux) et les responsabilités deviennent plus floues et complexes à cerner. Étant donné le caractère volontaire de cette pratique, la PC fonctionnerait en tant que mécanisme d'autorégulation des pratiques et des comportements des entreprises touristiques à l'intérieur de l'industrie. La prémisse sous-jacente dans cette approche serait que l'industrie touristique serait prête à compenser les externalités négatives via les pratiques en RSE, telles que la PC (Liu *et al.*, 2019 et Volgger et Huan, 2019).

En relation avec les externalités positives, la littérature académique est beaucoup moins extensive. En suivant le raisonnement de Sethi (2005) exposé ci-dessus, nous proposons que la PC puisse être comprise directement comme un outil générateur

d'externalités positives issues de l'activité économique et commerciale de l'industrie. En effet, les pratiques philanthropiques démontrent une sensibilité de la part des entreprises envers le bien-être des parties prenantes en créant de la valeur sociale. La grande partie de bénéficiaires des pratiques philanthropiques est des organismes à but non-lucratif hors de l'industrie touristique qui reçoivent les effets positifs (des dons) générés par l'activité touristique. À titre d'exemple, l'entreprise québécoise Transat participe à l'aide humanitaire à travers le soutien financier de l'organisme mexicain SOS Villages d'Enfants. Cet organisme n'est pas un agent qui fait partie directement de l'activité économique de Transat, mais il bénéficie des ressources philanthropiques privées de l'entreprise. Il est important de préciser que SOS Village d'Enfants n'est pas directement lié à l'activité économique de Transat, mais le Mexique représente un de leurs principaux marchés et ils pourraient avoir des intérêts stratégiques et commerciaux à plus long terme. Conséquemment, contrairement aux externalités négatives, la PC peut être comprise comme une externalité positive pour les agents en dehors de l'activité commerciale de l'organisation privée.

Afin d'approfondir dans la relation entre les externalités touristiques et la PC et leurs zones communes, nous avons créé un tableau qui met en commun les principaux types d'externalités et les principales causes philanthropiques. D'abord, selon la littérature, il est accepté, en grande partie, de diviser les externalités en trois catégories : économiques, environnementales et socioculturelles (Pearce, 1998; Lindberg and Johnson, 1997). En combinant la recension d'externalités générées par le tourisme proposée par Meleddu (2014) et les enjeux reliés au tourisme identifiés par Cocossis et Mexa (2004), nous avons élaboré la première partie du tableau qui expose un suivi d'externalités positives et négatives qui pourraient avoir une potentielle relation avec la PC (Tableau 2.1). Deuxièmement, nous avons aussi incorporé les principales causes soutenues par les pratiques philanthropiques corporatives ainsi qu'individuelles selon Charity Navigator (2019). Cette organisation est la plus grande évaluatrice des pratiques philanthropiques dans toute l'Amérique. Selon cette organisation, les principales catégories de causes soutenues à travers la philanthropie sont : les animaux,

les arts et la culture, le développement communautaire, l'éducation, l'environnement, la santé, les droits civils et humains, les services sociaux, les causes internationales, la recherche et la religion. De plus, chaque cause peut-être aussi sous-divisée davantage dans des causes plus spécifiques (Tableau 2.1). L'ensemble des causes présenté ci-dessous ne se veut pas exhaustif, le but étant d'offrir des exemples pour une meilleure compréhension.

Ainsi et tel que démontré sur le Tableau 2.1, les différentes causes peuvent être groupées à partir de la classification des externalités (économiques, environnementales et socioculturels). Les différentes catégories de cette classification ne sont pas mutuellement exclusives et les causes pourraient être groupées d'une façon différente. À titre d'exemple, il serait possible de classifier les causes internationales et le développement communautaire dans l'aspect socioculturel et économique respectivement.

En résumé, l'élaboration du Tableau 2.1 soutient une possible existence de la relation et des zones communes entre les externalités générées par les activités de l'industrie touristique et les pratiques philanthropiques.

Tableau 2.1 Recension de potentielles externalités ayant une relation avec la PC et des principales causes soutenues par la charité. Élaboration propre à partir des études de Meleddu (2014) et Cocossis et Mexa (2004) et l'information fournis par Charity Navigator (2019).

	Externalités positives	Externalités négatives	Causes soutenues
Volet économique	Amélioration de l'économie locale	Augmentation des prix et pénurie de biens et services	Causes internationales (assistance humanitaire à l'international)
	Augmentation du niveau de vie et de revenue	Augmentation du prix de la terre et du logement	
	Amélioration des investissements et des infrastructures		
Volet environnemental	Préservation de l'environnement naturel	Augmentation de la pollution sonore, de l'air et de l'eau	Animaux (droit et bien-être des animaux, préservation de la faune)
	Amélioration des opportunités pour les parcs	Perturbation de l'habitat naturel	
	Conservation et protection de l'habitat naturel et artificiel	Congestion et surpeuplement	Gestion de déchets

		Consommation intensive d'énergie	l'environnement, parcs et centres naturels)
Volet socioculturel	Amélioration de la qualité de vie	Augmentation de la criminalité, de la prostitution, des jeux d'argent et des drogues	Éducation (soutien à l'éducation, éducation spécialisée et bourses)
			Santé (recherche, maladies et soutien aux patient.e.s et aux familles)
			Développement communautaire
	Préservation de l'identité culturelle de la population d'accueil	Dégradation de sites historiques et d'infrastructures	Services sociaux et droits civils et humains
			Arts et culture (Bibliothèques, musées et théâtres)
	Préservation des sites historiques et les monuments	Perturbation du transport et de la mobilité de la population d'accueil	Recherche
Problèmes psychologiques pour la population locale		Religion	

2.3 Les parties prenantes de l'industrie touristique

La troisième et dernière dimension porte sur les parties prenantes. Cette dimension s'inspire de la section *Consumer Orientation* de l'étude de Gautier et Pache (2015) qui porte principalement sur la visibilité organisationnelle. Pour ce travail, nous avons décidé d'appliquer des modifications à la proposition de Gautier de Pache (2015) pour deux raisons. Premièrement, les auteurs se centrent uniquement sur l'image organisationnelle projetée sur les consommateurs.ices, par contre, étant donné l'ampleur théorique de la PC, nous considérons essentiel d'incorporer à notre analyse le reste de parties prenantes notamment les employé.e.s, les fournisseurs et les partenaires. Deuxièmement, l'aspect communication et la visibilité organisationnelle en relation avec la RSE sont des sujets assez fréquemment abordés dans la littérature académique (Seok Son *et al.*, 2012 ; Radhoune *et al.*, 2019 et Szocks *et al.*, 2016). Nous nous sommes basés sur l'étude de Fernando et Lawrence (2014) pour construire cette section. Ceux-ci analysent l'utilisation de la théorie de la légitimité présentée précédemment pour encadrer théoriquement les pratiques en RSE. Ils arrivent à la conclusion que ces pratiques peuvent être comprises par trois facteurs qui sont étroitement en liaison avec la visibilité organisationnelle : les attentes (1), la connaissance (2) et les perceptions (3) des pratiques en RSE par l'ensemble des parties prenantes. Dans cet ordre d'idées, cette section approfondie dans les attentes des parties prenantes (1), la communication organisationnelle afin de comprendre comment les entreprises font connaître leurs pratiques philanthropiques aux parties prenantes (2) et l'image en tant que produit de l'ensemble de perceptions de la part des parties prenantes (3).

Au début de ce travail, nous avons représenté le phénomène touristique comme une arme à double tranchant dans les sociétés actuelles. D'un côté, le tourisme est promu comme une voie effective vers le développement, la prospérité et le bien-être (OMT, 2017). En effet, pour l'économie globale le tourisme compte entre autres 10% du PIB global et génère un emploi sur dix (OMT, 2017). D'un autre côté, la croissance

imparable de ce phénomène est aussi critiquée due à ses externalités négatives moins désirables. La montée de ces critiques signale une reconnaissance généralisée que le tourisme est en train de nuire aux cultures, aux communautés et à l'environnement (Butcher et Smith, 2010). Ceci oblige à dépasser le caractère hédonique et innocent sur lequel repose l'activité touristique afin de comprendre que ce phénomène n'est possiblement plus un plaisir inoffensif. Bien qu'on se réfère au voyage comme un moyen d'évasion du quotidien et une façon de plonger dans des cultures et des endroits différents, le tourisme est par nature une pratique de consommation, même d'exploitation de ressources naturelles et culturelles (Wearing *et al*, 2017). Les entreprises touristiques sont, de plus en plus, jugées comme étant responsables des destinations dans lesquelles elles opèrent et de l'incidence de leurs activités sur l'environnement. À titre d'exemple, des critiques en relation aux impacts environnementaux du secteur de l'aviation ou des croisières sont actuellement très présentes notamment dans les journaux, sur les réseaux sociaux et dans les articles scientifiques. Plus spécifiquement, le mouvement « flight shame », médiatisé par la jeune activiste Greta Thunberg, envisage de conscientiser les individus à leur empreinte carbone lors d'un voyage en avion et de boycotter l'utilisation de celui-ci (Timperley, 2019). De plus, la contribution du développement touristique au surpeuplement et aux effets inflationnistes en milieu urbain à travers l'expansion de l'offre hôtelier et des hébergements sur la plateforme Airbnb a été largement médiatisée et critiquée (Mead, 2019).

2.3.1 Les attentes des parties prenantes

Dans ce contexte, la pression croissante de l'ensemble de parties prenantes a obligé l'industrie touristique à adopter et à s'engager dans des pratiques soutenables et responsables. Nous avons déjà abordé le sujet des attentes des parties prenantes dans la section de la structure de l'industrie et en relation avec la théorie de la légitimité. En

effet, ces deux sections de ce travail partagent plusieurs points en communs. Tel que décrit précédemment, les attentes des parties prenantes représentent un outil de pression sur les entreprises privées et les industries afin de corriger et/ou changer les actions et opérations qui ne sont pas souhaitables (Lawrence *et al.*, 1997). De plus, l'émergence mondiale des sites Internet comme TripAdvisor, Booking, blogues de voyages et sites web corporatifs démontre la force et l'instantanéité des connexions en ligne entre les entreprises touristiques et leurs parties prenantes. Conséquemment, les entreprises touristiques font face à une pression croissante des parties prenantes internes et externes à divulguer leurs performances sociales et environnementales (Tsang *et al.*, 2009), incluant leurs pratiques philanthropiques. Plus les parties prenantes accordent de l'importance aux pratiques philanthropiques, plus l'industrie sera motivée à communiquer leurs pratiques philanthropiques (Tata et Prasad, 2014).

2.3.2 La communication organisationnelle

Aujourd'hui, les entreprises comprennent que ce n'est pas assez de s'engager dans des pratiques en PC, il est aussi nécessaire de communiquer leurs efforts dans les médias traditionnels, les nouveaux médias et les médias sociaux. L'étude de Fry *et al.* (1982) expose que les entreprises qui sont axées sur la vente au détail et les consommateurs, comme les entreprises touristiques, s'engagent davantage à communiquer leurs pratiques philanthropiques que les entreprises industrielles. La PC semble être plus présente dans les entreprises *business-to-consumer* que les entreprises *business-to-business*.

Ainsi, l'appel au public de la part des entreprises encourage le phénomène de la PC (Gautier et Pache, 2015). C'est à travers la communication qu'une organisation projette une image désirée et permet à l'audience de donner un sens aux actions de l'organisation (Tata et Prasad, 2014). La littérature en RSE révèle que, de plus en plus,

les entreprises sont en train d'adopter des pratiques en RSE et de les communiquer (Fernando et Lawrence, 2007). Selon la littérature, les entreprises qui divulguent leurs pratiques en RSE obtiendraient des récompenses, car il semble avoir aussi un besoin de la société à connaître cette information (Fernando et Lawrence, 2007 et Gray *et al.*, 1995).

Actuellement, avec l'ensemble de moyens de communication traditionnels et modernes (sites web, blogues, réseaux sociaux, rapport, articles journalistiques, etc...), la communication ne se fait plus du haut vers le bas, mais de façon horizontale, car toutes les parties prenantes peuvent participer à cette communication (Toro, 2017). Ceci est extrêmement important pour la communication des pratiques en RSE, comme la PC, car ces pratiques sont d'intérêt commun pour l'ensemble de parties prenantes. Analyser comment les organisations écrivent sur la PC peut nous aider à comprendre la signification donnée à cette pratique par les organisations. En effet, la communication organisationnelle façonne les interprétations sociales de la PC. Tel qu'exposé par Foucault (2002), la société s'organise elle-même à travers des cadres discursifs.

Dans leur étude, Tata et Prasad (2014) proposent un modèle conceptuel pour analyser la nature de la communication organisationnelle des pratiques en RSE et conséquemment en PC. Selon ces auteurs, cette nature se matérialise à travers deux axes :

1. Préventive – Réactive : d'un côté, la communication préventive est utilisée de manière proactive lorsque l'industrie prévoit une potentielle image négative à travers la communication des pratiques philanthropiques. D'un autre côté, la communication réactive utilise la communication des pratiques philanthropiques après qu'une image négative a eu lieu dans le but de contrebalancer une situation problématique ou de crise.

2. Assertive – Protectrice : d'un côté, la communication assertive est utilisée lorsque l'industrie a déjà une image favorable et souhaite l'améliorer à travers la communication des pratiques philanthropiques. D'un autre côté, la communication protectrice est utilisée lorsque l'industrie a une image actuelle défavorable et essaie de réduire les dommages à travers la communication des pratiques philanthropiques.

2.3.3 L'image corporative

Ainsi, la communication organisationnelle est un processus d'échange d'informations entre l'entreprise et les parties prenantes et elle a une influence directe sur l'image corporative. L'image corporative est définie par Dowling (2000 : 19) comme : « l'évaluation globale qu'une personne [ou une partie prenante] a d'une organisation ». Selon notre encadrement, l'image corporative peut être comprise comme le produit dérivé de l'interaction entre les attentes des parties prenantes et la communication organisationnelle (Figure 2.5).

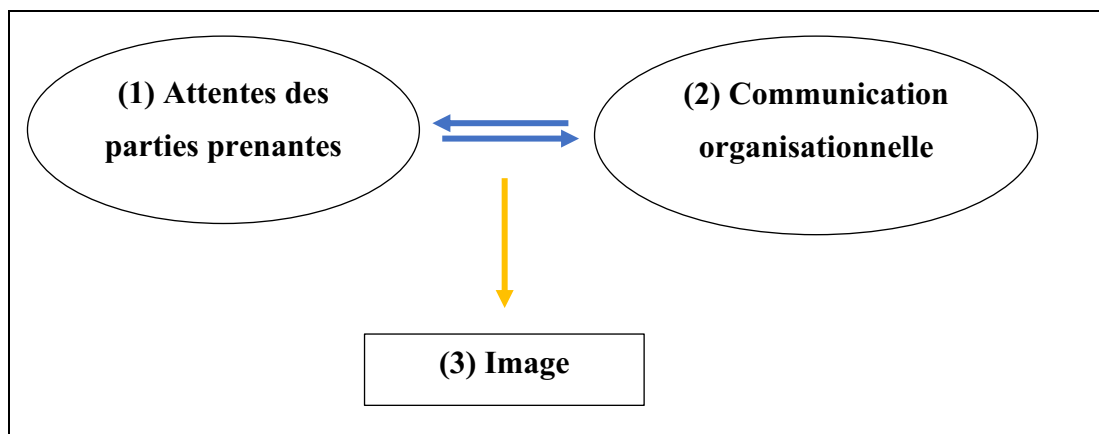


Figure 2.5 Relation entre les parties prenantes et les aspects communicationnels.
Élaboration propre

Au niveau académique, plusieurs auteurs se sont intéressés à la question de l'influence de la communication des pratiques RSE sur l'image corporative. En faisant une brève analyse de plusieurs articles portant sur le sujet, nous avons dégagé deux approches générales: l'approche instrumentale et l'approche orientée vers les parties prenantes.

Premièrement, l'approche instrumentale soutient principalement que la communication de pratiques en RSE influence positivement l'image de l'organisation qui se traduira en une augmentation de ventes : « *The evidence shows it is clearly possible to make financial gains through being good...* » (Zadek, 2000). Une quantité considérable d'études ont montré une relation positive (Bhattacharya et Sen, 2004). En effet, selon Keller (2000), la communication de ces pratiques permet aux consommateurs de percevoir l'entreprise comme étant socialement engagée pour améliorer le bien commun. Conséquemment, cette visibilité à travers la communication des bonnes actions de l'entreprise renforce sa position sur le marché. Dans le même ordre d'idées, Ajina *et al.*, (2019) et De la Fuente Sabaté et Quevedo Puente (2003) argumentent que la RSE affecte significativement la performance financière de l'entreprise développant une image positive parmi les parties prenantes.

Deuxièmement, nous avons nommé l'approche orientée vers les parties prenantes, les études qui comprennent l'image comme une opportunité pour établir un dialogue avec des parties prenantes (Toro, 2016). Cette approche n'est pas uniquement encadrée par le paradigme plus traditionnel et instrumental qui défend la communication des pratiques en RSE comme moyen améliorant l'image corporative. En effet, les efforts de communication des pratiques en RSE sont basés sur l'idée que les organisations peuvent aussi être des agents de changement social et cette communication est orientée vers l'identité et les valeurs que l'organisation partage avec l'ensemble de parties prenantes (Chung *et al.*, 2015). Concernant ce point et selon la théorie de légitimité, la communication des pratiques philanthropiques permettrait de répondre aux attentes des parties prenantes en réduisant les « écarts de légitimité » et en améliorant l'image de l'entreprise.

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Cette partie expose les aspects méthodologiques de ce travail de recherche. Nous aborderons, dans un premier temps, les raisons qui sont derrière notre choix méthodologique : un devis de recherche de type qualitative. Ensuite, nous présenterons l'approche méthodologique choisie, la méthode de collecte de données, le lieu et la population choisis et l'échantillon final obtenu ainsi que les stratégies d'analyses des données recueillies. Le but de ce chapitre est d'exposer et de justifier l'ensemble de méthodes et d'outils utilisés afin d'obtenir les données et de présenter les résultats.

3.1 Devis de recherche : l'approche qualitative

Selon Boidin (2008), il existe deux démarches méthodologiques principales pour comprendre empiriquement les discours et les pratiques en RSE. La première démarche est d'ordre quantitatif et elle a un caractère plutôt instrumental. Cette démarche est souvent utilisée par les chercheurs pour tester les liens entre les pratiques d'entreprises en RSE et les résultats (par exemple études de l'impact environnemental sur la performance financière, performance sociale, etc.). Cette démarche nécessite, généralement, d'un devis quantitatif, d'une évaluation chiffrée et numérique, d'un échantillon suffisamment important d'entreprises et d'une littérature académique assez développée et concrète afin de mesurer des aspects très concrets. En effet, la recherche quantitative vise, plus spécifiquement, à décrire et vérifier des relations entre

variables dans un sujet précis (Fortin et Gagnon, 2016). La deuxième démarche est de nature qualitative et permet aux chercheurs de cerner les pratiques en RSE en s'appuyant généralement sur une ou plusieurs études de cas ou en utilisant des méthodes entre autres comme les entretiens, la recherche documentaire ou l'observation. Si cette démarche peut présenter l'inconvénient de ne pas pouvoir généraliser, elle permet le développement des connaissances pour de sujets encore peu explorés ou pour des phénomènes complexes.

Étant donné qu'il s'agit d'une recherche de type exploratoire, soit d'examiner les déterminants de la pratique de la PC dans l'industrie du tourisme, l'approche qualitative s'avère, à notre avis, plus appropriée. Bien que la recherche qualitative puisse être considérée comme subjective, elle permet aux chercheurs de mettre l'accent sur des questions qui peuvent difficilement être obtenues par les méthodologies quantitatives (Boidin, 2008). Par ses techniques spécifiques de collecte de données, la démarche qualitative s'avère très utile pour une compréhension élargie des phénomènes sociaux et complexes (Fortin et Gagnon, 2016). Ainsi, elle est généralement utilisée pour décrire une situation sociale, un événement, un groupe ou un processus et parvenir ainsi à une compréhension plus approfondie (Turcotte, 2000).

En ce sens, l'approche qualitative s'avère des plus pertinentes pour recueillir des perceptions liées à la compréhension des dirigeants et des employé.e.s sur les pratiques philanthropiques réalisées par leurs propres organisations. Autrement dit, l'approche qualitative nous permettra de donner aux responsables des actions philanthropiques des organisations touristiques la possibilité de dire, dans leurs propres mots, le sens qu'ils accordent à cette pratique sans établir un encadrement théorique inaltérable comme dans les études quantitatives. En choisissant l'approche qualitative, nous allons essayer de comprendre la réalité contextuelle et l'avis subjectif des personnes dans leur milieu de travail concernant les déterminants de la PC (Fortin et Gagnon, 2016).

3.2 Méthode de recherche

Selon Fortin et Gagnon (2016), dans les recherches qualitatives on utilise généralement quatre différentes approches : l'ethnographie qui consiste à décrire le système culturel et social qui explique le comportement humain; la théorisation enracinée qui vise à découvrir des processus sociaux présents dans les interactions humaines; l'étude de cas qui consiste à explorer de façon détaillée une entité sur une période donnée ; et enfin la phénoménologie qui vise à décrire une expérience sous l'angle des personnes qui la vivent. La phénoménologie en tant que méthode de recherche structure cette étude, car nous considérons la PC comme un construit à l'intérieur d'un contexte social spécifique (l'industrie touristique à Montréal pendant les premiers mois de l'année 2020) et qui repose sur l'intersubjectivité des participants à l'étude (Gubrium et Holstein, 2000). De plus, la phénoménologie s'inscrit pleinement dans l'approche intellectuelle sélectionnée pour ce travail et présentée dans le chapitre 1 : le constructivisme.

D'autres auteurs comme Romelaer (2007) et Pourpart *et al.*, (1997) utilisent aussi l'entretien de recherche comme une autre méthode de recherche qualitative. Plus spécifiquement pour Poupart *et al.*, (1997), l'entretien de recherche est indispensable pour appréhender l'expérience des autres ainsi que comme outil de collecte de données permettant d'appréhender les conduites des acteurs dans leurs propres perspectives, c'est-à-dire du sens qu'eux-mêmes qu'ils confèrent à leurs actions. En effet, Romelaer (2007) expose que l'entrevue ou entretien de recherche est considéré, de nos jours, comme l'une des méthodes de recherche qualitative les plus utilisées en sciences de gestion.

3.3 L’outil de collecte de données

Plusieurs techniques de collecte de données peuvent être utilisées dans une recherche de nature qualitative, notamment l’observation, les entrevues, les questionnaires, les groupes de discussion ou le recueil de textes (Fortin et Gagnon, 2016). C'est, principalement, en fonction de l'objet de l'étude que le chercheur va privilégier une méthode plutôt qu'une autre (Barbillon et Le Roy, 2012).

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons choisi l’entrevue comme stratégie principale de collecte de données. Celle-ci peut être définie comme :

Une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans une relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence (Gauthier, 2016; 339).

En effet, l’entrevue représente un contact direct entre le chercheur et les participants à l’intérieur d’un environnement naturel, dans ce cas, le milieu professionnel du participant. Dans la recherche qualitative, il existe deux types d’entrevues : les entrevues non dirigées et les entrevues semi-dirigées (Fortin et Gagnon, 2016). La première fait référence à une entrevue non structurée et formée par des questions majoritairement ouvertes où le chercheur propose quelques thèmes et le participant s’exprime librement sans suivre une ligne directrice préétablie. Le deuxième type d’entrevue, l’entrevue semi-dirigée consiste en : « une interaction verbale animée par le chercheur à partir d’une liste de thèmes qu’il souhaite aborder avec le participant » (Fortin et Gagnon, 2016 ; 320). Elle est basée sur l’échange pour développer une compréhension riche du phénomène dans un processus de co-construction entre le chercheur et les participants. Étant le type d’entrevue plus fréquemment sélectionné pour des sujets peu explorés, comme celui de la PC dans l’industrie du tourisme, l’entrevue semi-dirigée sera l’outil sélectionné pour la collecte de données de cette étude.

La préparation de l'entrevue semi-dirigée requiert d'un guide d'entrevue qui a pour objectif de coordonner la conduite d'ensemble des entrevues avec les participants. Tel qu'exposé par Barbillon et Le Roy (2012), le guide d'entrevue sert à traduire la problématique de la recherche (chapitre 2) en questions préétablies qui représentent les thématiques et les sous-thématiques sur lesquelles il se produira un discours. Cet ensemble de thématiques a été identifié et jugé pertinent par la littérature académique portant sur le sujet de la recherche consultée pour bâtir le cadre théorique et conceptuel. Ainsi, le guide d'entrevue développé pour cette étude est divisé en quatre thématiques générales : perception générale sur la PC dans l'industrie du tourisme, la relation entre la structure de l'industrie et la PC, la relation entre les externalités générées par l'industrie et la PC et la relation entre les parties prenantes et la PC. Le guide d'entrevue détaillé utilisé dans le cadre de ce projet de recherche est formé par un total de 15 questions et il se trouve dans l'Annexe A.

Il est important de rappeler que ces questions ne sont pas forcément figées, elles peuvent évoluer légèrement en fonction des réponses données par les participants, car le guide d'entrevue est un instrument qui est toujours en évolution lors des entrevues semi-dirigées (Combessie, 2007). En effet, nous pouvons être amenés à discuter d'un ou plusieurs thèmes qui sont apparus lors des entrevues, mais qu'ils n'ont pas été analysés dans la revue de littérature. Par contre, pour une analyse valable et satisfaisante de résultats, les modifications apportées au guide d'entrevue lors de la réalisation de l'entrevue ne doivent pas être considérables. Les réponses aux questions par la part des différents participant.e.s nécessitent d'être comparables et constants.

Ainsi, chaque question dans le guide d'entrevue (Annexe A) avait une variable ou dimension rattachée. Le Tableau 3.1 présente de façon détaillée la variable provenant de chaque question. Cette procédure nous a aidé à organiser de façon systématique les données collectées pour un meilleur repérage et analyse des différentes thématiques dégagées de la littérature dans le chapitre II portant sur les déterminants. Seulement, la question 3 et sa variable « Importance accordée à la PC (Philanthropie Corporative)

dans l'IT (industrie touristique) et la question 15 et sa variable « Avenir de la PC (Philanthropie Corporative) dans l'IT (dans l'industrie touristique) » ne font partie de la littérature académique et visent à nourrir la réflexion future de cette pratique dans l'industrie touristique et dans le contexte montréalais dans le chapitre V.

Tableau 3.1 Présentation des variables en liaison avec le guide d'entrevue.

Numéro	Variable	Description
1	CONCEPT-PC	Concept PC
2	CONCEPT-PCTOUR	Concept PC dans l'IT
3	IMPORT-PCTOUR	Importance accordée à la PC par l'IT
4	DETERM-PCTOUR	Déterminants de la PC dans l'IT
5	CONCUR-PCTOUR	Influence de la concurrence sur la PC dans l'IT
6	FORCESOPP-PCTOUR	PC différencié vs homogène dans l'IT
7	TAILLE-PCTOUR	Influence de la taille sur la PC dans l'IT
8	EXEMP-PCTOUR	Exemples de PC dans l'IT
9	IMAGE-PCTOUR	Influence de la PC dans l'IT sur l'image
10	PP-PCTOUR	Influence des parties prenantes sur la PC dans l'IT
11	COMM1-PCTOUR	Nature de la communication de la PC dans l'IT
12	COMM2-PCTOUR	Nature de la communication de la PC dans l'IT
13	RELATION-PC&EXT	Relation entre la PC et les externalités dans l'IT
14	CAUSES-PCTOUR	Principales causes soutenues par la PC dans l'IT
15	AVENIR-PCTOUR	Avenir de la PC dans l'IT

Bien que l'outil de collecte de données principal ait été l'entrevue semi-dirigée pour ce projet, il est impératif de nommer que lors d'une entrevue planifiée avec un participant, deux personnes en relation avec les pratiques philanthropiques et le développement durable de l'entreprise se sont présentées. Dans ce contexte, l'entrevue semi-dirigée est devenue de manière informelle ce qui est considéré comme un groupe de discussion focalisé sur le sujet de la PC. Selon Fortin et Gagnon (2016 : 322), un groupe de discussion est : « un type courant d'entrevue en recherche qualitative qui réunit un petit

nombre de participants et un modérateur pour discuter d'un sujet en particulier. ». Ainsi, le processus d'échange d'information entre le chercheur et les participants est devenu plus ouvert et libre. En effet, les deux participants se sont stimulés par les idées et les réponses de leurs pairs (Fortin et Gagnon, 2016). Étant donné cette situation inattendue, il a été important d'essayer d'être constant avec les questions dans la mesure du possible pour que les réponses soient comparables avec celles des entrevues semi-dirigées.

3.4 La population cible et l'échantillon final

Ainsi, la population visée pour ce projet est les cadres supérieures et intermédiaires et les employés des organisations touristiques montréalaises qui sont en contact avec les actions philanthropiques de leur propre organisation. Étant donné la spécificité du sujet, nous avons opté pour limiter les critères d'exclusion et permettre la participation à un plus grand nombre de potentiels participants avec des caractéristiques différentes. En effet, en relation avec la sélection des organisations, les deux seuls critères d'inclusion étaient l'appartenance directe à l'industrie touristique et la réalisation fréquente de pratiques philanthropiques. Le choix d'interroger les hauts cadres ainsi que les employés se justifie par le fait que la décision d'intégrer une politique en PC dans les entreprises peut être l'initiative des hauts cadres, mais ce sont les employés qui s'occupent de son application sur le terrain. Nous n'avons pas non plus limité la typologie d'organisation touristique, autrement dit, toute organisation en lien avec le tourisme indépendamment des services ou produits offerts était sélectionnable. Étant une industrie très variée par rapport à l'industrie et aux services, il était important de faire participer des sujets dans des sous-secteurs différents tels que l'hôtellerie et l'organisation de voyages. De la même façon, nous avons aussi décidé d'incorporer dans notre population cible des organisations touristiques à but non lucratif receveuses de ressources philanthropiques d'organisations touristiques privées à but lucratif. Ces

organisations à but non lucratif comprenaient bien les dynamiques philanthropiques à la ville de Montréal, car elles participent très activement à travers des demandes de financement.

Conséquemment, les uniques critères de sélection étaient d'être un.e cadre, un gestionnaire ou un.e employé.e d'une entreprise touristique (au sens large) qui effectue des pratiques philanthropiques, d'être en contact direct avec la prise de décision ou l'exécution de ces pratiques et d'avoir travaillé pendant plus d'un an dans l'organisation.

Dans une recherche qualitative, il est complexe d'établir la taille de l'échantillon, car il dépend souvent des données recueillies et de la saturation de données (Fortin et Gagnon, 2016). En effet, la fiabilité d'une étude qualitative dépend plutôt dans la qualité de l'échantillon que dans la quantité de participants (Andreani et Conchon, 2005). Plus spécifiquement, selon Warren et Karner (2010) une dizaine de participants est considérée comme étant suffisant pour les travaux de recherche effectués par des étudiants.

En ce qui a trait au recrutement des participants, nous avons choisi l'échantillon non probabiliste accidentel (Fortin et Gagnon, 2016). Il s'agit d'une méthode qui est couramment utilisée même si les sujets choisis peuvent ne pas être représentatifs de la population cible. Dans cette méthode, les personnes sont sélectionnées en fonction de leur disponibilité et de leur accessibilité.

Les potentiels participants contactés ont été choisis par l'entremise d'une recherche sur Internet ou ont été recommandés par notre entourage académique ou professionnel. Toutefois, pour conserver l'anonymat et pour éviter d'entrer en conflits d'intérêts, nous n'avons pas entretenu de suivi avec les personnes référentes. En effet, celles-ci n'ont pas été informées de la réalisation de la prise de contact ni des réponses en découlant. Parallèlement, nous avons aussi demandé aux participants confirmés de nous référer à

d'autres potentiels participants. Tel qu'exposé par Fortin et Gagnon (2016 : 272), cette méthode s'appelle l'échantillonnage par réseaux ou échantillonnage en boule de neige et permet : « d'obtenir graduellement un échantillon en utilisant des références obtenues des répondants recrutés initialement ». En effet, cette technique est souvent utilisée lorsqu'il s'avère difficile de trouver des sujets possédants les caractéristiques recherchées ou quand la thématique de la recherche est très spécifique. Ainsi, la totalité des participants au projet de recherche a été contactée par courriel électronique. Ces courriels nous ont permis de nous présenter, d'informer les participants sur l'objectif de l'étude, sur le déroulement de l'entrevue, sur leurs droits à participer ou abandonner l'étude ainsi que sur le respect de leur anonymat.

En ce qui a trait au déroulement des entrevues, il faut dire qu'avant de commencer les entrevues, nous avons fourni un formulaire de consentement à chaque participant afin de confirmer leur consentement au préalable. Vu la disponibilité limitée des participants la totalité des rencontres se sont déroulées dans leurs milieux professionnels, c'est-à-dire aux bureaux des organisations. Ainsi, le Tableau 3.2 expose l'ensemble de données relatives aux entrevues.

Tableau 3.2 Informations relatives aux entrevues

	Date	Durée	Enreg.	Outil de collecte	Secteur	Taille	Direction
1	16-01	35'	Oui	Entrevue	Agence de voyages	Petite	Donneur
2	24-01	40'	Non	Entrevue	Agence de voyages	Petite	Donneur
3	27-01	50'	Oui	Entrevue	OBNL	Petite	Receveur
4	04-02	45'	Oui	Entrevue	OBNL	Petite	Receveur

5	10-02	35'	Oui	Entrevue	Hôtellerie	Moyenne	Donneur
6	12-02	50'	Oui	Groupe de discussion	Hôtellerie	Grande	Donneur
7	14-02	45'	Oui	Entrevue	Transporteur aérien	Grande	Donneur
8	02-03	35'	Oui	Entrevue	Hôtellerie	Grande	Donneur
9	10-03	40'	Oui	Entrevue	Hôtellerie	Grande	Donneur

En prenant comme référence le Tableau 3.2, huit entrevues et un groupe de discussion avec deux personnes ont été réalisés par la collecte de données pour un total de dix participants. Les entrevues se sont déroulées au long de six semaines et la durée moyenne d'une entrevue a été de 42 minutes approximativement. Toutes les entrevues ont été enregistrées avec l'aide d'un dictaphone sauf l'entrevue numéro 2, car la participante ne voulait pas être enregistrée. Toutefois, elle a donné son approbation pour participer et aux notes qui ont été prises au moment du déroulement de l'entrevue. Trois secteurs touristiques sont représentés dans notre échantillon final : hôtellerie, transporteur aérien et agence de voyages. De plus, deux organismes à but non lucratif (OBNL) dans le domaine de l'éducation et en liaison avec l'industrie touristique ont été interviewés. Les organisations ont été divisées en fonction de leur taille selon le critère du nombre d'employé.e.s établi par le Gouvernement du Canada : petite (1-99), moyenne (100-499) et grande (+500). Il est important de signaler que les trois grandes entreprises faisant partie de l'hôtellerie étaient des hôtels faisant des chaînes internationales avec plus de 500 employé.e.s. Finalement, nous avons aussi différencié les participants dépendamment si c'était des organisations donneuses ou receveuses des pratiques philanthropies.

Finalement et étant donné que les participant.e.s font partie d'entreprises touristiques montréalaises, il est essentiel de remarquer que les résultats dérivés de ce projet de recherche sont conditionnés par le contexte historique, politique, économique de la ville de Montréal et de l'industrie touristique locale. Bien que l'étude soit à caractère exploratoire, son application est limitée à la réalité touristique montréalaise.

3.5 Les considérations éthiques

Avant toute chose, le chercheur doit s'adresser aux instances concernées pour demander l'autorisation de conduire son étude. Ainsi, il est essentiel de respecter des règles d'éthique incontournables et nécessaires pour la réalisation d'une recherche impliquant les êtres humains (Fortin et Gagnon, 2016). Ainsi, avant d'aller sur le terrain pour collecter les données il est indispensable d'obtenir un certificat d'approbation éthique par le comité responsable à l'UQAM. Pour ce faire, il y a tout un suivi de procédures à suivre et compléter : 1) une formation en ligne et une certification subséquente sur l'éthique de la recherche, 2) le suivi des protocoles établis par cette formation et 3) l'approbation du projet de recherche par la direction du programme ainsi que le comité d'éthique de la recherche pour les projets impliquant des êtres humains réalisés par des étudiants et étudiante.

Ce projet de recherche a suivi toutes les étapes pour l'obtention du certificat d'éthique qui nous a permis d'être en disposition d'aller collecter les données sur le terrain. Parmi les éléments qui ont été soigneusement analysés par le comité en éthique se trouvent : le recrutement des participants, les entrevues et les guides d'entrevue, le consentement et le droit à participer ou abandonner à cette recherche.

3.6 La stratégie d'organisation et d'analyse de données

Cette dernière section du chapitre III a l'objectif d'illustrer la procédure suivie pour l'analyse de nos données qualitatives. Cette procédure peut s'effectuer à l'aide des étapes suivantes : 1) l'organisation des données ; 2) la révision des données ; 3) le codage ; 4) l'élaboration de catégories et l'émergence de thèmes et 5) l'interprétation des résultats et les conclusions (Fortin et Gagnon, 2016). Pour cette procédure l'aide du logiciel NVivo 12 a été essentielle, nous allons par la suite détailler son utilisation.

(1) – (2) : Ainsi, après avoir terminé la collecte des données, nous avons fait en sorte que chaque enregistrement est révisé afin de s'assurer que les informations sont admissibles et utilisables (Fortin et Gagnon, 2016). Pour ce faire, nous avons élaboré des retranscriptions fidèles à partir des enregistrements pour transformer les données sonores en données écrites ainsi que pour être capable de manipuler et comparer les données. Lors de la révision des données recoltées dans les retranscriptions, nous avons fournis par courriel aux personnes interrogées la possibilité de relire et de valider le contenu. (3) Par la suite, nous avons entamé une partie essentielle pour le développement de ce projet de recherche, le codage. Selon Fortin et Gagnon (2016 : 350), le codage est : « le procédé qui consiste à convertir en nombre ou en symboles l'information incluse dans un instrument de collecte des données afin d'en faciliter le traitement ». Ce processus a été réalisé avec l'aide du logiciel Nvivo 12 lequel facilite l'organisation, la codification et l'analyse des données qualitatives. Tout d'abord, nous avons versé la totalité des retranscriptions écrites dans le logiciel et nous avons classifiés les entrevues selon la taille de l'entreprise (petite, moyenne et grande) et l'activité commerciale touristique (agence de voyage, OBNL, hôtellerie et compagnie aérienne). Par la suite et en prenant comme référence l'ensemble de variables dégagés de la littérature et exposés dans le Tableau 3.1, nous avons procéder à lire attentivement les retranscriptions et classifier les réponses dans la variable appropriée. Ce processus a été répété en trois occasions afin d'augmenter la validité de l'encodage réalisé. (4) La codification des données qualitatives (les retranscriptions des enregistrements

d'entrevue) a permis de repérer les dimensions ou thématiques prédéfinies dans la revue de littérature ainsi que d'identifier des thèmes émergents et pertinents en relation avec le sujet de cette recherche. Ce processus de catégorisation nous a permis de générer le cadre théorique final présente dans le prochain chapitre (Figure 4.1). L'analyse thématique des données qualitatives consiste à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et à l'analyse de contenu des thèmes abordés et émergents dans un ensemble de données (Paillé et Mucchielli, 2008). Pour ce travail, chaque ensemble de données était formé par les différentes réponses des participant.e.s pour un même thème. En effet, en suivant cette démarche, nous avons effectué une analyse comparative de nos douze entretiens de façon à faire ressortir les ressemblances et les différences de chacun des thèmes en lien avec notre cadre théorique et conceptuel. (5) Finalement, la dernière étape de cette procédure (l'interprétation des résultats et les conclusions) représente les deux prochaines et dernières sections de ce projet de recherche. Ayant réalisé la thématisation de la totalité des données des entrevues de façon minutieuse, l'analyse était possible car Nvivo permet de récupérer et d'accéder facilement à tout le contenu pour chaque thème.

3.7 Conclusion du cadre méthodologique

Étant donné le caractère exploratoire de cette recherche nous avons considéré que l'approche qualitative s'avérait le plus appropriée. Nous visons à examiner les déterminants de la pratique de la PC dans l'industrie du tourisme et cette approche permet de recueillir des perceptions liées à la compréhension des dirigeants et des employé.e.s sur les pratiques philanthropiques réalisées par leurs propres organisations. Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons choisi l'entrevue semi-dirigée comme stratégie principale de collecte de donnée. En effet, l'entrevue représente un contact direct entre le chercheur et les participants à l'intérieur d'un environnement naturel, dans ce cas, le milieu professionnel du participant. Étant le type d'entrevue

plus fréquemment utilisé pour des sujets peu explorés, comme celui de la PC dans l'industrie du tourisme, l'entrevue semi-dirigée a été choisi comme l'outil pour la collecte de données de cette étude. Ainsi, le guide d'entrevue développé pour cette étude est divisé en quatre thématiques identifiées et jugées pertinentes par la littérature académique : perception générale sur la PC dans l'industrie du tourisme, la relation entre la structure de l'industrie et la PC, la relation entre les externalités générées par l'industrie et la PC et la relation entre les parties prenantes et la PC.

La population visée pour ce projet est formée par les cadres supérieures et intermédiaires et les employés des organisations touristiques montréalaises qui sont en contact avec les actions philanthropiques de leur propre organisation. En relation avec la sélection des organisations, les deux seuls critères d'inclusion étaient l'appartenance directe à l'industrie touristique et la réalisation fréquente de pratiques philanthropiques. En ce qui a trait au recrutement des participants, nous avons choisi l'échantillon non probabiliste accidentel (Fortin et Gagnon, 2016). Dans cette méthode, les personnes sont sélectionnées en fonction de leur disponibilité et de leur accessibilité. Ainsi, la totalité des participants au projet de recherche a été contactée par courriel électronique. Ces courriels nous ont permis de nous présenter, d'informer les participants sur l'objectif de l'étude, sur le déroulement de l'entrevue, sur leurs droits à participer ou abandonner l'étude ainsi que sur le respect de leur anonymat.

Une fois les entrevues ont été réalisées nous avons procédé à retranscrire en données écrites les enregistrements. Finalement, le logiciel Nvivo 12 a été utilisé afin d'organiser et réviser les données et, principalement, pour réaliser l'encodage et la catégorisation qui ont permis l'analyse des données.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION, ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Le chapitre IV représente la partie analytique et de création de connaissances de cette étude. Après avoir présenté la problématique, la revue de littérature, le cadre théorique initial ainsi que la méthodologie, ce chapitre vise à satisfaire trois objectifs présents dans toute étude académique : la présentation, l'analyse et la discussion des résultats. Afin d'exposer de façon limpide le contenu, nous avons opté pour diviser ce chapitre en dimension et sous-dimension (Figure 4.1.) au lieu de le séparer en présentation, analyse et discussion des résultats. Ainsi, chaque section incorporera ces trois éléments formant les résultats d'une étude académique et elle équivaldra à une dimension ou sous-dimension.

D'abord, nous allons présenter l'encadrement théorique final. Celui-ci a été créé, d'une part, des thèmes provenant de la revue de littérature présentée dans le chapitre I et II (processus inductif) et d'autre part, des thèmes émergents provenant de l'encodage de nos données (processus déductif). Deuxièmement, nous allons développer une analyse détaillée réalisée à travers l'examen discursif du corpus recensé pour chaque thème. Ces analyses vont explorer les liens théoriques avec la littérature académique présentée dans les chapitres I et II afin de bonifier et justifier notre discours. Finalement, le chapitre IV aboutira par une discussion globale des constats et des analyses dégagés au long du chapitre. L'objectif de cette dernière partie est de connecter les résultats entre les différents thèmes, d'approfondir dans les constats particulièrement importants pour

l'industrie du tourisme ainsi que de réfléchir de façon globale à la relation entre l'ensemble de thèmes proposés dans ce travail avec la PC.

4.1 Présentation du cadre théorique final

De prime abord, avant d'exposer le résultat de l'analyse des données, il est essentiel de présenter et commenter notre cadre théorique final (Figure 4.1) ayant servi de point d'ancrage dans cette analyse. Dans les deux prochaines sections nous allons procéder à expliquer de façon détaillée comment lire la Figure 4.1 et comment elle a été créée.

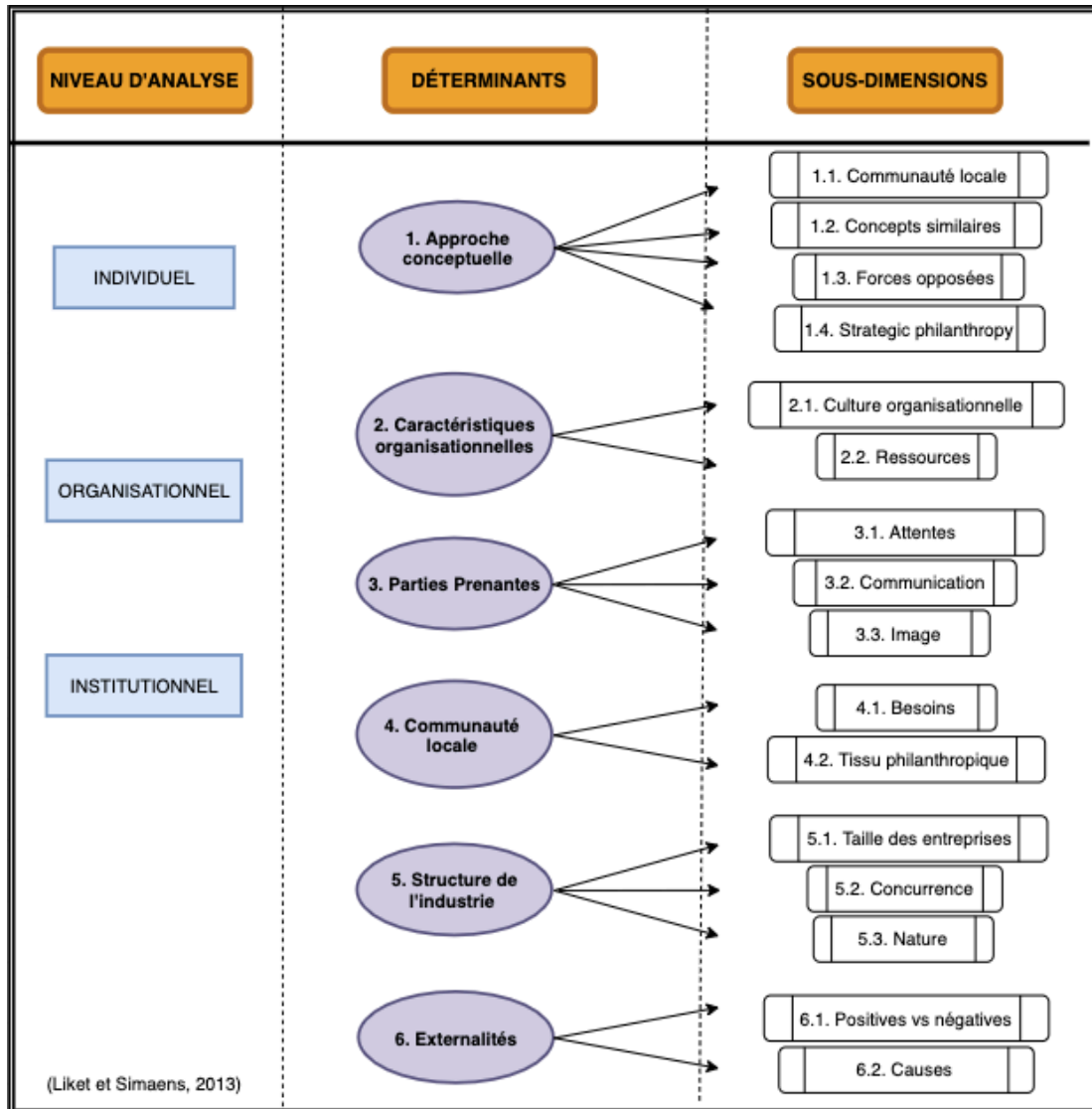


Figure 4.1 Cadre théorique final. Élaboration propre.

4.1.1 Lecture du cadre théorique final

Le contenu de la Figure 4.1 est structuré sur deux axes : horizontal et vertical. Sur l'axe vertical, le contenu est divisé par les trois titres principaux formant le cadre théorique : « Niveau d'analyse », « Déterminants » et « Sous-dimensions ». Premièrement et tel

qu'exposé dans le chapitre II, selon Liket et Simaens (2015) et de Gautier et Pache (2015) les déterminants de la PC peuvent être classés en trois niveaux : niveau individuel, le niveau organisationnel et le niveau de l'industrie ou institutionnel. Plus spécifiquement, les pratiques philanthropiques sont influencées par les personnes initiant celles-ci (niveau individuel : par exemple, les gestionnaires et les employés), par les différentes organisations de façon indépendante (niveau organisationnel : par exemple, les ressources organisationnelles) et aussi par l'industrie et le contexte dans lesquels ces pratiques sont exécutées (niveau de l'industrie ou institutionnel). Deuxièmement, la colonne au centre de la Figure 8 expose l'ensemble de six déterminants dégagés dans notre étude. Ceux-ci font partie soit de la littérature académique consultée, soit des thématiques ayant émergé à travers l'analyse de nos données par le processus d'analyse thématique présentée dans le chapitre III. Finalement, la colonne à droite, sous le nom de « Sous-dimensions », expose l'ensemble des sous-dimensions identifiées pour chaque déterminant situé dans la colonne centrale. Dans la section 4.2, chaque déterminant et chaque sous-dimension seront analysés en profondeur. Le contenu de l'axe horizontal de la Figure 8 permet de compléter la relation entre les trois colonnes de l'axe vertical. En effet, si nous prenons l'exemple du déterminant 2. *Caractéristiques organisationnelles* (colonne 2), nous observons qu'il s'insère dans un niveau d'analyse entre l'individuel et l'organisationnel (colonne 1) et qu'il est composé par deux sous-dimensions (colonne 3). Tel qu'exposé dans le chapitre I, il est essentiel de rappeler que les niveaux d'analyse ne sont pas exclusifs, c'est-à-dire, fréquemment les déterminants ne sont pas complètement individuels, organisationnels ou institutionnels. Ainsi, les déterminants appartiennent plus convenablement à un niveau d'analyse, mais cette distinction n'est pas absolue.

4.1.2 La conception des déterminants et des sous-dimensions

L'utilisation combinée de variables dégagées à travers la littérature et de variables émergées lors des analyses de nos données, nous a permis de dégager six déterminants et seize sous-dimensions. D'un côté, les déterminants provenant de la littérature sont : 1. Approche conceptuelle, 3. *Parties prenantes*, 5. *Structure de l'industrie* et 6. *Externalités*. Ces déterminants ont été abordés en profondeur dans les chapitres I et II et ils ont été la base théorique de notre guide d'entrevue (Annexe A). D'un autre côté, les déterminants 2. *Caractéristiques organisationnelles* et 4. *Communauté locale* sont des thèmes émergents ressortis lors de l'analyse systématique des données. En effet, l'ensemble d'idées et propos qui ne pouvaient pas être classés dans les déterminants dégagés de la littérature ont permis la création de ces deux derniers déterminants.

4.2 Présentation, analyse et discussion des résultats

Les prochaines sous-sections visent à exposer les résultats de cette étude. Celles-ci seront présentées et discutées, de façon détaillée, en les classant par l'entremise des déterminants et sous-dimensions ayant composé le cadre théorique (Figure 4.1). D'abord, afin de guider le lecteur à travers cette section, nous avons estimé approprié d'inclure un schéma (Figure 4.2) permettant d'obtenir une vue globale des principaux résultats.

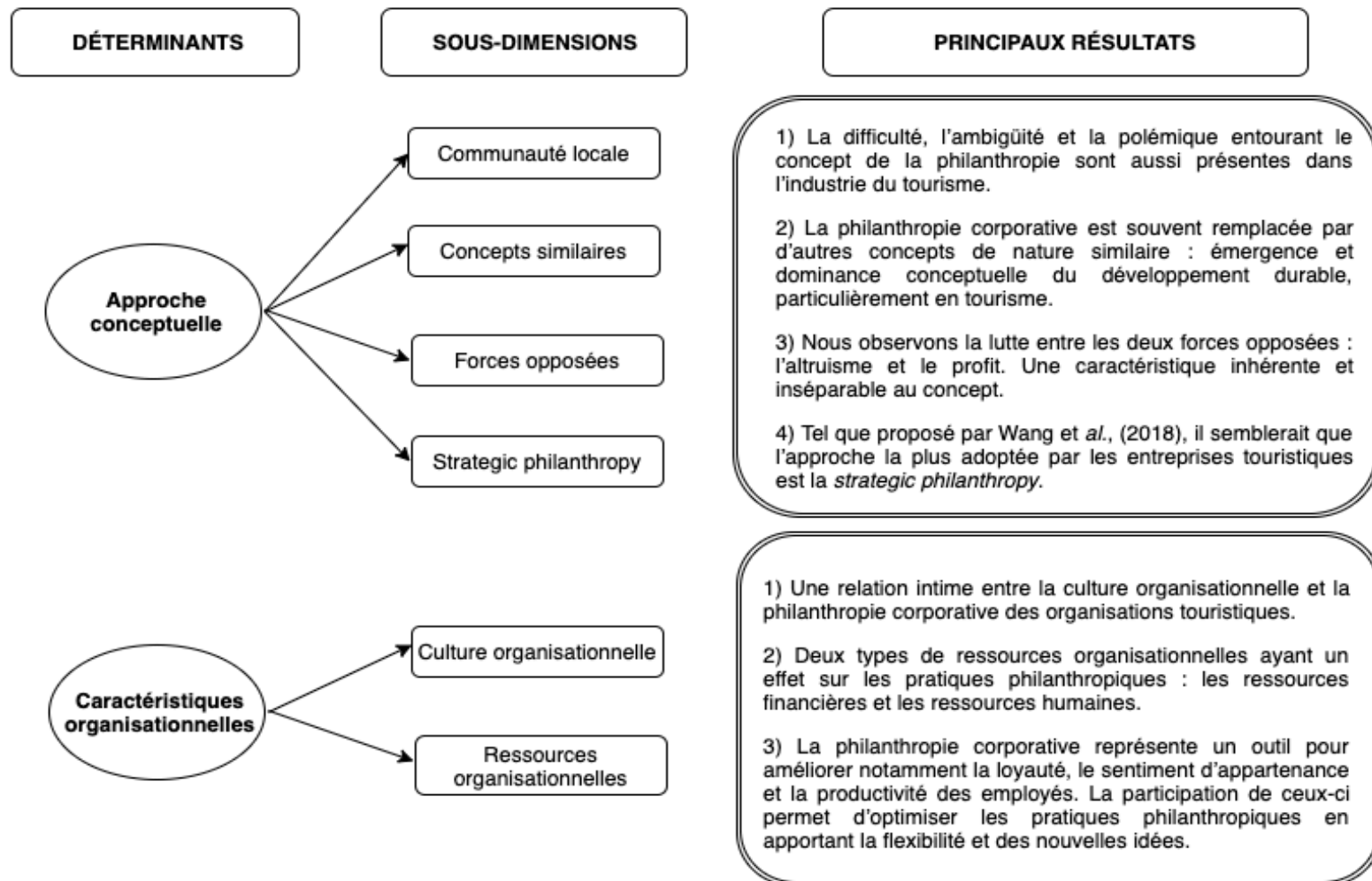
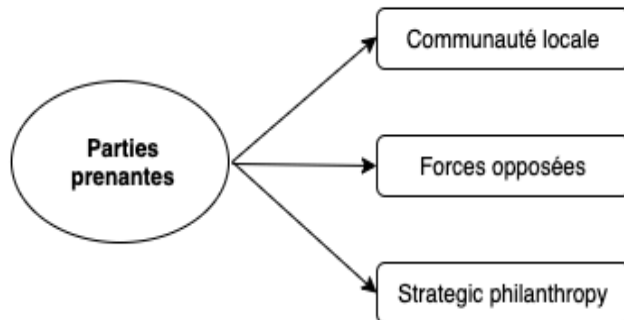


Figure 4.2 Vue globale des résultats. Élaboration propre.



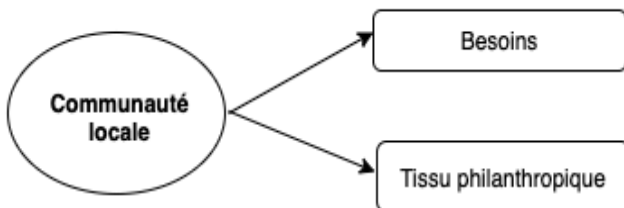
1) Les participants confirment que la philanthropie corporative représente une manière de répondre aux attentes des parties prenantes. Dans le but de créer une relation gagnante-gagnante.

2) Les principales parties prenantes des pratiques philanthropiques sont les employés et les clients.

3) Les participants concordent sur le fait que la philanthropie corporative ne possède pas d'une grande visibilité médiatique et les parties prenantes ne sont pas souvent informées de ces pratiques. Toutefois, l'industrie est de plus en plus exposée publiquement.

4) La communication des pratiques philanthropiques servirait à démontrer que l'industrie est proactive concernant les enjeux sociaux et environnementaux actuels.

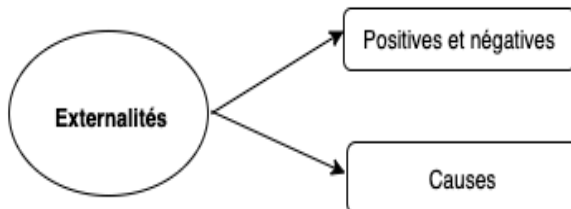
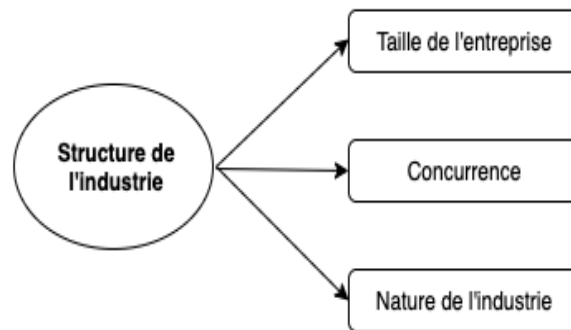
5) La bonne image dégagée serait un des objectifs principaux de la communication des pratiques philanthropiques.



1) La communauté locale joue un rôle essentiel pour comprendre les pratiques philanthropiques à travers deux éléments : les besoins de la communauté et le tissu philanthropique.

2) La pénurie de main-d'œuvre dans l'industrie touristique est un des principaux besoins que les organisations visent à combler à travers de la philanthropie afin de s'assurer la relève.

3) Nous soutenons l'existence informelle d'un tissu philanthropique au niveau de l'industrie touristique. Plusieurs participants ont confirmé la collaboration avec d'autres membres de l'industrie touristique à travers la philanthropie corporative pour des causes communes.



1) Les grandes entreprises touristiques auraient potentiellement plus de responsabilité à s'engager en philanthropie corporative pour deux raisons : 1) une grande capacité en termes de ressources et 2) récompenser les communautés locales pour les avoir permis de grandir.

2) Certains participants argumentaient que la concurrence n'a pas une influence sur les pratiques philanthropiques tandis que d'autres opinent le contraire. Selon nous, ceci est dû de la nature paradoxale et contestée de la philanthropie corporative (altruisme versus recherche du profit).

3) La nature de l'industrie touristique est caractérisée par un fort côté humain dans l'exécution des services dans un voyage et ceci devrait se traduire dans une vocation innée au niveau philanthropique.

4) L'industrie touristique possède beaucoup d'outils autres que les dons pécuniaires pour participer en matière philanthropique (notamment prêter des chambres, offrir des billets d'avion ou servir des repas gratuits).

5) Comparativement à d'autres industries, le tourisme n'est pas considéré un besoin, mais plutôt un luxe. Étant par nature nature une pratique de consommation, même d'exploitation de ressources naturelles et culturelles, les organisations touristiques devraient s'engager davantage au niveau philanthropique.

1) Les réponses données par les participants semblent être en concordance avec l'approche de Sethi (1990) : la philanthropie corporative est un outil générateur d'externalités positives et un outil de récompense ou de minimalisation d'externalités négatives.

2) Le processus de sélection de causes par les organisations touristiques semblerait être des fois contradictoire et caractérisé par deux motivations souvent divergentes : soutenir des causes cohérentes pour le développement touristique (entre autres les arts, la culture et l'éducation) ou soutenir des causes populaires et de grande visibilité (les enfants et les maladies)

3) De façon générale, les causes les plus populaires seraient : l'éducation, les arts et la culture et l'environnement.

4.2.1 Approche conceptuelle

Le premier déterminant abordé est la conceptualisation de la PC dans l'industrie touristique, c'est-à-dire, ce que le concept représente pour les participants. Pour ce faire, les questions 1 et 2 dans le guide d'entrevue (Annexe A) visaient à nourrir et réfléchir sur cette dimension.

Tel qu'exposé dans le chapitre I, conceptuellement, la PC regorge d'ambiguïté et des points de vue opposés dus à sa nature paradoxale. Pour cette raison, nous avons considéré fondamental de commencer notre analyse par la compréhension générale du concept dans l'industrie du tourisme. Bien que l'approche conceptuelle ne puisse pas être considérée comme un déterminant en soi, nous avons décidé de la traiter ainsi, car elle s'avère très utile pour comprendre les fondements des pratiques philanthropiques dans l'industrie du tourisme. Ce déterminant se situe au niveau d'analyse individuelle (Figure 4.1) pour deux raisons. D'abord, selon la littérature académique les motivations individuelles des gestionnaires influencent fortement l'exécution des mesures en PC (Windsor, 2006). Deuxièmement, cette section tente d'approfondir la signification de la PC à partir des réflexions et perceptions personnelles des participants.

Nous allons procéder par la suite à présenter et analyser les résultats pour cette première déterminant. Afin d'approfondir dans la compréhension conceptuelle de la PC par les entreprises touristiques, nous avons identifié quatre sous-dimensions de caractère complémentaire qui peuvent apporter la lumière sur ce sujet : la relation de la PC avec la communauté locale, les concepts similaires reliés à la PC, les forces opposées et la *strategic philanthropy*.

4.2.1.1 La relation entre la PC et la communauté locale

La première sous-dimension porte la relation conceptuelle entre la PC et la communauté locale. La discussion exposée dans cette section est basée en partie sur l'ensemble d'extraits abordant ce sujet dans l'Annexe B.

Le terme « communauté locale » a été mentionné en plusieurs occasions par presque la totalité de participants. Cette remarque concorde avec la déconstruction conceptuelle de la PC dans le chapitre I : les entreprises privées ont recours à la PC afin de répondre aux besoins de la communauté (Carroll, 2008). À notre avis, cette interaction entre les deux concepts s'avère intéressante pour deux raisons. D'abord et selon le dictionnaire Larousse (2020a), une communauté est un ensemble de personnes unies par des liens d'intérêts, des habitudes, des opinions ou des caractères communs. Conséquemment, il semblerait qu'à travers la PC les entreprises veulent démontrer qu'elles font partie de sa communauté et qu'elles y participent activement : Participant 3 : « Je pense que la PC, selon moi, c'est quand une entreprise veut démontrer qu'elle s'implique dans sa communauté. ». Deuxièmement, cette participation à un groupe social se limite à l'échelle locale. Ainsi, selon nos analyses la raison d'être de la PC est de répondre à des besoins au niveau locaux plutôt qu'internationaux : « [...] on essaie plutôt d'agir dans les communautés locales et choisir des causes qui sont importantes » (Participant 6). De plus, plusieurs verbes ont été utilisés pour décrire la relation entre la PC et la communauté locale, notamment, s'impliquer, s'investir, s'engager ou redonner. Concernant ce dernier verbe, trois participants (2, 5 et 7) ont mentionné que la PC signifie principalement « redonner à la communauté ». Il s'avère très intéressant l'utilisation du mot « redonner », car la définition de celui-ci est : « Rendre à quelqu'un ce qui lui a été pris, qu'il a eu, mais n'a plus » (Larousse, 2020b). Ainsi, il est possible de remarquer que la PC des entreprises touristiques aurait un caractère compensatoire, car elle vise à rendre des ressources qui ont été prises précédemment à la communauté. Cette déclaration reste hypothétique, mais elle est en concordance avec nos

propositions théoriques d'interpréter les pratiques philanthropiques comme une stratégie de légitimation (Pfeffer et Salancik, 1978) et comme un outil pour minimiser et compenser les externalités négatives (Sethi, 2005).

Dans cette section nous avons analysé la relation conceptuelle entre la PC et la communauté locale sans rentrer en détail dans l'influence de cette dernière sur les pratiques philanthropiques des entreprises touristiques. La section 4.2.4. « Communauté locale » aborde plus en profondeur cette relation d'influence.

4.2.1.2 Concepts similaires reliés à la PC

La deuxième sous-dimension a pour objet l'ensemble de concepts de nature similaire relié au concept de PC. La discussion exposée dans cette section est basée en partie sur l'ensemble d'extraits abordant ce sujet dans l'Annexe C.

Tel qu'exposé dans le chapitre I de ce travail, le concept de PC est fortement entremêlé avec un ensemble de concepts qui portent sur les « responsabilités » des entreprises envers la société (Liket et Simaens, 2015). Nos résultats confirment ce même constat dans l'industrie touristique. Effectivement, l'utilisation de nombreux concepts pour se référer à la PC (entre autres, « citoyen corporatif », « partenariat » ou « développement durable ») soutient l'argument de Gautier et Pache (2015) : il existe un manque d'efforts pour atteindre un consensus définitionnel et le concept reste ambigu. Tel qu'exposé dans le chapitre I, nous considérons que l'autonomie conceptuelle de la PC est potentiellement en danger à cause de sa relation avec l'ensemble de concepts « parapluies » formant la discipline de la RSE. À titre d'exemple, tandis que le Participant 2 considère la PC comme « un briquet du développement durable », le Participant 6 précise que ce sont des concepts différenciés : « Même le recyclage, ça complique les choses. Je suis allé de nouveau plus dans le développement durable... ».

Les résultats de notre étude confirment aussi que la croissance de la conscience environnementale, particulièrement dans le tourisme, a fait en sorte que les entreprises associent de plus en plus le concept de la PC aux concepts de développement durable et de soutenabilité (Jain et Winner, 2016 ; Moon, 2007 et Visser, 2008) : « ... je pense que le côté environnemental va entraîner le côté philanthropique et le côté social... puisque comme je disais tantôt c'est très relié ensemble. » (Participant 5).

4.2.1.3 Les forces opposées

La troisième sous-dimension aborde la nature paradoxale du concept de PC. La discussion exposée dans cette section est basée en partie sur l'ensemble d'extraits abordant ce sujet dans l'Annexe D.

Dans le chapitre I, nous avons utilisé la proposition définitionnelle de Gautier et Pache (2015) afin d'argumenter que le concept de la PC peut se situer sur un continuum où l'altruisme et le profit se situent aux extrémités (Figure 1.1). Nous considérons que les extraits choisis dans l'Annexe D exemplifient pleinement cet aspect de la nature du concept. Étant donné que tous les participants de l'étude font partie d'une organisation touristique, le côté stratégique pour la recherche de profit dans la philanthropie a été très présent dans leurs interventions. Ceci s'avère intéressant puisque cet élément se présente de façon assez subtile, par exemple, à travers l'utilisation du mot « investissement » pour parler de la philanthropie. La prémisse implicite dans le terme investissement est l'attente d'un retour avantageux pour l'organisation. Le Participant 3 qui fait partie d'une organisation à but non lucratif exprime cette idée de manière transparente : « [lors de la demande de dons philanthropiques] Je me fais répondre souvent : *What's in it for me?* ».

En prenant comme référence l'Annexe D, les réponses du participant 5 se trouvent, en même temps, dans les deux opposées : l'altruisme et la recherche du profit. Ce constat illustre que cette pratique ne peut pas être définie comme étant complètement altruiste et non-réciproque ou complètement commerciale et ayant par but le profit. Ainsi, nous concluons que sa définition, dans l'industrie touristique, est caractérisée par les nuances et les zones grises entre les deux forces opposées : « Je pense que de plus en plus maintenant les compagnies le font pour se donner une belle image de participation à la communauté, mais... je ne sais pas jusqu'à quel point c'est juste l'image ou ça vient du cœur... » (Participant 4) et « Que la motivation soit pour des raisons marketing ou des raisons philanthropiques à la limite ça n'importe pas tant ça. » (Participant 1).

4.2.1.4 *Strategic philanthropy*

La quatrième sous-dimension est en lien avec la sous-dimension précédente et aborde plus en profondeur l'approche instrumentale de la PC, aussi nommée *strategic philanthropy*. La discussion exposée dans cette section est basée partiellement sur l'ensemble d'extraits abordant ce sujet dans l'Annexe E.

Selon cette approche, la PC s'utilise à la fois pour aborder des problèmes sociaux et pour améliorer la position stratégique de l'entreprise (Waddock, 2008). La PC représenterait une relation gagnante-gagnante pour les parties impliquées, incluant l'entreprise. Tel que mentionné dans le chapitre I, cette approche est devenue populaire grâce à Porter et Kramer (2002) et elle a pris l'ampleur académique et professionnelle jusqu'à l'actualité. L'analyse de nos données permet de soutenir a priori le constat de Wang et al. (2018) et Weeden (2015) : la *strategic philanthropic* est l'approche la plus utilisée par les entreprises touristiques actuellement. Plus spécifiquement, une première citation du Participant 7 illustre pleinement cette approche :

La façon qu'on le fait [la PC], c'est qu'on regarde trois éléments : les besoins sociaux, les objectifs de l'entreprise et la nature de l'entreprise. [...] le sweet spot c'est là où les trois cercles se rencontrent. Eh... Et pis... C'est seulement là qu'on va essayer de viser nos investissements.

En effet, cette citation est presque un calque de la définition de l'approche *strategic philanthropy*. Théoriquement, elle permet à l'entreprise de s'investir positivement dans la communauté à long terme ainsi que d'aligner leurs propres objectifs. En relation avec la section précédente portant sur les forces opposées, la *strategic philanthropy* s'insère pleinement dans les zones définitionnelles grises du concept, car elle représente une combinaison de motivations altruistes et instrumentales (Porter et Kramer, 2002). Hypothétiquement, nous pourrions contempler la *strategic philanthropy* comme un possible équilibre entre les deux forces opposées. De plus, une deuxième citation du Participant 7 nous permet d'approfondir dans cette approche : « Donc, si on demande à nos employés d'être empathique et on demande à nos clients d'embarquer avec nous. Il faut que nous, en tant qu'entreprise, on fasse la même chose pour la communauté ». Nous trouvons particulièrement intéressante l'utilisation du mot « empathie » en relation avec la PC. Il semblerait que le Participant 7 ferait presque référence à une empathie « forcée » pour exemplifier la motivation altruiste derrière l'approche de la *strategic philanthropy*.

4.2.2 Caractéristiques organisationnelles

Le deuxième déterminant porte sur les caractéristiques propres à chaque organisation. Ce déterminant a été conçu grâce à une procédure déductive lors de l'analyse systématique des données collectées. Il s'agit d'un thème émergent qui n'a pas été approché dans ce travail par la revue de littérature ou le cadre d'analyse. Dû au fait que les perceptions des participants étaient façonnées par leur propre vécu dans leur organisation, les réponses faisaient très souvent référence aux caractéristiques

organisationnelles afin de répondre à nos questions portant sur la PC au niveau de l'industrie touristique. Ce déterminant se situe dans un niveau d'analyse principalement organisationnelle, mais légèrement individuellement à cause de l'importance du pouvoir décisionnel des personnes à la tête de l'organisation. Ce point sera discuté davantage dans la prochaine section.

Bien que cette thématique ne puisse pas être considérée forcément comme un déterminant au niveau de l'industrie (voir Figure 4.1), elle s'avère d'une grande utilité pour comprendre les pratiques philanthropiques au niveau de l'industrie du tourisme. Il semble évident que les caractéristiques de l'industrie touristique sont formées en grande partie par la combinaison de caractéristiques de l'ensemble d'organisations touristiques. Ainsi, explorer la relation entre les particularités organisationnelles et la PC nous permettra d'avoir une réflexion plus riche concernant les déterminants globaux de l'industrie.

Nous allons procéder par la suite à présenter et analyser les résultats pour ce deuxième déterminant. Afin d'approfondir dans les caractéristiques organisationnelles qui influencent la PC réalisée par les entreprises touristiques, nous avons divisé cette section en deux sous-dimensions : la culture organisationnelle et les ressources organisationnelles.

4.2.2.1 Culture organisationnelle

La première sous-dimension aborde l'apparente relation intime entre la PC et la culture organisationnelle. La discussion exposée dans cette section est basée partiellement sur l'ensemble d'extraits abordant ce sujet dans l'Annexe F.

Par culture organisationnelle, nous entendons l'ensemble de croyances, des valeurs et des comportements partagés par les employés au sein d'une organisation (Semache, 2009). Plus spécifiquement, c'est la manière spécifique de l'entreprise de répondre aux problèmes (Thévenet, 2003). En relation avec la PC, le Participant 5 expose que : « Le fait de donner fait partie aussi de la culture de l'entreprise, puisque nous, on met beaucoup d'emphase pour développer la culture d'entreprise. ». Cette affirmation s'insère dans le raisonnement de Genest (2005) pour qui la culture organisationnelle est reflétée dans les pratiques philanthropiques corporatives. À travers les réponses des participants, nous soutenons que la PC fait partie de la culture organisationnelle et que cette dernière déterminera en grande partie la manière d'exécuter les pratiques philanthropiques. À titre d'exemple, le Participant 6 expose que : « Le fait d'apporter un aspect communautaire dans notre notion de service, c'est comme si tout se rendait encore plus authentique et plus sincère dans notre façon d'aborder les choses ». En concordance avec la théorie de la légitimité, il existe la croyance dans la littérature académique que les cultures organisationnelles éthiques contribuent aux bonnes perspectives organisationnelles à long terme, dont la PC joue en rôle important (Duarte, 2010 et Godfrey 2005). Ainsi, quand le Participant 9 dit « Un mot qui nous définit beaucoup c'est le mot empathie, [...] dans nos valeurs d'entreprise, le mot empathie c'est celui qui prend le plus de place », nous comprenons que la PC est une canalisation de leur culture organisationnelle qui se définit principalement par le mot « empathie ». Plusieurs participants ont remarqué que dans la relation apparemment inséparable entre la PC et la culture organisationnelle, les personnes à la tête des organisations ont une grande influence. À titre d'exemple, le Participant 3 argumente que la PC des organisations touristiques : « [Ça] dépend de l'entreprise et les causes qui motivent les gens à la tête de l'organisation ». Cette affirmation est aussi partagée par la littérature académique. Brammer *et al.*, (2006) suggèrent que la conscience sociale individuelle des cadres supérieurs serait le déterminant principal dans le processus décisionnel de la PC. Cet aspect explique le fait que nous considérons ce déterminant comme étant partiellement dans un niveau d'analyse individuel.

Finalement et tel qu'exposé précédemment dans le chapitre I et dans l'analyse du premier déterminant, les participants ont aussi nommé le développement d'une conscience sociale et environnementale collective comme un facteur à prendre de plus en plus en considération dans la culture organisationnelle et, conséquemment, affectant la croissance de la réalisation de pratiques philanthropiques de la part des entreprises touristiques.

4.2.2.2 Les ressources organisationnelles

La deuxième sous-dimension de ce déterminant aborde la relation entre la PC et les ressources organisationnelles. La discussion exposée dans cette section est basée en partie sur l'ensemble d'extraits abordant ce sujet dans l'Annexe G. De plus, nous aimerions souligner que le contenu de cette section possède plusieurs points communs avec la section sur la « *Taille des entreprises* » dans le déterminant « Structure de l'industrie » (voir la Figure 4.1).

Premièrement, bien que les ressources et la culture organisationnelle soient des éléments distincts, ils sont significativement interdépendants en ce qui concerne la PC : « [...] on croirait que plus les compagnies sont grosses ou importantes, hem... plus ils devraient donner ou plus ils ont les ressources pour donner... Eh... Par contre, ça dépend aussi de la philosophie. » (Participant 3). Deuxièmement, le lien entre la PC et les ressources organisationnelles des entreprises semble a priori assez évident : « Toutes les causes, c'est de bonnes causes, mais il faut quand même être stratégiques parce que les ressources sont limitées, [...] » (Participant 7). En effet, les entreprises voulant réaliser des pratiques philanthropiques doivent se questionner sur la quantité et la façon d'utiliser leurs ressources limitées, étant ceci une claire référence à l'approche de la *strategic philanthropy*. Ainsi, en ayant un accès à une plus grande quantité de ressources, l'entreprise aura une plus grande capacité à s'impliquer en philanthropie. Ensuite, plusieurs participants (5, 7 et 8) ont exposé une distinction intéressante

concernant les types de ressources influençant les pratiques philanthropiques des entreprises touristiques : les ressources financières et les ressources humaines (en tant qu'ensemble d'employé(es)).

D'un côté, concernant les ressources financières, le lien avec la PC paraît incontestable : « Faisant plus d'argent, on est capable d'en redonner un peu plus à la société » (Participant 8). Nous considérons que ce point est fortement relié avec l'approche fonctionnaliste de la PC dans l'industrie du tourisme présenté dans le chapitre II. Cette dernière posait une interrogation à savoir si le fait de donner plus permettait à l'entreprise de générer plus de profit. Généralement, les auteurs utilisant cette approche (Weeden, 2015 ; Wang *et al.*, 2018 ; Chen *et al.*, 2017 et Tan *et al.* (2019) considèrent cette pratique corporative comme un instrument stratégique pour l'entreprise et ils visent aussi à comprendre le lien entre la performance financière et les pratiques philanthropiques.

D'un autre côté, nous portons une attention particulière au lien entre les ressources humaines et la PC, car il est manifestement moins abordé dans la littérature académique. D'abord et selon plusieurs participants (5, 6, 7 et 8), les ressources humaines ont le potentiel d'enrichir et bonifier les pratiques philanthropiques :

« Donc, nous, on veut vraiment que chacune des causes ne soit pas une cause qui soit imposée par l'établissement, sinon une cause qui vient de l'employé. [...]. C'est une façon de...presque... aussi de reconnaître le vécu, le parcours des employés qui parrainent cette cause. » (Participant 5).

Selon notre analyse, cette relation génère un double avantage. Premièrement, les pratiques philanthropiques sont une manière d'entretenir le bien-être et la loyauté des employés (Carroll 2008, Sanchez 2000 ; Gautier et Pache, 2015). Deuxièmement, les ressources humaines apportent de la flexibilité organisationnelle aux pratiques philanthropiques. En effet, toute collaboration entre les entreprises et leurs employés

pour une cause d'intérêt public en dehors du milieu de travail peut être considérée du bénévolat : « [...] avant de commencer à parrainer des causes, on était très présent pour faire du bénévolat. Le bénévolat, c'est gratuit et c'est facile pour les entreprises de pousser les employés à embarquer. » (Participant 5).

Finalement et en termes quantitatifs, les ressources corporatives sont habituellement plus importantes que les ressources individuelles. Ceci pourrait aussi justifier et expliquer l'engagement des organisations touristiques vis-à-vis de la PC: « Au niveau corporatif on a plus des ressources, plus des contacts, plus d'argent aussi... » (Participant 5). En concordance avec la théorie de légitimité présentée dans le chapitre II, le fait d'avoir plus de ressources disponibles génère plus de responsabilités et d'attentes par la part de la société.

4.2.3 Parties prenantes

La troisième dimension abordée met l'accent sur les parties prenantes de l'industrie touristiques ainsi que sur les aspects communicationnels et d'image en relation avec la PC. Ce déterminant s'inspire de la section *Consumer Orientation* de l'étude de Gautier et Pache (2015) qui porte principalement sur la visibilité organisationnelle. Dans notre compréhension de ce déterminant et tel que détaillé dans le chapitre II, nous avons voulu incorporer aussi les attentes des parties prenantes afin d'avoir une vue plus large de la PC dans l'industrie touristique (Figure 4.1). Pour ce faire, les questions 9, 10, 11 et 12 dans le guide d'entrevue (voir Annexe A) visaient à obtenir des données concernant ce déterminant.

Nous considérons que le niveau d'analyse de ce déterminant se trouve entre le niveau organisationnel et le niveau de l'industrie. Dépendamment la partie prenante concernée, elle peut être commune à l'industrie touristique ou spécifique à une organisation

touristique. En conséquence, il s'avère difficile de discerner nettement le niveau d'analyse pour ce déterminant. De plus, bien que la communication organisationnelle soit une pratique plutôt individuelle à chaque organisation, l'image publique peut être aussi partagée par la totalité d'un sous-secteur touristique.

Ce déterminant représente une partie essentielle du projet, puisqu'il existe une grande quantité de littérature académique portant sur la PC et sa relation avec les parties prenantes et des aspects communicationnels ou d'image. Notre analyse nous a permis de constater que ce déterminant prend également une grande importance au niveau professionnel, car les participants ont octroyé une grande considération et un grand intérêt à ces éléments.

La présentation et l'analyse des résultats en lien avec ce déterminant se diviseront en trois sous-dimensions. Celles-ci correspondent respectivement à celles présentées dans le chapitre II : les attentes des parties prenantes, la communication organisationnelle et l'image.

4.2.3.1 Les attentes des parties prenantes

La première sous-dimension aborde la relation entre la PC et les attentes des parties prenantes de l'industrie touristique. La discussion exposée dans cette section est basée partiellement sur l'ensemble d'extraits abordant ce sujet dans l'Annexe H.

Lors de la création de l'encadre théorique, nous nous demandions si notre proposition d'ajouter les attentes des parties prenantes pour comprendre la pratique philanthropique allait être appuyée par les réponses des participants. Tel qu'exposé dans le chapitre II, notre raisonnement reposait sur le fait que l'industrie touristique dans sa globalité est activement à l'écoute des attentes pour pouvoir y répondre à travers les pratiques

philanthropiques. Plusieurs participants (2,7, et 8) ont soutenu ce point dans leurs réponses : « [la PC] est devenue beaucoup plus importante avec le changement des comportements des employés et des nouvelles générations qui nous a amenés à changer notre façon de travailler, puis de travailler avec les pratiques philanthropiques. » (Participant 8). Ainsi, l'analyse des attentes des parties prenantes en relation avec la PC s'est avérée nécessaire pour deux raisons.

Premièrement, étant donné que les parties prenantes vont examiner les opérations et activités des organisations, les pratiques philanthropiques vont s'adapter pour être en cohérence avec leur contexte : « Récemment, on a fait un sondage pour essayer de voir et valider certains investissements qu'on fait et même pour demander ouvertement aux parties prenantes où est-ce qu'ils voient [nom de de l'entreprise] » et « Si on investit dans des causes qui sont désirées par nos différents *stakeholders*, c'est sûr qu'on est beaucoup plus gagnants » (Participant 7). Au niveau théorique, ce comportement de la part des entreprises touristiques s'insère pleinement dans le principe d'isomorphisme exposé dans le chapitre II. Ceci fait référence à la recherche et l'adaptation de processus, structures et actions d'une organisation ou d'une industrie aux valeurs sociales partagées par une grande partie de la société afin d'obtenir de la légitimité (DiMaggio et Powell, 1991). Deuxièmement, lors des entrevues, les seules parties prenantes évoquées et considérées importantes en relation avec la PC ont été les employés et les clients. Il est significatif que d'autres parties prenantes influentes, comme les fournisseurs ou les investisseurs, ne soient pas nommées.

En ce qui concerne les attentes des employés et tel que mentionné dans la section précédente portant sur les ressources organisationnelles, les répondants affirment que l'implication des employé.es aux pratiques philanthropiques est toujours bienvenue par l'entreprise. À titre d'exemple, le Participant 6 affirme que : « [...] impliquer les employés à certaines causes va aussi aider à stimuler et à motiver ces employés-là, parce que si la compagnie décide de s'investir dans des causes semblables à leurs valeurs personnelles, ça crée une motivation ». Le fait de répondre aux attentes des

employés à travers la PC semble être un aspect assez important pour les participants. À titre d'exemple, l'entreprise du Participant 5 permet aux employés de choisir une cause qui leur tient à cœur pour que l'entreprise la soutienne pendant un mois. Après ce mois, c'est la cause d'un autre employé qui prend la relève.

Concernant les attentes des clients, l'approche instrumentale de la PC prend de l'importance. Tel qu'exposé par le Participant 9 : « [...] c'est sûr que souvent les consommateurs vont mobiliser les investissements d'une compagnie » et par le Participant 2 : « Les entreprises touristiques n'ont pas le choix aujourd'hui [de s'investir en PC]. ». Ainsi, les attentes des clients et la croissance de la conscience environnementale et sociale jouent un rôle très important dans l'émergence actuelle des pratiques philanthropiques (Jain et Winner, 2016). À titre d'exemple : « Donc, la partie philanthropique ou écoresponsable, c'est quelque chose qu'avant les gens ne cherchaient pas, mais que là ils se mettent à chercher » (Participant 5).

La gestion des attentes des consommateurs est étroitement en connexion avec la prochaine section : la communication organisationnelle. En effet, les entreprises touristiques font face à une pression croissante des parties prenantes internes et externes à divulguer leurs performances sociales et environnementales (Tsang et al., 2009).

4.2.3.2 La communication organisationnelle

La deuxième sous-dimension aborde la relation entre la PC et la communication organisationnelle. La discussion exposée dans cette section est basée en partie sur l'ensemble d'extraits abordant ce sujet dans l'Annexe I.

Lors du développement du cadre théorique de ce travail, nous avons considéré la communication comme un outil qui permet à l'organisation de projeter une image

désirée ainsi que de donner à l'audience un sens aux activités de l'organisation (Tata et Prasad, 2014). En relation avec les attentes des parties prenantes, c'est la communication qui permet à l'organisation de transmettre son message : « [À travers la communication] j'essaie de leur montrer qu'on a des valeurs qu'ils partagent. » (Participant 3).

L'analyse des données pour cette section nous a permis de dégager une dynamique qui mérite une attention particulière concernant les pratiques philanthropiques et la communication organisationnelle. D'un côté, les participants de cette étude s'entendent pour dire que, de façon générale, la communication réalisée par les organisations touristiques ainsi que l'attention reçue par les médias est en croissance : « Je pense que, de façon générale, on voit de plus en plus de nouvelles sur le tourisme dans les journaux ou sur les réseaux sociaux » (Participant 1) et « On n'est pas mal exposé, c'est sûr que l'industrie touristique représente beaucoup de millions de dollars au niveau de taxes, au niveau de jobs et au niveau de l'implication de ce qu'on a au niveau de la société. » (Participant 8). D'un autre côté, les participants s'entendent aussi sur le fait que la visibilité et l'exposition des pratiques philanthropiques sont assez faibles. À titre d'exemple, le Participant 8 assure que « Le public général ne va pas savoir tout ce qu'on fait par rapport à la philanthropie. » et le Participant 2 ajoute que : « Dès fois, je vois passer dans les nouvelles de l'industrie ce que les autres font, mais je ne me rappelle pas forcément. Les actions philanthropiques ont une faible visibilité ». Ainsi, il semblerait que les participants considèrent que l'exposition des opérations et des impacts de l'industrie touristique est asymétrique. Plus spécifiquement, les entreprises touristiques sont de plus en plus exposées face à leurs impacts sociaux et environnementaux, mais elles ne réussissent pas à transmettre au grand public et à leurs parties prenantes leurs actions et leurs impacts en relation avec la RSE et la PC. Selon le Participant 7, ce constat concernant la communication des pratiques philanthropiques se produit aussi au niveau interne : « Il y a beaucoup d'employés qui ne savent même pas ce qu'on fait en détail ».

L'autre aspect important de notre analyse pour cette section est la compréhension de la nature de la communication des pratiques philanthropiques en appliquant le modèle théorique basé sur des axes de Tata et Prasad (2014) : assertif – protectif et préventif – réactif. Malgré le fait que les analyses concernant cet aspect soient mitigées et que les participants aient donné des fois des réponses divergentes, nous avons pu identifier des perceptions connexes. Pour l'axe assertif – protectif, l'analyse des données nous a permis de détecter que la majorité de participants considère l'image de l'industrie du tourisme au sens large comme étant favorable : « Maintenant, c'est plutôt améliorer l'image favorable de l'industrie et utiliser ça pour dire que nous aussi on est impliqué, on n'est pas juste là pour faire de l'argent. » (Participant, 5). Par contre, cette bonne image semblerait être de plus en plus fragile et la dynamique assertive-protective pourrait changer dans un futur proche : « Je pense qu'elle a une bonne réputation de point de vue économique, mais la réputation de l'industrie touristique s'empire au niveau énergétique aussi que dans certaines destinations où il y a trop de touristes. » (Participant 5). Dans le même ordre d'idées, concernant l'axe réactif-proactif, la perception dominante est que l'industrie utilise la communication des pratiques philanthropiques dans une dynamique proactive. À titre d'exemple, le participant 8 affirme : « Je pense que la proactivité est importante donc que... justement pour améliorer l'image de l'industrie et de l'entreprise... il faut régulièrement communiquer ce qu'on fait. ». Ainsi, notre analyse de la nature de la communication des pratiques philanthropiques soutient avec prudence que, de façon générale, les participants considèrent que dans le moment présent l'industrie bénéficie d'une bonne réputation et que la communication des pratiques philanthropiques vise plutôt à montrer une proactivité de la part de l'industrie envers les enjeux environnementaux et sociaux.

4.2.3.3 L'image corporative

La troisième sous-dimension aborde la relation entre la PC et l'image corporative. La discussion exposée dans cette section est basée partiellement sur l'ensemble d'extraits abordant ce sujet dans l'Annexe J.

Dans le chapitre II de ce travail, nous avons présenté l'image comme le produit de l'interaction entre les attentes des parties prenantes et la communication organisationnelle, c'est-à-dire, les deux sous-dimensions précédentes. Nous considérons que plusieurs réponses données par les participants s'insèrent dans cette logique. À titre d'exemple, le Participant 7 affirme : « Donc, c'est sûr que l'empreinte écologique d'un hôtel ou de l'industrie touristique est plus importante, donc, ça nous force de nous repositionner et de réfléchir là-dessus » et par la suite : « Il y a quand même une image qui s'en dégage en cohérence avec ça [la PC]. » et « On dirait que dans notre image, c'est important de ne pas faire quelque chose qui n'est pas en cohérence avec nos valeurs. ».

L'image est un élément pilier quand on aborde le sujet de la PC au niveau académique et professionnel, puisqu'elle est fortement reliée au caractère stratégique de cette pratique. L'interaction entre l'altruisme et le profit se présente de nouveau en ce qui concerne l'image : « Je pense que de plus en plus, les compagnies ont compris que l'implication dans la communauté et l'implication dans la philanthropie va aider aussi à avoir une reconnaissance. » (Participant 8) et « De plus en plus les compagnies le font pour se donner une belle image de participation à la communauté, mais... je ne sais pas jusqu'à quel point c'est juste l'image ou ça vient du cœur [...] » (Participant 3). Tous les répondants semblent être d'accord sur l'effet positif de l'image générée à travers la communication des pratiques philanthropiques pour l'entreprise. Tel que présenté dans le chapitre II, depuis une approche instrumentale, la littérature académique a étudié fréquemment ce sujet. Plus précisément, Keller (2000) argumente

que l'image obtenue à travers la communication des bonnes actions de l'entreprise renforce sa position sur le marché. Dans cet ordre d'idées, le Participant 6 expose que : « Ça fait partie de notre image de démontrer qu'on est bienveillant, qu'on fait des bonnes choses » et plus explicitement, le Participant 9 : « Nous, on ne se le cachera pas, ce qu'on fait ça bien nous faire paraître aussi, mais on veut vraiment un impact direct au niveau local. ». Conséquemment, une image corporative positive représente le bénéfice attendu par l'entreprise pour avoir répondu aux attentes des parties prenantes à travers la communication de la PC.

4.2.4 Communauté locale

Le quatrième déterminant aborde la relation d'influence entre la communauté locale dans laquelle l'industrie touristique se trouve et y opère et les pratiques philanthropiques. Comme le déterminant 2. *Caractéristiques organisationnelles*, celui-ci a également émergé suite à une procédure déductive lors de l'analyse systématique des données collectées. En effet, il s'agit d'un thème émergent qui n'a pas été approché dans ce travail par la revue de littérature ou le cadre d'analyse. Lors des entrevues, les participants faisaient souvent référence aux caractéristiques de la communauté locale afin de répondre à nos questions portant sur la PC. De plus et tel qu'exposé dans la section 4.2.1. *Approche conceptuelle*, l'analyse lexicale et conceptuelle du terme PC nous a permis d'identifier que la communauté locale est un élément central.

Ce déterminant se situe dans le niveau d'analyse de l'industrie, car celui-ci est partagé pour l'ensemble des entreprises touristiques réalisant leurs opérations à l'échelle montréalaise. En effet, les entreprises composant l'industrie touristique dans un territoire donné sont approximativement affectées d'une façon homogène par les mêmes caractéristiques, besoins et enjeux provenant de la communauté locale. Conséquemment, nous considérons que l'exploration de la communauté locale à

travers nous permettra d'approfondir la compréhension des pratiques philanthropiques réalisées par les entreprises touristiques.

Par la suite, nous allons procéder à présenter et analyser les résultats pour ce quatrième déterminant. Afin d'approfondir dans cette relation, nous avons divisé cette section en deux sous-dimensions : les besoins de la communauté locale et le tissu philanthropique.

4.2.4.1 Les besoins de la communauté locale

La première sous-dimension aborde la relation entre les besoins de la communauté locale et la PC. La discussion exposée dans cette section est basée partiellement sur l'ensemble d'extraits abordant ce sujet dans l'Annexe K.

Selon Bessire et Mesure (2009 : 33), une communauté est « un ensemble de sujets qui sont liés par un ou plusieurs facteurs de différente nature (ethnique, territoriale, linguistique, religieuse, économique, politique, etc.) qui les amènent à avoir plus de relations entre eux ». En prenant comme référence la théorie de la légitimité de nouveau, nous avons décidé de nous concentrer plus spécifiquement sur les besoins de la communauté locale : « (en référence à la PC) je le vois plus comme comment améliorer un écosystème dans une ville, [...] on ne peut plus vivre par nous-mêmes » (Participant 8). Dans cet ordre d'idées, le Participant 8 argumente que :

Dans la façon qu'on investit au niveau philanthropique, chaque entreprise selon son secteur d'activité et aussi où elle est située... Montréal, Vancouver, une communauté autochtone... ces endroits vont avoir des besoins différents et des réalités différentes.

Si l'entreprise veut répondre aux attentes des parties prenantes et participer au bien-

être de sa communauté, il est nécessaire qu'elle soit informée et à l'écoute des besoins. En effet, le Participant 9 argumente que son entreprise est à l'écoute active des budgets du gouvernement, car : « ça va nous guider pour aider les gens ou aider certaines communautés ou certaines causes par rapport aux besoins des communautés. ».

Parmi les nombreux besoins et enjeux sociaux, économiques et environnementaux dans le territoire montréalais, l'actuelle pénurie de main-d'œuvre au Québec pour un grand nombre de professions et des secteurs semblerait prendre particulièrement d'importance pour l'industrie touristique en lien avec la PC. En effet, trois participants (3, 6 et 7) ont mentionné que certaines actions philanthropiques avaient été prises pour combler ce besoin. Ceci s'avère très intéressant, car les entreprises touristiques seraient en train d'attaquer présentement cette problématique à travers des mesures innovantes en RSE et PC. Tandis que dans la littérature académique, la PC est souvent conceptualisée comme une manière démodée et inefficace de répondre à la RSE (Liket et Simaens, 2015), ce type de pratique créative permet de comprendre que le phénomène philanthropique évolue et possède une grande capacité d'adaptation. Afin de mieux exemplifier ce constat, voici les réponses du Participant 7 : « La relève, c'est un problème qui est commun à tous les intervenants : restaurateurs, transporteurs, hôteliers... Il faut que les actions soient conjointes pour s'assurer une relève au long terme. » et du Participant 3 : « Il y a des compagnies depuis ça ne fait pas si longtemps, [...], qui commencent [...] à réaliser qu'à l'ITHQ ils ont un bassin important d'employés pour le futur ». Ainsi, cet exemple montre comment les entreprises touristiques sont prêtes à donner des bourses d'études et un travail à temps partiel aux étudiants de l'ITHQ afin de s'assurer du recrutement des futurs employés de qualité.

Pour conclure, la stratégie philanthropique utilisée pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre peut être observée comme un exemple évident de la *strategic philanthropy* et de la théorie de légitimité. En effet, la PC permettrait de donner des réponses cohérentes à des besoins communs de l'industrie touristique et d'assurer sa propre survie à long terme au travers de la relève.

4.2.4.2 Le tissu philanthropique

La deuxième sous-dimension aborde la relation entre le tissu philanthropique local et la PC. La discussion exposée dans cette section est basée en partie sur l'ensemble d'extraits abordant ce sujet dans l'Annexe L.

À travers l'analyse des réponses des participants, nous avons identifié l'existence informelle d'un tissu philanthropique fabriqué par les interactions entre les organisations touristiques. Nous soutenons ce propos, car certains participants, comme le Participant 3 et le Participant 6, affirment qu'ils réalisent de nombreux partenariats philanthropiques avec d'autres membres de l'industrie. Selon le Participant 3, un élément clé de ce tissu sont les relations de confiance qui se créent au sein de l'industrie : « Le lien de confiance devient tellement fort que cette personne a un respect pour notre travail ici et tout un coup il se dit : ouais... ça vaut la peine de les soutenir ». Plus explicitement, le Participant 4 affirme que ces liens de confiance : « [...] pourraient même créer un tissu de fondations et d'entreprises qui s'entraident. ». Selon Choi et Wang (2007), les actions bienveillantes (comme la PC) permettent de développer des relations de confiance avec les parties prenantes. Ceci est dû au fait que les actions bienveillantes démontrent un intérêt réel au bien-être des parties prenantes et de la société et améliorent la crédibilité des gestionnaires.

De plus, plusieurs participants (3, 5, 6, 7 et 9) ont exposé que la PC représente une pratique rassembleuse de différentes organisations touristiques en concurrence pour des objectifs communs. En effet, selon le Participant 2 : « Il est nécessaire de baser l'économie sur la collaboration avec d'autres entreprises afin de créer de buts communs et surtout prendre en considération la communauté locale ». Dans le même ordre d'idées, pour le Participant 5, l'utilisation des pratiques philanthropiques permettrait aux organisations touristiques de travailler ensemble pour des objectifs communs

(comme la pénurie de main-d'œuvre) ainsi que de générer des occasions pour le développement d'affaires :

Donc pour ça, dans ses événements-là souvent d'autres philanthropes qui vont être là ou des investisseurs et de donateurs personnels ou de gens de l'industrie qui pourraient être possibles clients. Alors, le développement d'affaires peut être un des objectifs. Ça peut être aussi même d'utiliser ces événements-là pour impliquer nos clients...eh... nos gros clients à ses événements aussi pour du réseautage.

Ce dernier point s'avère très intéressant pour la compréhension de la PC, car, dans ce cas-ci, elle est aussi utilisée comme un outil de collaboration entre les organisations touristiques pour des intérêts privés. En effet, nous émettons l'hypothèse que le tissu philanthropique abordé dans cette section pourrait être compris partiellement comme un produit dérivé de l'approche *strategic philanthropy* adoptée par une grande partie des entreprises touristiques montréalaises.

4.2.5 La structure de l'industrie

Le cinquième déterminant se concentre sur la structure de l'industrie touristique. Par structure, on se réfère au nombre, la distribution, la taille et les interrelations des entreprises concurrentes et composantes d'une industrie donnée (Weerawardena et *al.*, 2006). Pour ce faire, les questions 5, 6, 7 et 8 dans le guide d'entrevue (voir Annexe A) visaient à obtenir des données concernant ce déterminant. En lien avec la littérature académique, la concurrence et la taille des organisations pourraient avoir une influence sur les pratiques philanthropiques réalisées. Autres que ces deux sous-dimensions, nous avons identifié la nature de l'industrie en tant qu'un thème émergent lors du processus déductif d'analyse par thématique de nos données. Lors des entrevues, les participants

faisaient souvent référence à des éléments en lien avec la nature de l'industrie afin de répondre à nos questions. Conséquemment, nous avons estimé opportun de l'ajouter en tant que sous-dimension dans notre cadre théorique final.

Le niveau d'analyse de ce déterminant se situe au niveau institutionnel (voir Figure 4.1). Effectivement, dans cette section nous regardons l'industrie dans sa globalité sans rentrer en détail aux particularités de chaque organisation touristique. Ceci pourra nous permettre de comprendre des dynamiques globales au sein de l'industrie touristique et en lien avec la PC.

Ensuite, nous allons présenter et analyser les résultats de ce cinquième déterminant. Ainsi et tel qu'exposé dans la Figure 4.1., nous avons divisé celui-ci en trois sous-dimensions : la taille des entreprises, la concurrence au sein de l'industrie et la nature de l'industrie.

4.2.5.1 Taille des entreprises touristiques

La première sous-dimension aborde la relation entre la taille de l'entreprise touristique et la PC. La discussion exposée dans cette section est basée partiellement sur l'ensemble d'extraits abordant ce sujet dans l'Annexe M.

Tel que mentionné précédemment, cette section partage des similarités importantes avec la section précédente 4.2.2.2. *Ressources organisationnelles*, toutefois, le niveau d'analyse et l'objectif du contenu exposé ne sont pas les mêmes. Malgré la proximité, dans cette section nous abordons l'influence de la taille organisationnelle au niveau de l'industrie touristique en lien avec la PC. Tandis que dans la section 4.2.2.2 *Ressources organisationnelles*, nous avons analysé la relation entre les ressources financières et les ressources humaines appartenant à une organisation et en lien avec la PC.

Pour cette section, nous avons identifiés deux constats principaux. D'abord et selon la théorie de la légitimité, une entreprise est dépendante de son milieu et de son contexte pour développer ses opérations. Le fait qu'une entreprise acquiert une taille considérable est partiellement dû à son milieu ou, dans ce cas-ci, à sa communauté. Dans cet ordre d'idées, le Participant 3 argumente que : « Surtout si la compagnie est en croissance et ça va bien et tout ça... Il faut trouver une façon de redonner à la communauté ». De cette réflexion, nous comprenons que la grande entreprise doit répondre et récompenser sa communauté pour lui avoir permis de grandir. Ainsi, la PC pourrait représenter une stratégie de légitimation pour les grandes entreprises qui cherchent à récompenser et à s'assurer leur pérennité dans leur communauté, en opposition aux plus petites entreprises qui se trouvent davantage dans une dynamique de survie opérationnelle. Les grandes entreprises possèdent et manipulent une grande quantité de ressources (notamment économiques, humaines ou naturelles) et elles auraient une plus grande responsabilité envers la société. Deuxièmement, les participants s'entendent sur le fait qu'il est essentiel que les grandes entreprises effectuent des actions philanthropiques dû aux potentiels impacts dérivés de celles-ci. Les organisations de petite taille qui ont participé à cette étude affirmaient qu'elles effectuent de la PC, car ceci fait partie de leur raison d'être et de leur mission de développer un tourisme plus durable à long terme. Par contre, elles perçoivent que leurs actions philanthropiques ne peuvent pas être comparables, en termes de dimensions, à celles d'une grande entreprise. Le Participant 1 soutenait que :

Évidemment, si les grosses entreprises décidaient de compenser le carbone, ça entraînerait le reste. [...]. C'est certain que si Air France fait ça, ils ont plus d'influence que [nous – nom de l'entreprise] (sourire). Par contre, si les grosses compagnies redonnaient proportionnellement autant que nous on donne, ben là, ça aurait vraiment un impact.

À partir de cette citation, nous comprenons que les grandes entreprises peuvent jouer le rôle de leader au niveau philanthropique, car elles ont la capacité d'entraîner les

organisations de plus petite taille. Plus spécifiquement et selon la théorie de la légitimité, les grandes entreprises développeraient des *key succes factors* (De Vasconcellos et Hambrick, 1989) pour que l'ensemble des entreprises puissent l'imiter dans une dynamique d'isomorphisme.

4.2.5.2 Dynamiques concurrentielles

La deuxième sous-dimension aborde la relation entre les dynamiques concurrentielles au sein de l'industrie touristique et la PC, un des principaux aspects de notre cadre théorique. La discussion exposée dans cette section est basée partiellement sur l'ensemble d'extraits abordant ce sujet dans l'Annexe N.

D'abord, il était nécessaire de connaître le degré de compétitivité dans l'industrie touristique perçu par les participants à l'étude. Rappelons que selon la littérature, celle-ci était considérée comme étant fortement compétitive et très ouverte aux marchés et dynamiques internationaux (Hong, 2008). L'existence de cette concurrence intense est une condition exigée pour comprendre sa relation avec la PC. Après l'analyse des données, nous pouvons confirmer que, de façon unanime, l'ensemble de participants considère l'industrie touristique comme étant généralement très compétitive, bien que cela dépende de chaque sous-industrie composant le domaine du tourisme : « Donc je pense que ça va dépendre de la compétitivité dans un domaine particulier » (Participant 4). En effet, chaque sous-industrie est formée par des enjeux et des réalités différentes, toutefois, le degré de compétitivité semblerait être un élément assez commun.

En prenant comme référence les réflexions d'Amato et Amato (2007), les dynamiques concurrentielles auraient une influence sur les pratiques philanthropiques et, tel qu'exposé dans le chapitre II, celles-ci pourraient représenter soit un outil pour obtenir un avantage compétitif ou une stratégie de légitimation. Par contre, les analyses des

données nous ont montré des résultats mitigés concernant l'existence de cette relation, car certains la confirment et certains la dénie.

D'une part, les participants soutenant une influence existante de la concurrence sur la philanthropie argumentent que les entreprises touristiques sont à la recherche d'une image positive ou d'un avantage compétitif. En effet, la PC aide à bâtir un caractère corporatif social et responsable qui est de plus en plus recherché par les clients. :

Ce qui fera en sorte que dans deux établissements du même niveau qui offrent un service comparable, si le client est sensible à ça, c'est clair qu'il va aller vers l'établissement qui est un peu plus écoresponsable ou qui va parrainer des causes philanthropiques (Participant 5).

Ainsi, la PC permettrait de se démarquer lorsqu'on prend en considération la concurrence : « Les entreprises doivent être en train d'observer... d'observer ce que les autres font, et bon... c'est sûr que la philanthropie peut-être aussi être utilisé de façon stratégique » (Participant 3). De plus, en cohérence avec cette approche les entreprises vont essayer d'être informées de ce que les autres entreprises font au niveau philanthropique pour se différencier. Dans cet ordre d'idées, les pratiques philanthropiques réalisées par les diverses organisations touristiques vont être plutôt différenciées, car les entreprises cherchent à se démarquer et à construire une culture organisationnelle propre et unique. À titre d'exemple, le Participant 8 expose que : « Avec les années, vu que les cultures de compagnies ont évolué, on va soutenir des organismes différents. Je trouve que les compagnies montréalaises, en tout cas, sont très diversifiées dans leur implication. ».

D'une autre part, certains participants défendent que la concurrence n'exerce pas une influence sur les pratiques philanthropiques. Ces participants argumentent que la PC est un choix propre et discrétionnaire à chaque entreprise. Ainsi, ils ne seraient pas intéressés à s'informer sur les actions philanthropiques des autres organisations, car

ceci n'affecte pas leurs propres pratiques. Dans cette logique, il serait possible que les pratiques philanthropiques soient plus homogènes, car elles seraient plutôt guidées par d'autres motivateurs. Dans ce raisonnement, nous pouvons inclure les Participants 2 et 6 qui exposent respectivement « J'ai l'impression que les pratiques philanthropiques sont plutôt homogènes, par exemple, la compensation carbone. » et « Les entreprises touristiques vont donner d'une façon similaire... Je remarque que les entreprises vont supporter des causes populaires. ».

Pour conclure, nous aimerions souligner que ce sujet est principalement caractérisé par les zones grises. À travers les analyses des réponses, nous avons remarqué que la PC est à la fois vue comme étant un possible élément de différenciation et une pratique propice à la cohésion et à la collaboration entre les organisations touristiques. Ce constat s'insère dans le caractère paradoxal de cette pratique qui nous empêche de proclamer des analyses plus concrètes. Ainsi, l'analyse de la relation entre la concurrence et la philanthropie montrerait des liens avec la section portant sur le tissu philanthropique. Cette pratique est capable de créer des dynamiques de coopération entre les entreprises, c'est-à-dire, une coopération entre des concurrents pour des opportunités communes et des enjeux partagés.

4.2.5.3 Nature de l'industrie

La troisième sous-dimension aborde la relation entre la nature de l'industrie touristique et la PC. Par « nature », nous nous référons à son idiosyncrasie, c'est-à-dire, la manière d'être propre à l'industrie du tourisme et qui l'amène à avoir tel type de réaction ou comportement. La discussion exposée dans cette section est basée partiellement sur l'ensemble d'extraits abordant ce sujet dans l'Annexe O.

Il existe deux prémisses concernant la nature. D'abord, et tel que détaillé dans le chapitre III, l'analyse de l'influence de la nature de l'industrie touristique sur les pratiques philanthropiques est fortement conditionnée au contexte montréalais. Deuxièmement et tel qu'exposé par Bathia (2006), l'industrie touristique est considérablement fragmentée en de nombreuses sous-industries entre autres l'hébergement, la restauration ou le transport. Conséquemment, chaque sous-industrie possède ses propres caractéristiques influençant différemment les pratiques philanthropiques. En effet, plusieurs participants (2, 4 et 7) ont fait référence à ce point : « Oui, c'est sûr que quand on parle d'industrie touristique, il y a les intervenants, des associations, des destinations, des étudiants, des transporteurs, des hébergements... c'est très éparpillé. » (Participant 7).

Partant de ces constats, la relation entre la nature de l'industrie et la PC se traduit, principalement, par le fait que les entreprises touristiques commercialisent des services ou des expériences tel qu'un voyage ou les différentes étapes d'un voyage. En effet, selon le Participant 5 : « Dans le cas du tourisme, on est plus dans les services. Quand on parle des services, c'est sûr que l'aspect humain est très important ». À la base de l'expérience ou du service touristique, l'entreprise est normalement en contact étroit avec le voyageur et elle doit théoriquement satisfaire les clients. Pour cette raison, le côté humain associé à la nature du service touristique pourrait avoir une influence sur les pratiques philanthropiques.

De plus, étant une industrie formée par une large et complexe combinaison des services, elle peut participer à la PC de manière plus créative et alternative. Effectivement, la PC pour l'industrie du tourisme ne se limite pas aux dons pécuniaires ou à une participation financière : « [...] la beauté de l'industrie touristique, c'est le fait que tu peux prêter tes lieux et de chambres en tant qu'hôtel, tu peux offrir de billets d'avion... il y a beaucoup d'outils in-kind utilisables pour faire du bien à la société » (Participant 7) ou « On fait des certificats de restaurant, certificats d'hébergement, on a des partenaires aussi avec qui on a des relations depuis longtemps et on lève des fonds pour eux... [...] »

(Participant 6). Nous trouvons ces deux dernières phrases d'une grande pertinence, car elles représentent une caractéristique unique à l'industrie touristique en lien avec la PC. Si nous prenons l'industrie touristique dans sa globalité, elle se caractérise par sa flexibilité et créativité pour réaliser de contributions en nature.

Un autre élément jouant un rôle important dans la relation entre la nature de l'industrie et la PC est le possible caractère superflu et somptueux du tourisme. Effectivement, le tourisme n'est pas considéré comme un besoin essentiel, mais plutôt comme un luxe qui est par nature une pratique de consommation, même d'exploitation de ressources naturelles et culturelles (Wearing et al, 2017). Une activité luxueuse qui devient de plus en plus la cible de critiques par son impact environnemental, social et économique : « Le tourisme, c'est quand même encore perçu comme un luxe et non pas un besoin » (Participant 4). Pour cette raison, nous nous questionnons sur le fait de savoir si l'industrie du tourisme devrait s'engager davantage en PC comparativement à d'autres industries puisque le voyage pourrait ne pourrait plus être contemplé comme un plaisir inoffensif.

4.2.6 Les externalités générées par l'industrie

Le sixième et dernier déterminant dans ce travail porte sur la relation entre la PC et les externalités générées par l'industrie touristique à travers leurs activités et opérations. Rappelons que par externalité, nous nous référons à l'impact produit lorsque l'activité d'un agent (personne, entreprise ou industrie) affecte directement le bien-être d'un autre agent hors de cette activité, de façon à ce que l'effet ne soit pas reflété sur le coût ou le prix du produit ou du service (Duguine, 2011). Tel que présenté dans le chapitre II, ces externalités peuvent être positives, négatives ou les deux en même temps. Les externalités environnementales, sociales et économiques de l'activité touristique sont un sujet considérablement abordé depuis des années par la littérature académique

(Doxey, 1975 ; Butler, 1980 et O'Reilly, 1986). En effet, plusieurs termes et approches pour explorer ces impacts se sont développés dans la recherche en tourisme, notamment, le tourisme durable ou du tourisme responsable (Hardy et *al.*, 2002). Toutefois, ces impacts n'ont pas été souvent étudiés en relation avec la PC. Pour ce travail, nous avons choisi d'examiner la possible relation entre les externalités et les pratiques philanthropiques et aussi les causes soutenues par l'industrie touristique. Pour ce faire, les questions 13 et 14 dans le guide d'entrevue (voir Annexe A) visaient à obtenir des données concernant ce déterminant. Les questions étaient volontairement ouvertes, car nous cherchions à explorer un sujet très peu étudié auparavant.

Nous considérons que le niveau d'analyse de ce déterminant se situe au niveau institutionnel. Effectivement, dans cette section nous visons à analyser l'interaction entre la PC et les externalités générées par l'industrie touristique de façon globale et sans mettre l'accent sur les dynamiques pour chaque organisation.

Nous allons procéder par la suite à présenter et analyser les résultats pour ce sixième déterminant. Ainsi et tel qu'exposé dans la Figure 4.1, nous avons divisé celui-ci en deux sous-dimensions : les externalités positives et négatives et les causes soutenues.

4.2.6.1 Les externalités positives et négatives

La première sous-dimension aborde la relation entre la PC et les externalités positives et négatives. La discussion exposée dans cette section est basée sur l'ensemble d'extraits abordant ce sujet dans l'Annexe P.

La potentielle relation entre la PC et les externalités ne semblerait pas être très évidente à première vue pour les participants. Ceci est sûrement dû au fait que les participants ne se sentaient pas à l'aise avec le concept d'externalité, malgré le fait que nous ayons

donné une définition ainsi que plusieurs exemples. Toutefois, les données nous permettent de commenter les différents propos présentés dans le chapitre II provenant de la littérature académique.

D'un côté et concernant les externalités positives, les réponses des participants sembleraient être en concordance avec l'approche de Sethi (2005) soutenue dans ce travail : la PC permet de générer des externalités positives dérivées de l'activité touristique. À titre d'exemple, le Participant 8 expose que : « Moi, je pense définitivement que les gestes philanthropiques vont aider à l'amélioration de l'économie locale, je suis convaincu. » et encore plus explicitement le Participant 6 : « Alors, on peut parler justement de la philanthropie comme étant une externalité elle-même positive. L'activité économique génère des ressources qui sont par la suite dépensées en philanthropie ». Il est évident que, de façon générale, pour les participants la PC aurait une connotation positive et serait en étroite liaison avec les bienfaits de l'activité touristique. En effet, le raisonnement du Participant 3 exemplifie clairement cette relation : « Au niveau de l'éducation, nos actions philanthropiques sont des externalités positives, dans la mesure qu'on ne répond pas nécessairement à un problème, mais on veut apporter un surplus ou un plus à nos jeunes ».

D'un autre côté et concernant les externalités négatives, les réponses des participants nous permettent aussi de confirmer la réflexion de Sethi (2005) : les actions en RSE peuvent aider à réduire et compenser les externalités négatives générées par l'activité économique de l'industrie. Rappelons que l'activité touristique est fortement dépendante des ressources culturelles et naturelles et qu'elle possède une grande capacité à générer des externalités négatives (Paskova et Zelenka, 2018). Ainsi, le Participant 3 argumente que : « L'industrie du tourisme remarque des problèmes sociaux au niveau de sa population, au niveau des changements climatiques au niveau de plusieurs problématiques et elle doit y répondre. Ils n'ont pas le choix. » et, plus explicitement, « C'est intéressant parce qu'il y a un but dans les investissements (philanthropiques) de réduire les externalités négatives » (Participant 7). De plus, nous

aimerions souligner la réflexion critique et catégorique du Participant 1 en lien avec la relation entre la PC et les externalités négatives :

Oui, ça peut influencer [l'utilisation de la PC pour minimiser les externalités négatives], mais ce n'est pas assez. Je ne peux pas détruire Venise et après ça, dire qu'on va vous donner l'argent pour la reconstruire. Ça ne marche pas comme ça.

Ainsi, selon ce participant, il y aurait des entreprises touristiques qui utiliseraient la PC en tant que pratique pour justifier leurs opérations et arrêter de se soucier des externalités négatives générées.

4.2.6.2 Les causes soutenues

La deuxième sous-dimension aborde la relation entre la PC et les causes soutenues. La discussion exposée dans cette section est basée sur l'ensemble d'extraits abordant ce sujet dans l'Annexe Q.

La question qui structure cette section visait à comprendre l'importance donnée par l'industrie aux différentes causes philanthropiques. Pour ce faire, lors de l'entrevue, nous avons montré une liste avec les principales causes soutenues par la philanthropie de façon globale (Annexe A). Cette section permet d'explorer le difficile processus de sélection des causes philanthropiques par les organisations touristiques. Par rapport à ce dernier point, les citations du Participant 4 exemplifient l'ensemble de contradictions et de préoccupations qui vont influencer le choix des causes. D'un côté, les causes devraient être logiquement en relation avec le domaine du tourisme : « Nous, on est dans le domaine du tourisme, pis on agit [au niveau philanthropique] dans ce

domaine-là parce que c'est ce qu'on connaît, parce que c'est aussi cohérent avec notre philosophie » et, d'un autre côté :

Je pense que, d'abord, ils vont choisir une cause qui va plaire aussi aux gens, [...] la cause des enfants malades, la cause de la santé, la cause de l'éducation, c'est vraiment des causes qui sont très louables, mais qui vont justement aussi aller chercher facilement les sentiments et l'émotion des gens.

Ces deux dernières citations exposent une possible contradiction entre les besoins de l'industrie touristique (réaliser des pratiques philanthropiques en cohérence avec l'activité touristique) et les besoins sociaux (réaliser des pratiques philanthropiques pour le côté visibilité et image). Ainsi, il serait la tâche de l'entreprise touristique de choisir quels besoins veut répondre à travers la PC.

De plus, tel qu'exposé par le Participant 5 : « Toutes les causes, c'est de bonnes causes, mais il faut quand même être stratégiques parce que les ressources sont limitées, financières et naturelles ». En effet, il s'avère une tâche risquée de dégager des résultats clairs concernant les causes les plus importantes et qui méritent une attention spéciale par la part de l'industrie touristique. Malgré ces difficultés, nous avons pu tirer plusieurs conclusions avec prudence.

D'abord, tous les participants concordent de façon unanime sur le fait que la religion est une cause à éviter par l'industrie du tourisme. Plus spécifiquement, le Participant 9 expose que : « il faudrait vraiment que les entreprises touristiques restent neutres par rapport à tout ce qui est politique ou la religion », une déclaration partagée par le reste de participants, comme le Participant 4 : « Toutes ces causes, sauf la religion, mais moi, je pense que toutes les causes ont leur nécessité. ».

Deuxièmement, il semblerait que les enjeux d'actualité deviennent immédiatement des causes prioritaires : « Ça dépend vraiment beaucoup de ce qui se passe dans l'actualité, par exemple en Australie, en ce moment, je pense que la protection des animaux, ça va... Ça va être très populaire en ce moment » (Participant 2). Ceci pourrait être compris comme une utilisation stratégique de la PC pour obtenir la visibilité ou pour répondre à un besoin social en situation d'urgence.

En troisième place et à notre avis, le constat le plus important, l'analyse de l'ensemble de réponses des participants nous ont permis de dégager les trois causes qui sembleraient être, de façon assez unanime, les plus importantes pour l'industrie touristique : l'éducation, les arts et la culture et l'environnement. En effet, pour certaines organisations comme celle du Participant 6, ces causes sont les bases de leur politique philanthropique : « Arts, éducation et environnement c'est les trois axes majeurs de solidarité de notre politique qu'est la création. ».

Concernant l'éducation, nous avons exposé dans la section portant sur les besoins de la communauté locale que la pénurie de main-d'œuvre touristique était un élément principal. Conséquemment et tel qu'argumenté par le Participant 7 : « C'est important d'aider et de supporter financièrement les écoles spécialisées en tourisme, [...]. Il faut vraiment encourager la relève et l'éducation pour le tourisme de demain ».

En lien avec les arts et la culture, les participants considèrent cette cause comme étant très cohérente avec les intérêts de l'industrie touristique :

Les arts et la culture, c'est important de développer une richesse culturelle parce qu'évidemment, comme on sait, quand les gens viennent à Montréal, le côté artistique, les musées, l'histoire, les spectacles et la musique sont très importants. Ce qui est en lien aussi un peu avec le développement de l'offre touristique locale.

Ainsi, depuis un point de vue stratégique, les entreprises touristiques devraient être intéressées à s'impliquer en arts et culture pour améliorer l'attractivité de leur destination.

Finalement, l'environnement représente la cause la plus mise en avant en relation avec la PC réalisée par l'industrie touristique. Nous avons déjà exposé à plusieurs occasions dans ce travail le fait que l'aspect environnemental devenait de plus en plus important en lien avec les pratiques philanthropiques. Voici quelques exemples des réponses données : « Personnellement, je crois qu'il faut... qu'il faut mettre la plupart de nos efforts dans la cause environnementale » (Participant 2), « Quel est le plus grand enjeu de la planète à l'heure actuelle ? Les changements climatiques vont toucher à tout [...], mais de dons qui vont directement pour l'environnement sont moins de 3%. » (Participant 1) et « ce qui revient beaucoup, c'est pour le financement carbone, la plantation d'arbres... » (Participant 9). Conséquemment, malgré le fait que certains auteurs proposent de différencier le développement durable de la philanthropie (Zheng *et al.*, 2015), il semble que la tendance serait de rassembler les deux concepts.

4.3 Discussion finale

Étant donné le caractère exploratoire de ce travail, il était important de développer une discussion globale de l'ensemble de thématiques abordées tout au long du chapitre IV. Malgré le fait que certaines sections partagent des points communs, le cadre théorique final (Figure 4.1) s'est avéré un outil de catégorisation effectif. En effet, il nous a permis d'aborder systématiquement l'ensemble de thèmes dégagés à partir de nos données. Ainsi, notre objectif dans cette section est double : souligner les constats qui sont particulièrement pertinents pour l'industrie du tourisme et examiner la présence transversale des principales théories (chapitre I et II) de cette étude.

Premièrement, nous aimerions souligner les cinq constats qui, selon nous, appartiennent uniquement à la réalité et à la nature de l'industrie touristique :

- 1) Dans la littérature académique, les auteurs en RSE font souvent la différenciation entre la PC / engagement communautaire et le développement durable / engagement environnemental (Zheng et *al.*, 2015). Toutefois, nous avons pu observer que dans le milieu professionnel touristique ces deux aspects de la RSE sont souvent entremêlés forçant la PC à devenir au niveau conceptuel et opérationnel de plus en plus « verte ».
- 2) La grande variété d'entreprises et activités commerciales composant l'industrie touristique génère une grande flexibilité dans la réalisation des pratiques philanthropiques. En effet, plusieurs participants exposaient que leurs entreprises avaient une préférence à faire plutôt des dons en nature, entre autres, des nuitées dans les hôtels et des billets d'avion ou de repas gratuits. Ceci entraîne, généralement, des pratiques philanthropiques plus créatives que les dons financiers.
- 3) Dans leur processus de sélection des causes philanthropiques, les entreprises se sentent des fois confrontées à faire des choix entre des causes « cohérentes » avec leur activité touristique et des causes populaires qui possèdent plus de visibilité.
- 4) D'un côté, les participants argumentent que, de façon générale, les pratiques philanthropiques n'ont pas une grande visibilité et très fréquemment la communication n'arrive pas aux parties prenantes. D'un autre côté, ils exposent que l'industrie a une bonne réputation, mais celle-ci serait de plus en plus affectée par les externalités négatives sociales et environnementales générées par leurs opérations.

- 5) Le voyage et les activités touristiques seraient considérés comme un luxe, plus particulièrement, si nous prenons en considération l'exploitation de ressources naturelles et culturelles nécessaires. Ainsi, comparativement à d'autres industries, les entreprises touristiques auraient plus d'intérêt à s'investir en PC afin de démontrer qu'elles peuvent être des agents de changement social.

Deuxièmement et pour finaliser la discussion, nous allons analyser plus en profondeur les deux approches théoriques qui ont été présentées et définies dans les chapitres I et II : la *strategic philanthropy* et la théorie de la légitimité. Nous portons une attention particulière sur ces deux éléments puisqu'ils ont joué un rôle principal dans l'analyse des résultats. Nous considérons aussi qu'ils exemplifient pleinement la nature paradoxale et ambiguë de la PC.

Concernant la *strategic philanthropy*, rappelons brièvement qu'il s'agit d'une approche qui contemple la PC comme un outil pour répondre à la fois aux objectifs de l'entreprise ainsi qu'à la société (Porter et Kramer, 2002). Dans le chapitre I, nous avons soutenu que cette approche est par nature instrumentaliste, car elle est orientée vers les bénéfices et les résultats (Mass et Liket, 2011). Suite aux résultats de notre étude, le Tableau 4.1 expose partiellement de quelle façon cette approche stratégique s'est manifesté au travers des six déterminants de l'encadrement théorique final.

Tableau 4.1 La présence de la *strategic philanthropy* dans notre cadre théorique final. Élaboration propre.

Déterm.	Observation de la <i>strategic philanthropy</i>
1	En relation avec l'approche conceptuelle, la <i>strategic philanthropy</i> exemplifie la nature paradoxale caractérisée par les deux forces opposées : profit et altruisme.
2	En relation avec les caractéristiques organisationnelles, les ressources organisationnelles sont limitées et il est nécessaire d'être stratégique lors de leur utilisation. De plus, la PC serait utilisée afin de développer une culture organisationnelle.
3	En relation avec les parties prenantes, nous considérons qu'être attentif aux attentes de celles-ci afin d'y répondre effectivement dévoile l'angle stratégique de la PC.
4	En relation avec les besoins de la communauté locale et les intérêts privés, l'existence d'un tissu philanthropique, en tant que produit de la coopération entre entreprises touristiques, dévoile l'angle stratégique de la philanthropie.
5	En relation avec la structure de l'industrie, la possible influence de la concurrence sur les pratiques philanthropiques et l'utilisation de celles-ci pour obtenir un avantage compétitif et conséquemment des profits dévoile l'angle stratégique de la PC.

6	En relation avec les externalités, le processus de sélection de causes à soutenir est une démarche à la base stratégique en prenant en considération tout un ensemble d'aspects abordé dans les différents déterminants.
---	--

Enfin et concernant la théorie de la légitimité, rappelons brièvement que celle-ci défend le fait que l'entreprise ait besoin d'être en relation continue avec la société pour être capable de survivre (Lindblom, 1994). Dans notre étude, nous avons observé la théorie de la légitimité en plusieurs reprises. D'abord, dans le développement des cultures organisationnelles et l'émergence du concept « responsabilité » par la part des entreprises. Ensuite, dans la gestion des attentes des parties prenantes, car pour celles-ci la légitimité représente un outil de pression sur les entreprises privées et les industries afin de corriger et/ou changer les actions et opérations qui ne sont pas souhaitables (Lawrence et al., 1997). De plus, dans la communication des pratiques philanthropiques puisqu'il n'est pas possible d'obtenir une légitimité si l'entreprise n'est pas capable de transmettre des informations et d'être en contact avec la société. Enfin, dans le caractère compensatoire de PC, c'est-à-dire, de redonner à la communauté locale et de minimiser les externalités négatives générées.

CONCLUSION

Dans cette recherche, nous nous sommes penchés sur l'exploration des déterminants pouvant influencer les pratiques philanthropiques réalisées par l'industrie touristique. À la lumière de la rare littérature académique portant sur ce sujet ainsi qu'à la croissance de ces pratiques dans le milieu professionnel et organisationnel, une étude à caractère exploratoire s'est imposée afin d'approfondir dans le phénomène de la PC dans le tourisme. En effet, étant une industrie qui consomme intensivement et qui dépend fortement des cultures et des ressources naturelles (Hindley et Font, 2017), la responsabilité a émergé en tant que concept clé dans la gouvernance et le management de l'industrie du tourisme pendant les dernières années. Dans ce contexte et selon notre avis, la ville de Montréal et l'industrie touristique opérant dans ce territoire représentent un terrain fertile pour notre étude. Le tourisme est aujourd'hui un secteur dynamique, en évolution et de plus en plus considéré comme essentiel dans le développement et l'activité économique de la ville (Tourisme Montréal, 2019). Tel que souhaité par plusieurs parties prenantes de cette industrie à Montréal, notre étude s'insère dans une dynamique de réflexion et planification du développement économique généré par l'activité touristique afin que l'ensemble de la population puisse en bénéficier.

La problématique de notre étude se justifiait aussi à travers les limites dans la littérature académique portant sur la PC dans le tourisme. Nous considérons que les connaissances sur ce sujet se sont développées principalement à travers d'une approche instrumentale et au niveau organisationnel. Afin de combler ces limites académiques, cette étude s'est basée sur une approche constructiviste et au niveau de l'industrie. En effet, dans ce travail, la PC réalisée par l'industrie touristique est : « une construction sociocognitive

qui est le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux. » (Gond et Igalens, 2008). Pour une étude à caractère exploratoire comme celle-ci, nous avons estimé opportun d'adopter cette approche et de construire un encadrement théorique en se basant sur les études de Gautier et Pache (2015) et de Liket et Simaens (2015). Ces deux études s'entendaient sur le fait de diviser la compréhension de la PC en quatre dimensions principales : le concept, les déterminants, les pratiques et les impacts. De plus, ces dimensions peuvent s'analyser par trois niveaux différents : le niveau individuel, le niveau organisationnel et le niveau institutionnel ou de l'industrie. Plus spécifiquement, dans le chapitre II, nous avons approfondi dans l'ensemble de déterminants au niveau de l'industrie proposé par Gautier et Pache (2015) : la structure de l'industrie touristique, les externalités générées par l'activité touristique et les parties prenantes (composé principalement par des aspects communicationnels et d'image).

Concernant les aspects méthodologiques, un total de dix personnes faisant partie de neuf organisations touristiques différentes ont participé à cette étude. Malheureusement, le nombre de participants n'est pas aussi élevé que souhaité puisque l'éclat de la COVID-19 nous a forcé à annuler deux autres entrevues qui étaient confirmées. Malgré cet inconvénient, nous avons eu la chance de pouvoir réaliser la plus grande partie de notre terrain avant que les mesures de confinement prennent place. La totalité des entrevues s'est déroulée dans le milieu professionnel des participants et elles ont été enregistrées avec leur consentement. Par la suite, nous avons procédé à la retranscription écrite des enregistrements sonores pour être capable de traiter les données collectées. À cet effet, le logiciel Nvivo12 a été utilisé pour l'organisation et la thématisation des données d'une manière systématique. Cette procédure nous a permis de peaufiner notre encadrement théorique final ainsi que d'avoir les données correctement organisées pour effectuer notre analyse.

Par la suite et en ce qui concerne les résultats de ce travail, nous allons exposer de façon générale les faits saillants du chapitre IV. Au niveau conceptuel, nous considérons que la PC est prédestinée à ne pas avoir un consensus définitionnel étant donné la complexité du phénomène. Ce constat se matérialise à travers les pratiques philanthropiques des entreprises touristiques qui sembleraient se caractériser par l'approche de la *strategic philanthropy* ainsi que par un fusionnement avec les pratiques en développement durable. Au niveau organisationnel, nous avons exposé que la PC des entreprises touristiques est étroitement connectée aux valeurs et la culture organisationnelle. En cherchant à obtenir à la fois une démarcation concurrentielle et une légitimité sociale, les entreprises touristiques sont en train de développer de plus en plus une culture organisationnelle unique qui est en concordance avec les valeurs et les croyances sociales de leur communauté. Dans cette dynamique s'insèrent les pratiques philanthropiques, lesquelles pourraient représenter une expression de la culture organisationnelle. De plus, nous avons constaté que deux types de ressources au niveau organisationnel ont une influence sur la PC : les ressources financières et les ressources humaines. Concernant les parties prenantes de l'industrie touristique et la communauté locale où ces entreprises réalisent leurs opérations, nos analyses ont généré plusieurs constats intéressants. La communication des pratiques philanthropiques permet aux entreprises touristiques d'exprimer leurs cultures organisationnelles, d'obtenir une image potentiellement favorable ainsi que de répondre aux attentes de leurs parties prenantes. En relation avec les besoins de la communauté locale, il est remarquable qu'à présent les entreprises touristiques montréalaises mobilisent leurs pratiques philanthropiques afin de combler l'actuelle pénurie de main-d'œuvre dans l'industrie touristique. De plus, les entreprises touristiques utiliseraient les pratiques philanthropiques pour créer un tissu philanthropique informel en coopérant avec des concurrents pour des opportunités et des enjeux communs. Au niveau des dynamiques industrielles, nous avons analysé l'influence de la structure de l'industrie et des externalités générées sur la PC. D'abord, nous n'avons pas pu confirmer si les participants considéraient que la concurrence influence la PC puisque les résultats étaient mitigés. Deuxièmement, la PC devrait être

particulièrement importante dans l'industrie touristique, car elle est caractérisée par le côté humain intrinsèque aux produits et services touristiques. De plus, l'industrie touristique serait particulièrement créative dans sa façon de donner comparativement à d'autres industries. Par exemple, elle est capable de prêter des chambres ou offrir des billets de transport. Concernant les causes soutenues et selon les participants, les trois axes philanthropiques les plus importants et cohérents pour l'industrie du tourisme seraient l'éducation, les arts et la culture et l'environnement.

Finalement, nous allons exposer les réflexions partagées par les participants sur l'avenir des pratiques philanthropiques dans l'industrie touristique. D'abord, une grande partie des participants considère qu'actuellement l'industrie touristique n'accorde pas encore une importance significative aux pratiques philanthropiques. Ceci serait principalement dû au fait que les budgets et les marges sont généralement serrés pour les entreprises touristiques ainsi que la PC est une pratique qui a pris l'ampleur uniquement pendant les dernières années. Concernant ce dernier point, il semble que le changement de comportement des employé.e.s, des consommateurs et des nouvelles générations aurait amené un changement sur la façon d'opérer des entreprises touristiques. Ainsi, tous les participants concordent sur l'existence d'une tendance croissante évidente au niveau de la PC. Dans ce contexte, nos analyses ont dégagé une tendance future et un obstacle en lien avec cette pratique. D'un côté, la tendance pourrait se traduire par une formalisation des pratiques philanthropiques, c'est-à-dire, des efforts organisationnels pour rendre la pratique plus organisée et professionnalisée. D'un autre côté et selon les participants, l'obstacle organisationnel principal est que la PC cesse d'être une pratique discrétionnaire dépendante du budget et qu'elle devienne une pratique à la base des réflexions d'affaires des entreprises touristiques.

Limites et contraintes

Premièrement, le développement théorique des trois déterminants ainsi que la conception de notre cadre d'analyse dans le chapitre II, nous ont permis de dégager les premières limites rattachées à notre étude. Premièrement, nous avons créé un nouveau cadre théorique en combinant plusieurs éléments retrouvés dans la littérature académique portant sur la RSE, la sociologie organisationnelle et dans une moindre mesure sur la communication. Évidemment, la création d'un nouveau cadre théorique entraîne plus de risques théoriques et méthodologiques lors de l'exécution de la recherche. Il aurait été moins aventureux d'utiliser un cadre théorique déjà existant dans la littérature. Deuxièmement, nous nous sommes basés initialement sur la proposition de Gautier et Pache (2015) concernant l'ensemble de déterminants au niveau de l'industrie. Il semble un bon point de départ pour notre étude, mais il s'avère difficile de repérer et d'explorer tous les déterminants influençant les pratiques philanthropiques dans l'industrie du tourisme. Ainsi, nous nous sommes servis de leurs propositions pour bâtir un nouveau cadre appliqué au cas de l'industrie du tourisme. En troisième place et tel qu'exposé dans le chapitre I, le contenu de chaque déterminant ne peut pas être différencié catégoriquement puisque les différents déterminants ne sont pas exclusifs et ils partagent plusieurs éléments communs. Le même raisonnement est aussi applicable aux trois niveaux d'analyses utilisés dans notre encadrement théorique. En quatrième place, nous soutenons que l'analyse des déterminants est dissociable de la compréhension du reste des éléments composant la PC : concept, pratiques et impacts. Malgré ces limites préliminaires rattachées à notre encadrement théorique initial, nous avons considéré qu'il était suffisamment solide pour construire notre outil de collecte de données, le guide d'entrevue (Annexe A).

Deuxièmement, nous avons aussi identifié plusieurs limites au niveau des données qualitatives, de la méthodologie et des résultats. Premièrement et tel que mentionné par plusieurs participants lors des entrevues, l'industrie touristique est une mosaïque hétérogène d'activités commerciales. En effet, les différents produits et services

touristiques composant un voyage ou une expérience touristique sont très variés. Les enjeux et opportunités vécus par un secteur en particulier ne sont peut-être pas partagés par un autre secteur. Ainsi, il est très ambitieux de réaliser une étude qui essaie de capturer et refléter des dynamiques globales et communes à toute l'industrie. En deuxième place et en relation avec la limite précédente, bien que l'échantillon soit acceptable pour une étude exploratoire, nous aurions souhaité un nombre de participants supérieur pour une plus grande représentativité et variété d'organisations touristiques faisant partie de l'industrie. En troisième place, nous avons opté pour une perspective managériale en sélectionnant uniquement des cadres et des employés d'organisation touristiques. Toutefois, nous avons constaté, tout au long du travail, la gigantesque importance de la communauté locale sur les pratiques philanthropiques réalisées par les entreprises touristiques. Le fait de ne pas avoir des données provenant des participants faisant partie de la communauté locale pourrait être une autre limite à l'étude. Très probablement, ceci nous aurait permis d'enrichir et de comparer les résultats pour des analyses plus minutieuses et solides. En quatrième place, notre étude s'est basée principalement sur les disciplines de la RSE et de la sociologie organisationnelle, pourtant, nous considérons que la PC est un objet de recherche complexe qui peut être exploré par plusieurs disciplines assez distinctives (entre autres, le marketing, l'économie sociale, le développement local, la sociologie du développement ou la sociologie de la justice sociale). Certainement, chaque approche aurait apporté une couche de profondeur à la compréhension de ce phénomène dans l'industrie du tourisme. En cinquième place et au niveau de la méthodologie, l'utilisation de l'analyse thématique des données qualitatives est une procédure fortement marquée par la subjectivité du chercheur. En effet, il aurait été extrêmement pertinent de vérifier le codage de nos données par un.e autre chercheur.e car cela aurait ajouté de la validité à nos analyses. En sixième place, il aurait été approprié de trianguler les entrevues semi-dirigées avec d'autres données qualitatives en lien avec notre sujet, notamment, des groupes de discussion avec des consommateurs.ices ou le contenu sur les sites internet des entreprises touristiques. Ceci aurait apporté très probablement des résultats plus holistiques et contrastés. En septième place et en

relation avec nos résultats, une limite évidente de ce projet de recherche est le potentiel degré d'extrapolation de notre cadre théorique et de nos résultats à d'autres contextes que celui de Montréal. Tel qu'exposé dans le chapitre III, l'étude est profondément conditionnée par la réalité montréalaise et, a priori, elle a une application limitée à d'autres contextes géographiques, historiques, politiques, culturels et économiques. Ainsi, il serait intéressant d'employer notre cadre théorique sur un autre terrain ainsi que de continuer à le peaufiner avec d'autres déterminants et sous-dimensions. Finalement, la dernière faiblesse que nous avons identifiée dans ce projet est le manque de résultats comparatifs entre les différents groupes composant notre échantillon. En effet, lors de l'utilisation de Nvivo 12, nous avons séparé les organisations touristiques auxquelles les participants appartenaient par leur secteur d'activité ainsi que par leur taille (petite, moyenne ou grande entreprise). Par contre, étant donné le nombre limité de participants, nous avons considéré qu'une analyse comparative des différentes catégories de participants n'était pas appropriée. La diversité de notre échantillon nous a permis de dégager des constats généraux, mais elle n'était pas assez nombreuse pour tirer de conclusions pour chaque catégorie de participants. Conséquemment, il serait très pertinent d'agrandir le nombre de participants pour réaliser des analyses comparatives.

Pistes de recherche et applications managériales

Cette recherche conclut en exposant les applications managériales et les pistes de recherche futures dégagées de ce travail. En effet, nous défendons que la PC dans l'industrie touristique ait un terrain vierge pour le développement des connaissances académiques et professionnelles.

D'une part, ce travail permet de proposer plusieurs applications managériales en lien avec la PC pour les entreprises touristiques. Premièrement, nos résultats exemplifient la double importance d'impliquer les ressources humaines (l'ensemble d'employés)

aux pratiques philanthropiques. La réalisation de ces dernières permet d'améliorer la loyauté, le sentiment d'appartenance et la productivité des employés et la participation de ceux-ci enrichit considérablement les pratiques et les impacts philanthropiques de l'organisation. Ainsi, les employés peuvent collaborer à travers du bénévolat ou en participant à la conception de ces pratiques. Deuxièmement, les organisations ont l'intérêt à divulguer publiquement davantage leurs actions philanthropiques. Tel qu'exposé dans le chapitre IV, celles-ci n'ont pas une grande visibilité, mais elles sont effectives pour démontrer que l'organisation est à la fois connectée avec la communauté locale ainsi que proactive envers les enjeux sociaux et écologiques. Troisièmement et concernant la communauté locale, nous avons vu que la coopération et la création d'un tissu philanthropique avec des concurrents pour des enjeux et des opportunités communs semblent être des bonnes stratégies pour l'entreprise touristique. Notre recommandation managériale est de bien analyser les besoins de la communauté locale et de s'insérer dans ce tissu afin de répondre plus efficacement à ces besoins ainsi que d'avoir une opportunité de réaliser du développement d'affaires. En quatrième place, les diverses natures qui composent l'industrie touristique permettent aux organisations touristiques d'être créatives en ce qui concerne la PC. Nous recommandons aux entreprises de sortir des sentiers battus et innover dans leur façon de donner à la communauté puisque le don financier ne représente qu'une façon de s'engager en PC. Finalement et en suivant la tendance identifiée dans cette section, il est important de structurer la PC à travers des lignes directrices, des outils de mesures et d'un processus de choix de causes réfléchi, car cela permettra que l'organisation et la société puissent bénéficier de cette pratique.

D'une autre part, étant une étude de nature exploratoire et caractérisée par des résultats plutôt génériques, nous considérons que les pistes de recherche futures représentent une des forces de ce travail. En effet, cette étude permet de donner de l'importance à un sujet qui a été rarement étudié dans les études touristiques, et conséquemment, de soulever des nouvelles problématiques de recherche ainsi que des nouveaux questionnements. D'abord, il est très pertinent de regarder la PC en tant qu'un construit

sociocognitif. Jusqu'à présent, les études avec des approches fonctionnalistes ont guidé le développement des connaissances portant sur le sujet. Compte tenu de la nature paradoxale et ambiguë du phénomène, il est nécessaire d'aborder cet objet de recherche à travers d'autres disciplines connexes ou avec des approches plus critiques notamment la *critical management*. Deuxièmement, la littérature existante sur ce sujet s'est concentrée plus particulièrement sur l'hôtellerie. Il serait recommandé d'explorer d'autres sous-secteurs composant l'industrie touristique entre autres, les agences de voyages et les tours opérateurs, le transport aérien ou terrestre ou la restauration. En troisième place et en relation avec les différents déterminants et sous-dimensions de notre cadre théorique final, nous avons conçu le Tableau 5.1 :

Tableau 5.1 Les pistes de recherche futures

Déterm.	Pistes de recherche
1	<ul style="list-style-type: none"> • Approfondir conceptuellement dans la croissante connexion entre la PC et le développement durable dans le domaine du tourisme.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Recenser, comparer et analyser plusieurs cultures organisationnelles et les pratiques philanthropiques de plusieurs organisations touristiques. • Analyser l'influence des ressources humaines (l'ensemble d'employés) sur les pratiques philanthropiques des organisations touristiques.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Explorer les attentes des parties prenantes envers les pratiques philanthropiques de l'industrie touristique. • Analyser la communication des pratiques philanthropiques divulguée par l'industrie touristique.

4	<ul style="list-style-type: none"> • Étudier les impacts de la PC réalisée par l'industrie touristique sur la communauté locale. • Approfondir dans les dynamiques qui se produisent dans le tissu philanthropique formé par la PC des organisations touristiques.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Recenser et analyser les pratiques philanthropiques spécifiques à l'industrie touristique.
6	<ul style="list-style-type: none"> • Approfondir dans les trois axes philanthropiques de l'industrie touristique dégagés dans cette étude : arts et culture, environnement et éducation.

Enfin, nous souhaitons que cette étude puisse produire un effet de levier dans la recherche portant sur la PC dans l'industrie touristique. Les professionnels et les chercheurs en tourisme comprennent depuis des années la grande importance actuelle de ce secteur pour le tissu social, économique et environnemental de notre planète globalisée. Il est temps que la société au sens large prenne conscience des impacts du tourisme ainsi que du potentiel de cette activité à être un agent de changement. Le voyage n'est plus un loisir inoffensif et aujourd'hui, entreprises et clients doivent répondre aux enjeux actuels à travers leurs choix d'opération et de consommation. La PC aurait un rôle de plus en plus important à jouer dans ce contexte :

« Philanthropy is commendable, but it must not cause the philanthropist to overlook the circumstances of economic injustice which make philanthropy necessary. » (Martin Luther King, Jr).

ANNEXE A

GUIDE D'ENTREVUE

Guide d'entrevue

Étude sur les déterminants de la PC dans l'industrie du tourisme

Par David Zaragoza Sanchez

Étudiant à la Maîtrise en Développement du Tourisme

ESG UQÀM

Déroulement des entrevues

➤ Ouverture de l'entrevue

- Bonjour, mon nom est David Zaragoza Sanchez, je suis étudiant à la maîtrise en Développement du Tourisme de l'ESG UQÀM et je serai la personne qui sera en charge de mener cette entrevue. Tout d'abord, je vous remercie d'avoir accepté à participer à cette étude, votre contribution est importante pour le développement du projet.

- Rappel du nom et titre de la personne participant à l'étude.

- Sortir le matériel adéquat : magnétophone, formulaires de consentement, documents annexes au guide d'entrevue

- Rappel de la durée de l'entrevue (40min à 50min)

- Enregistrement des entrevues : l'entrevue sera enregistrée pour faciliter le traitement des données qui seront utilisées uniquement dans le cadre de cette étude et détruites après acceptation définitive du projet de mémoire

- Confidentialité et anonymat : les données récoltées seront traitées anonymement et demeureront confidentielles, seule la personne en charge de la recherche et son directeur pourront y avoir accès. Afin de garantir l'anonymat les noms des participants seront codifiés.

- Participation libre : Les participants ont le droit de mettre fin en tout temps à leur participation à l'étude sans préjudice.

- Objectifs de la recherche à rappeler au participant ou à la participante :

Échanger sur les déterminants de la PC dans l'industrie du tourisme. Pour ce faire, l'entretien est formé par un ensemble de 15 questions.

Section 1. Perception générale de la PC dans l'industrie touristique

1. Selon vous, de façon générale comment définiriez-vous la PC ? (CONCEPT-PC)

2. Selon vous, la PC est différente dans l'industrie touristique ? (CONCEPT-PCTOUR)

Si oui, de quelle façon ?

Si non, pourquoi ?

3. À votre avis, quelle est l'importance que l'industrie du tourisme (comme ensemble d'entreprises touristiques) accorde à la PC ?

Pourquoi ? (IMPORT-PCTOUR)

4. Pouvez-vous nommer des facteurs/déterminants qui, selon vous, influencent les pratiques philanthropiques des entreprises touristiques ? (DETERM-PCTOUR)

Section 2. La structure de l'industrie

5. Quelle est l'influence de la concurrence sur les pratiques philanthropiques réalisées par les entreprises touristiques ? (CONCUR-PCTOUR)

6. Considérez-vous que, de façon générale, les pratiques philanthropiques par les diverses organisations dans l'industrie du tourisme sont :

Différenciées  Homogènes

Sous-question de relance : Pourquoi ? (FORCESOPP-PCTOUR)

7. De quelle façon la taille des entreprises touristiques a une influence sur les pratiques philanthropiques qu'elles réalisent ? (TAILLE-PCTOUR)

8. Pouvez-vous me nommer d'autres organisations touristiques qui pratiquent la PC ? (EXEMP-PCTOUR)

Section 3. Les parties prenantes

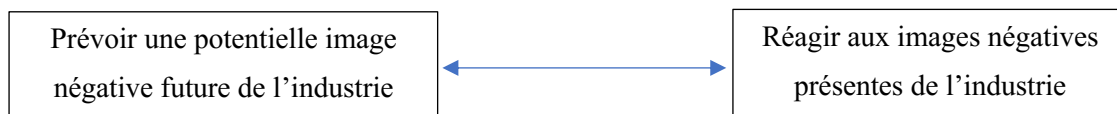
9. Selon vous, les pratiques philanthropiques des entreprises touristiques peuvent-elles influencer l'image de l'industrie touristique ?

(IMAGE-PCTOUR)

Sous-question de relance : Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

10. De quelle façon, les attentes des parties prenantes (consommateurs et public général) affectent-elles la réalisation de pratiques philanthropiques par les organisations touristiques ? (PP-PCTOUR)

11. Selon vous, la communication des pratiques philanthropiques dans l'industrie du tourisme vise à : (COMM1-PCTOUR)



12. Selon vous, la communication des pratiques philanthropiques dans l'industrie du tourisme vise à : (COMM2-PCTOUR)



Section 4. Les externalités générées par l'industrie touristique

En prenant comme référence le tableau ci-dessous, les externalités peuvent globalement se diviser en externalités économiques, environnementales et socioculturelles.

	Externalités positives	Externalités négatives
Aspects économiques	Amélioration de l'économie locale	Augmentation des prix et pénurie de biens et services
	Augmentation du niveau de vie et de revenue	Augmentation du prix de la terre et du logement
	Amélioration des investissements et des infrastructures	
Aspects environnementaux	Préservation de l'environnement naturel	Augmentation de la pollution sonore, de l'air et de l'eau
	Amélioration des opportunités pour les parcs	Perturbation de l'habitat naturel
	Conservation et protection de l'habitat naturel et artificiel	Congestion et surpeuplement
		Gestion de déchets
Consommation intensive d'énergie		
Aspects socioculturels	Amélioration de la qualité de vie	Augmentation de la criminalité, de la prostitution, des jeux d'argent et des drogues
	Préservation de l'identité culturelle de la population d'accueil	Dégradation de sites historiques et d'infrastructures
	Préservation des sites historiques et les monuments	Perturbation du transport et de la mobilité de la population d'accueil
		Problèmes psychologiques pour la population locale

13. De façon générale, quelle est la relation entre les pratiques philanthropiques des entreprises touristiques et les externalités générées par l'activité de ces entreprises ? (RELATION-PC&EXT)

Spécifiquement aux externalités positives ?

Spécifiquement aux externalités négatives ?

14. Selon, l'organisation Charity Navigator, les principales causes soutenues par la philanthropie, de façon générale, sont :

La protection des Animaux	Arts et Culture
Causes internationales	Développement
Éducation	Environnement
Droits civils et humains	Recherche
Religion	Santé
Services sociaux	

À votre avis, quelles sont les principales causes soutenues par l'industrie du tourisme actuellement ? (CAUSES-PCTOUR)

Sous-question de relance : Pourquoi ?

Section 5. Enjeux et futur de la PC dans l'industrie touristique

15. À votre avis, quel est l'avenir des pratiques philanthropiques dans l'industrie touristique ? (AVENIR-PCTOUR)

-Sous-question de relance : Croyez-vous que cette pratique s'accroisse dans le futur ?

-Pensez-vous qu'il y aura des changements dans la façon à s'engager en pratiques philanthropiques ?

-Quels seraient selon vous les plus gros enjeux/défis à surmonter par l'industrie touristique pour s'engager sur la voie de la PC ?

ANNEXE B

EXTRAITS EN RELATION AVEC LA COMMUNAUTÉ LOCALE

Participant 2 : « <i>La PC est une pratique qui sert à redonner à la communauté par la part des entreprises, une participation solidaire aux enjeux socio-culturels et environnementaux.</i> ».
Participant 3 : « <i>Je pense que la PC selon moi, c'est quand une entreprise veut démontrer qu'elle s'implique dans sa communauté.</i> »
Participant 4 : « <i>La philanthropie c'est d'abord être investi dans la communauté [...]</i> ».
Participant 5 : « <i>elle est une façon de redonner à la communauté [...]</i> », « <i>C'est comme si le fait d'être impliqué au niveau social ou communautaire, c'est comme si on cherche toujours à rester connecté avec la communauté.</i> » et « <i>De toute façon, il est une façon de redonner à la communauté sans que cela coûte très cher (en référence au bénévolat).</i> »
Participant 6 : « <i>[...] on essaie plutôt d'agir dans les communautés locales et choisir des causes qui sont importantes</i> » et « <i>Ce n'est pas juste pas pour la visibilité, c'est vraiment parce qu'on sent qu'on contribue aussi à notre communauté locale [...]</i> »
Participant 7 : « <i>Il faut trouver une façon de redonner à la communauté.</i> ».
Participant 8 : « <i>Donc, c'est tout le bien-être des employés, le bien-être de la communauté [...]</i> ».

ANNEXE C

EXTRAITS EN RELATION AVEC LES CONCEPTS SIMILAIRES

Concept	Extrait
Bien-être	Participant 8 : « <i>c'est tout le bien être des employés, le bien-être de la communauté et le bien-être de l'hôtel aussi.</i> ».
Côté éco-responsable, côté social-communautaire, côté environnemental et côté social	Participant 5 : « <i>... elle [la PC] vient avec le côté éco-responsable et le côté social-communautaire aussi.</i> ». Participant 5 : « <i>Je pense que le côté environnemental va entraîner le côté philanthropique, le côté social... puisque comme je disais tantôt c'est très relié ensemble.</i> ».
Citoyen corporatif et citoyen social	Participant 7 : « <i>C'est sur qu'en tant que citoyen corporatif, c'est-à-dire... citoyen social, les corporations ont un rôle à jouer dans la société.</i> ».
Développement durable	Participant 2 : « <i>La PC comme un briquet du développement durable.</i> ». Participant 6 : « <i>Même le recyclage, ça complique les choses. Je me suis allé de nouveau plus dans le développement durable...</i> ».

	<p>Participant 7 : « <i>On parle beaucoup de tourisme durable, comment s'assurer que le développement touristique reste en accord avec la communauté au niveau durable et environnementale. »</i></p>
Partenariat	<p>Participant 7 : « <i>On fait la philanthropie [corporative], mais on préfère appeler ça partenariat, parce que c'est à mi-chemin entre la philanthropie et la commandite. ».</i></p>

ANNEXE D

EXTRAITS EN RELATION AVEC LES FORCES OPPOSÉES

Altruiste	Profit
Participant 5 : « <i>Au niveau corporatif on doit faire en effort supplémentaire. Je pense que souvent... au niveau corporatif on a plus des ressources, plus des contacts, plus d'argent aussi...</i> ».	Participant 3 : « <i>On redonne en pensant toujours quand même que derrière il y a une bonne image, tu sais.</i> » et « <i>Je me fais répondre souvent : What's in it for me? </i> ».
Participant 6 : « <i>Ce n'est pas juste pas pour la visibilité, c'est vraiment parce qu'on sent qu'on contribue aussi à notre communauté locale et qu'on n'est pas juste là pour accueillir du monde et leur donner des serviettes.</i> »	Participant 4 : « <i>La philanthropie c'est d'abord être investi dans la communauté [...]</i> ».
Participant 8 : « <i>je le vois plus comment améliorer et faire évoluer un écosystème dans une ville, parce que je pense que maintenant, on ne peut plus vivre par nous-mêmes.</i> »	Participant 5 : « <i>Nous, on ne se le cachera pas, ce qu'on fait, ça nous fait bien paraître aussi, mais on veut vraiment un impact direct au niveau local.</i> »

	<p>Participant 7 : « <i>C'est seulement là, qu'on va essayer de viser nos investissements [PC].</i> » et « <i>Donc... donc... je pense que chaque entreprise va avoir ses propres stratégies d'investissement philanthropique</i> ».</p>
--	--

ANNEXE E

EXTRAITS EN RELATION AVEC L'APPROCHE *STRATEGIC PHILANTHROPY*

Participant 3 : « *Ils donnent quand même l'argent. Ils sont en train de faire une bonne action, oui, mais ils s'assurent une relève chez eux.* »

Participant 5 : « *Oui, c'est sûr que chacune des corporations et des entreprises veulent faire de l'argent, mais il y a une façon de faire l'argent et de redonner à la communauté au même temps.*» et « *Donc, c'est sûr que ça [PC] permet de mieux appuyer ça au niveau de la vision de l'entreprise, de nos objectifs d'entreprise.* ».

Participant 6 : « *Si on va sur le site internet de la marque, on explique la vision et les objectifs, mais maintenant, c'est beaucoup plus précis, beaucoup plus structuré [la PC] ...* »

Participant 7 : « *La façon qu'on fait, c'est qu'on regarde trois éléments: les besoins sociaux, les objectifs de l'entreprise et la nature de l'entreprise. C'est-à-dire, qui sommes-nous comme... dans notre cas, transporteur aérien, et quelle est notre mission ? Et puis, bon... dans le fond, le sweet spot c'est là où les trois cercles se rencontrent. Eh... et pis... C'est seulement là, qu'on va essayer de viser nos investissements.*» , « *Au moins, on s'aligne pour les mêmes principes, ça permet aux entreprises dans leurs investissements philanthropiques et sociaux d'être plus concerté et plus cohérent.* » et « *Donc, si on demande à nos employés d'être empathique et on demande à nos clients d'embarquer avec nous. Il faut que nous, en tant qu'entreprise, on fait la même chose pour la communauté.* ».

Participant 8 : « *S'il y a une façon d'investir dans la société, c'est vraiment pour la relève. L'industrie touristique c'est une industrie qui est de plus en plus en pénurie de main-d'œuvre et donc... il faut travailler tous ensemble pour essayer d'aider la future génération de gens qui vont travailler dans cette industrie-là. C'est vraiment là, où il va avoir des événements de levé de fonds, des tournois de golf, des événements corporatifs... »*

ANNEXE F

EXTRAITS EN RELATION AVEC LA CULTURELLE ORGANISATIONNELLE

Participant 3 : « Ça dépend de l'entreprise et les causes qui motivent les gens à la tête de l'organisation. » et « Au Québec, on le sait, du côté francophone les... les gens donnent moins que les anglophones... C'est ça ! Dans leur philosophie, leur mode de vie... C'est toujours la même histoire en tout cas, pas d'argent, pas d'argent ! ».

Participant 4 : « Il y a des entreprises qui ne s'investissent pas dans la philanthropie parce qu'il n'y en ressent possiblement pas le besoin ou parce que ça ne fait pas partie de leurs lignes directrices organisationnelles. » et « c'est important pour moi afin de mettre en valeur nos... nos...valeurs au niveau du tourisme durable, [...]. J'essaie de leur montrer qu'on a des valeurs qu'ils partagent pour leur donner envie de nous aider. »

Participant 5 : « une corporation qui ne s'implique pas à ce niveau-là [PC]. C'est plus comme... c'est une corporation pour moi qui n'a pas d'âme. », « Le fait de donner fait partie aussi de la culture de l'entreprise, puisque nous, on met beaucoup d'emphase pour développer la culture d'entreprise. Donc, c'est sûr que ça [PC] permet de mieux appuyer ça au niveau de la vision de l'entreprise, de nos objectifs d'entreprise. » et « Surtout quand on sait que malheureusement les canadiens français culturellement on est moins impliqué au niveau philanthropique et je pense que c'est quelque chose d'inné, de quelque chose de naturel. »

Participant 6 : « *le fait d'apporter un aspect communautaire, notre notion de service, c'est comme si tout se rendait encore plus authentique et plus sincère dans notre façon d'aborder les choses.* » et « *En effet, on revient à ces valeurs internes et puis cet engagement qu'on a chacun. Donc quand on peut amener cet engagement dans notre travail, dans notre métier, c'est sûr que c'est une richesse.* »

Participant 7 : « *on va investir dans d'autres causes qui vont être en liaison avec notre mission et nos valeurs d'entreprise canadienne. Quand on parle de valeurs canadiennes, on parle de diversité, inclusion, justice sociale, respect de droits humains, [...] les communautés autochtones... former la jeunesse [...] l'environnement.* ».

Participant 8 : « *Donc, ça part juste de la culture de la compagnie qui, elle, va se s'évaluer, se juger et se pousser à être meilleur à travers elle-même et non pas par rapport aux autres.* ».

ANNEXE G

EXTRAITS EN RELATION AVEC LES RESSOURCES
ORGANISATIONNELLES

Participant 5 : « *Je pense que souvent... au niveau corporatif on a plus des ressources, plus des contacts, plus d'argent aussi...* », « *Donc, nous, on veut vraiment que chacune des causes ne soit pas une cause qui soit imposée par l'établissement, sinon une cause qui vient de l'employé. [...]. C'est une façon de...presque... aussi de reconnaître le vécu, le parcours des employés qui parrainent cette cause.* » et « *Le bénévolat, c'est gratuit, comme c'est gratuit, mais c'est facile pour les entreprises de pousser des employés à embarquer.* »

Participant 6 : « *Ça permet vraiment de lever des fonds pour une association qui est choisie par l'hôtel, donc très locale. C'est une campagne qui est de la marque et tout le monde doit participer à cette campagne, mais on choisit notre partenaire* ».

Participant 7 : « *La première est évidemment les budgets sont plus élevés et on peut faire plus, c'est normal. Alors les ressources financières. Et aussi les ressources humaines, étant donné que nous sommes nombreux, ça permet aussi surtout de mobiliser les employés dans des activités sociales. Ça permet d'avoir une plus grosse participation de personnes.* » et « *toutes les causes, c'est de bonnes causes, mais il faut quand même être stratégiques parce que les ressources sont limitées, financières et naturelles.* ».

Participant 8 : « *La première, c'est le facteur économique. Faisant plus d'argent, on est capable d'en redonner un peu plus à la société. D'un autre côté, vu le nombre d'employés qu'on a et que ça touche plusieurs cultures, et avec bien sûr l'immigration, surtout quand on vient à Montréal et plusieurs communautés, ben, ça nous permet d'être beaucoup plus large à aider et à supporter certains organismes. Les ressources économiques et les ressources humaines. ».*

ANNEXE H

EXTRAITS EN RELATION AVEC LES ATTENTES DES PARTIES
PRENANTES

Participant 2 : « *la conscientisation de la société oblige à s’impliquer davantage. Les entreprises touristiques n’ont pas le choix aujourd’hui.* ».

Participant 4 : « *Surtout quand on est dans le domaine du tourisme, car on est accusé de participer activement à ça.* ».

Participant 5 : « *Donc, la partie philanthropique ou éco responsable, c’est quelque chose qui avant les gens ne cherchaient pas, mais que là ils se mettent à chercher.* » et « *Forcément, si cet hôtel, a un engagement au niveau communautaire, ça permet aux clients de cet hôtel à se dire : ah ! cet hôtel est proche de gens.* ».

Participant 6 : « *Ça peut être aussi au niveau de la mobilisation des employés, c’est-à-dire, comment impliquer les employés à certaines causes de la compagnie qui va aussi aider à stimuler et à motiver ces employés-là, parce que si la compagnie décide de s’investir dans des causes qui sont semblables à leurs valeurs personnelles ça créé une motivation.* ».

Participant 7 : « On a fait récemment un sondage pour essayer de voir et valider certains investissements qu'on fait et même pour demander ouvertement aux parties prenantes où est-ce qu'ils voient [nom de de l'entreprise] », « [...] de plus en plus d'investisseurs et parties prenantes vont regarder ce que l'entreprise fait avant de dépenser. » et « Si on investit dans des causes qui sont désirées par nos différents stakeholders, c'est sûr qu'on est beaucoup plus gagnants. ».

Participant 8 : « elle [la PC] était moins utilisée avant et elle est devenue beaucoup plus importante avec le changement des comportements des employés et pour le comportement aussi des nouvelles générations qui nous a amenés à changer nos façons de travailler, puis de travailler avec les pratiques philanthropiques. ».

Participant 9 : « [...] c'est sûr que souvent les consommateurs vont mobiliser les investissements d'une compagnie. ».

ANNEXE I

EXTRAITS EN RELATION AVEC LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

Participant 1 : « *Je pense que de façon générale on voit de plus en plus de nouvelles sur le tourisme dans les journaux ou sur les réseaux sociaux. »*

Participant 2 : « *Je ne connais pas les actions philanthropiques d'autres organisations touristiques. Dès fois, je peux voir passer dans les nouvelles de l'industrie ce que les autres font, mais je ne me rappelle pas forcément. Les actions philanthropiques ont une faible visibilité. »*

Participant 3 : « *[À travers la communication] j'essaie de leur montrer qu'on a des valeurs qu'ils partagent. »*

Participant 5 : « *Je pense qu'elle a une bonne réputation de point de vue économique, mais plus que ça va plus que la réputation de l'industrie touristique s'empire au niveau énergétique aussi que dans certaines destinations où il y a trop de touristes ».*

Participant 6 : « *« Maintenant, c'est plutôt améliorer l'image favorable de l'industrie et utiliser ça pour dire que nous aussi on est impliqué, on n'est pas juste là pour faire de l'argent quoi que ce soit. »*

Participant 7 : « *C'est rare qu'on aborde le sujet de la Responsabilité Sociales des Entreprises, c'est très rare que médiatiquement ça arrive. Mais en tant*

qu'entreprise touristique je pense que c'est important d'en parler. » et « Il y a beaucoup d'employés qui ne savent même pas ce qu'on fait en détail [au niveau philanthropique] ».

Participant 8 : « Le public général ne va pas savoir tout ce qu'on fait par rapport à la philanthropie. », « On est pas mal exposé, c'est sûr que l'industrie touristique représente beaucoup de millions de dollars au niveau de taxes, au niveau de jobs et au niveau de l'implication de ce qu'on a au niveau de la société. » et « Je pense que la proactivité est importante donc que, justement pour améliorer l'image de l'industrie et de l'entreprise... de régulièrement communiquer à tous ce qu'on fait. »

ANNEXE J

EXTRAITS EN RELATION AVEC L'IMAGE CORPORATIVE

Participant 1 : « *Eh oui...elles peuvent être utilisées de façon stratégique pour redorer l'image de l'entreprise ou elles peuvent représenter le but et la vocation de l'entreprise et influencer directement l'image finale projetée* ».

Participant 3 : « *On a besoin de changer l'image du voyage de masse ou le surtourisme* » et « *Je pense que de plus en plus maintenant les compagnies le font pour se donner une belle image de participation à la communauté, mais... je ne sais pas jusqu'à quel point c'est juste l'image ou ça vient du cœur, car c'est important.* »

Participant 4 : « *On dirait que dans notre image aussi, c'est important de ne pas faire quelque chose qui n'est pas en cohérence avec nos valeurs.* » et « *Il y a quand même une image qui s'en dégage en cohérence avec ça aussi.* ».

Participant 5 : « *Nous, on ne se le cachera pas, ce qu'on fait ça bien nous faire paraître aussi, mais on veut vraiment un impact direct au niveau local.* »

Participant 6 : « *S'associer avec des projets intéressants comme ça, ça nous permet de... d'aider à contribuer positivement au tourisme et puis ça affecte notre image, mais il faut expliquer aux gens pourquoi on fait ça.* »

Participant 8 : « *Je pense que de plus en plus, les compagnies ont compris que l'implication dans la communauté et l'implication dans la philanthropie va aider aussi à avoir une reconnaissance.* » et « *Oui, c'est sûr que les facteurs*

déterminants vont être que cette entreprise va être reconnue à travers son milieu comme une entreprise qui s'implique dans la communauté. »

Participant 9 : « S'associer avec des projets intéressants comme ça, ça nous permet de... d'aider à contribuer positivement au tourisme et puis ça affecte notre image, mais il faut expliquer aux gens pourquoi on fait ça. ».

ANNEXE K

EXTRAITS EN RELATION AVEC LES BESOINS DE LA COMMUNAUTÉ

Participant 3 : « Alors pour s'assurer eh...(blanc) un bon bassin pour eux, ils sont en train d'investir dans nos élèves. ».

Participant 4 : « Encore une fois, c'est constater qu'il y a des problèmes sociaux, qu'il faut y faire face ».

Participant 5 : « C'est comme si le fait d'être impliqué au niveau social ou communautaire, c'est comme si on cherche toujours à rester connecté avec la communauté ». et « Au niveau local, je pense que ce qui était important pour nous, c'est vraiment améliorer notre ville, mieux notre... le tissu social. ».

Participant 6 : « Et puis, au niveau philanthropique, je pense que.... pour avoir travaillé avec d'autres intervenants de l'industrie, s'il y a un... une façon d'investir dans la société, c'est vraiment pour la relève. L'industrie touristique c'est une industrie qui est de plus en plus en pénurie de main-d'oeuvre et donc... il faut travailler tous ensemble pour essayer d'aider la future génération de gens qui vont travailler dans cette industrie. »

Participant 7 : « Le gouvernement a un certain impact dépendamment de ce qu'il fait par rapport à ses budgets et aux impacts qu'ils vont avoir dans l'économie, parce que nous ça va nous guider pour aider les gens ou aider certaines communautés. » et « Je pense que... encore une fois, je vais revenir aux besoins de main-d'oeuvre... je pense qu'il y a un élément commun que j'ai pu remarquer

surtout ici à Montréal. » et « L'industrie touristique c'est une industrie qui est de plus en plus en pénurie de main-d'oeuvre et donc... il faut travailler tous ensemble pour essayer d'aider la future génération de gens qui vont travailler dans cette industrie. ».

Participant 8 : « Dans la façon qu'on investit au niveau philanthropique, chaque entreprise selon son secteur d'activité et aussi où elle est située... Montréal, Vancouver, une communauté autochtone... ces endroits vont avoir des besoins différents et des réalités différentes. C'est sûr qu'il faut avoir une espèce d'ajustement [au niveau philanthropique] ... »

ANNEXE L

EXTRAITS EN RELATION AVEC LE TISSU PHILANTHROPIQUE

Participant 2 : « *Il est nécessaire de baser l'économie sur la collaboration avec d'autres entreprises et créer de buts communs et surtout prendre en considération la communauté locale.* ».

Participant 3 : « *Dans mon cas, au fil des ans j'ai travaillé avec tel ou tel PDG ou avec une certaine entreprise et avec les années on a eu des échanges puis des rencontres... Il y a un lien de confiance que se fait avec cette personne.* »

Participant 4 : « *Peut-être ça pourrait même créer un tissu philanthropique où, justement, des fondations et des entreprises qui s'entraident.* ».

Participant 6 : « *Mais c'est qui est intéressant, ce que tout le monde travaille ensemble et tout le monde a besoin de l'autre pour bien fonctionner. Donc, c'est vraiment un travail d'équipe.* » et « *Le but, c'est vraiment de faire du bien dans notre communauté d'avoir un impact et de servir de modèle pour que les autres continuent.* ».

Participant 7 : « *C'est sûr que nous faisons beaucoup de partenariat [en relation avec la PC] avec d'autres membres de l'industrie touristiques, comme les destinations, [...]* » et « *Mais c'est qui est intéressant, ce que tout le monde*

travaille ensemble et tout le monde a besoin de l'autre pour bien fonctionner. Donc, c'est vraiment un travail d'équipe. [...]. C'est bien de donner, puis de... mais au bout de la ligne, il faut que ça puisse aider à stimuler, enrichir la société et qui va aider évidemment aider les entreprises touristiques à durer plus longtemps. »

Participant 9 : « Il y a beaucoup de petites actions concrètes réalisables par l'ensemble des intervenants de l'industrie. S'aligner avec d'autres partenaires peut aller un peu en conflit avec les recettes économiques, mais il faut avoir un juste équilibre. »

ANNEXE M

EXTRAITS EN RELATION AVEC LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

Participant 1 : « Évidemment, si les grosses entreprises décidaient de compenser le carbone, ça entraînerait le reste. [...]. C'est certain que si Air France fait ça, ils ont plus d'influence que [nous – nom de l'entreprise] (Sourire). Par contre, si les grosses compagnies redonnaient proportionnellement autant que nous on donne, ben là, ça aurait vraiment un impact. ».

Participant 2 : « Certainement, les grandes entreprises peuvent aider au développement d'une destination à une échelle différente à celle d'une petite entreprise. Dans la philanthropie l'échelle est très importante. ».

Participant 3 : « Surtout si la compagnie est en croissance et ça va bien et tout ça... Il faut trouver une façon de redonner à la communauté. »

Participant 4 : « Je pense aussi à une startup... Ça ne sera pas sa priorité [la PC]... dans le temps et avec une longévité, elle aura... premièrement, les moyens et aussi le temps d'établir un budget philanthropique qui, souvent est sous forme de partenariat. »

Participant 7 : « [...] évidemment, une grande entreprise possède plus... plus de ressources financières et humaines pour avoir un plus grand impact. », « Surtout si la compagnie est en croissance et ça va bien et tout ça... Il faut trouver une façon de redonner à la communauté. » et « Est-ce que c'est parce que... parce que la compagnie va bien, notre entreprise est en expansion

internationale ?... donc... on verra demain comment ça continue. C'est sur que dans les périodes plus difficiles économiquement, c'est un des éléments [la PC] impacté malheureusement, mais nous on essaie de bâtir au long terme et prendre de partenariat qui sont soucieux. »

Participant 8 : « C'est drôle, c'est toujours les grosses entreprises qu'on entend parler, mais il y a plein de petits organismes. Quand on va justement dans ces milieux-là, c'est là qu'on se rend compte qu'il y a plusieurs. »

Participant 9 : « Oui, la taille a une grosse influence pour différentes raisons. La première, c'est le facteur économique. Faisant plus d'argent, on est capable d'en redonner un peu plus à la société. »

ANNEXE N

EXTRAITS EN RELATION AVEC LA CONCURRENCE

Participant 2 : « *J'ai l'impression que les pratiques philanthropiques sont plutôt homogènes comme par exemple la compensation carbone.* »

Participant 3 : « *Parce que on veut une pérennité. Alors, je pense qu'il y a encore une chance pour tout le monde, mais il faut être bien préparé.* » et « *Les entreprises doivent être en train d'observer... d'observer ce que les autres font, et bon... c'est sûr que la philanthropie peut-être aussi être utilisée de façon stratégique.* »

Participant 4 : « *Je vois qu'il y a énormément de compétition et ça doit affecter la philanthropie d'une façon ou d'une autre.* », « *Donc je pense que ça va dépendre de la compétitivité dans un domaine particulier.* » et « *Je dirai qu'elles ont des pratiques assez différentes.* »

Participant 5 : « *Ce qui fera en sorte que dans deux établissements du même niveau qui offrent un service comparable, si le client est sensible à ça, c'est clair qu'il va aller vers l'établissement qui est un peu plus écoresponsable ou qui va parrainer des causes philanthropiques.* »

Participant 6 : « *Les entreprises touristiques vont donner d'une façon similaire... Je remarque que les entreprises vont supporter des clauses populaires.* »

Participant 8 : « *La réponse c'est non. Quand on parle de philanthropie, c'est juste là où ça dépend de la mentalité, puis la culture de la compagnie.* » et « *On*

était tous dans la même direction. Avec les années, vu que les cultures de compagnies ont évolué, on va soutenir des organismes différents. Je trouve que les compagnies montréalaises, en tout cas, sont très diversifiées dans leur implication. ».

ANNEXE O

EXTRAITS EN RELATION AVEC LA NATURE DE L'INDUSTRIE
TOURISTIQUE

Participant 1 : « *L'industrie touristique devrait avoir un poids plus grand, je veux dire... qu'on est en contact avec beaucoup de culture et puis, malgré les dommages que l'avion peut faire à l'environnement, si le partage de culture et l'acceptation de différences et tout ce qui s'en suit pourraient être une piste de solution.* ».

Participant 4: « *Le tourisme, c'est quand même encore perçu comme un luxe et non pas un besoin* » et « *En tout cas à Montréal, je pense que c'est quelque chose qui est très important. On a une grande part de... de... notre économie qui est basée sur le tourisme, l'été, surtout si c'est flagrant les festivals.* ».

Participant 5 : « *Donc, dans le cas du tourisme, on n'est plus dans le niveau des services. Quand on parle au niveau de services, c'est sûr que l'aspect humain est très important.* »

Participant 6 : « *On fait des certificats de restaurant, certificats d'hébergement, on a des partenaires aussi avec qui on a des relations depuis longtemps et on lève des fonds pour eux... [...]* », « *Ici dans l'hôtellerie, dès fois on voit aussi le secteur comme... c'est l'hôtellerie de luxe. Ça a l'air inaccessible ou qu'on n'a pas un rôle important, mais justement quand on fait du bien à notre communauté. Déjà rendre heureux les gens en vacances, c'est quand même important !* » et

« C'est une industrie où ça vient naturellement, ou ça devrait venir naturellement. »

Participant 7 : « Oui, c'est sûr que quand on parle d'industrie touristique, il y a des intervenants des associations, des destinations, des étudiants, des transporteurs, des hébergements... c'est très éparpillé. » et « C'est la beauté de l'industrie touristique ce que tu peux prêter tes lieux et de chambres en tant qu'hôtel, tu peux offrir de billets d'avion... il y a beaucoup d'outils in-kind utilisables pour faire du bien à la société. ».

ANNEXE P

EXTRAITS EN RELATION AVEC LES EXTERNALITÉS GÉNÉRÉES

Participant 1 : « *Oui, ça peut influencer [l'utilisation de la PC pour minimiser les externalités négatives], mais ce n'est pas assez. Je ne peux pas détruire Venise et après ça, dire qu'on va vous donner l'argent pour la reconstruire. Ça ne marche pas comme ça.* » et « *La philanthropie peut être une justification aussi pour s'arrêter de se soucier.* »

Participant 2 : « *Ça devrait être le but de toute entreprise touristique [la PC], car le potentiel de l'industrie est réel.* »

Participant 3 : « *Nous au niveau de l'éducation, nos actions philanthropiques sont des externalités positives, dans la mesure qu'on ne répond pas nécessairement à un problème, mais on veut apporter un surplus ou un plus à nos jeunes* » et « *L'industrie du tourisme remarque des problèmes sociaux au niveau de sa population, au niveau des changements climatiques au niveau de plusieurs problématiques et elle doit y répondre. Ils n'ont pas le choix.* ».

Participant 5 : « *Le côté négatif de la croissance, c'est exact. Donc oui, cette année, c'est bien financièrement, mais ça vient avec plein des impacts négatifs.* » et « *Je pense qu'au niveau philanthropique, ça va vraiment de surpasser les effets néfastes du tourisme.* ».

Participant 6 : « Alors, on peut parler justement de la philanthropie comme étant une externalité elle-même positive, parce que l'activité économique, ça génère justement des ressources qui sont par la suite dépensées en philanthropie. ».

Participant 7 : « C'est intéressant parce qu'il y a une façon dans des investissements qu'on fait de réduire les externalités négatives. »

Participant 8 : « Moi, je pense définitivement que les gestes philanthropiques vont aider à l'amélioration de l'économie locale, je suis convaincu. » et plus explicitement le Participant 6 : « Alors, on peut parler justement de la philanthropie comme étant une externalité elle-même positive, parce que l'activité économique, ça génère justement des ressources. » et « Parce qu'on se rend compte tous compte que chaque entreprise au lieu de se gérer individuellement, elle a un impact économique, mais pas juste économique, sinon un impact aussi socio écologique au niveau de toute l'agglomération de la ville. »

ANNEXE Q

EXTRAITS EN RELATION AVEC LES CAUSES SOUTENUES

Participant 1 : « *Quel est le plus grand enjeu de la planète à l'heure actuelle ? Tu sais, les changements climatiques vont toucher à tout [...], mais de dons qui vont directement pour l'environnement sont moins de 3%. » et « Personnellement, je crois qu'il faut mettre la plupart de nos efforts dans la cause environnementale. Oui... sans doute. Au même temps des actions philanthropiques en éducation peuvent avoir une bonne répercussion sur les questions environnementales à long terme aussi. »*

Participant 2 : « *Ça dépend vraiment beaucoup de ce qui se passe dans l'actualité, par exemple en Australie, en ce moment, je pense que la protection des animaux, ça va... Ça va être très populaire en ce moment. » et « Personnellement, je crois qu'il faut... qu'il faut mettre la plupart de nos efforts dans la cause environnementale »*

Participant 4 : « *Nous, on est dans le domaine du tourisme, pis on agit dans ce domaine-là parce que c'est ce qu'on connaît, parce que c'est aussi cohérent avec notre philosophie. », « Je pense que d'abord ils vont choisir une cause qui va plaire aussi aux gens, [...] la cause des enfants malades, la cause de la santé, la cause de l'éducation, c'est vraiment des... je pense... des causes qui sont très louables, mais qui vont justement aussi aller chercher facilement les sentiments*

et l'émotion des gens. » et « Toutes ces causes, sauf la religion. Mais moi, je pense que toutes les causes ont leur nécessité. ».

Participant 5 : « Toutes les causes, c'est de bonnes causes, mais il faut quand même être stratégiques parce que les ressources sont limitées, financières et naturelles. », « Je remarque que les entreprises vont supporter des clauses populaires. Donc, comme si une cause populaire a tendance à gagner plus de gens pour aller chercher plus de visibilité ou plus de retombées pour l'entreprise. » et « Je pense que de façon générale, tout ce qui est art et culture, environnementale... tout ce qui a un lien avec le tourisme reste très intéressant. ».

Participant 6 : « Arts, éducation et environnement c'est les trois axes majeurs de solidarité de notre politique qu'est la création. » et « Quelles sont les types de causes qu'on veut appliquer cette année ? Est-ce qu'on veut appuyer la santé ? Est-ce qu'on veut appuyer les enfants, puis l'environnement ? On essaie d'avoir une ligne conductrice et quand on reçoit toutes les demandes de dons ou de commandites d'événements, on peut choisir. »

Participant 7 : « on parlait de la relève en tourisme, alors c'est important d'aider et de supporter financièrement les écoles spécialisées en tourisme, [...]. Je pense qu'il faut vraiment encourager la relève et l'éducation pour le tourisme de demain » et « Les arts et la culture, c'est important de développer une richesse culturelle parce qu'évidemment, comme on sait, quand les gens viennent à Montréal, le côté artistique, les musées, l'histoire, les spectacles et la musique sont très importants. Ce qui est en lien aussi un peu avec le développement de l'offre touristique locale. ».

Participant 8 : « Ça augmente beaucoup l'aspect environnemental. Au niveau de l'industrie touristique, on est perçu pour ceux qui utilisent des avions, qui

utilisent les produits, l'eau, etc. C'est quand même dans l'esprit de ce qu'on fait. Par exemple, c'est quand on se déplace pour arranger des parcs. » et « Je vous dirais que les plus importantes sont les causes internationales, les droits civils et humains, l'environnement, l'éducation et la culture. »

Participant 9 : « il faudrait vraiment que les entreprises touristiques restent neutres par rapport à tout ce qui est politique ou la religion. » et « ce qui revient beaucoup, c'est pour le financement carbone, la plantation d'arbres... ».

ANNEXE R

PRATIQUES PHILANTHROPIQUES DES ENTREPRISES TOURISTIQUES CANADIENNES

La suivante page expose un inventaire des initiatives philanthropiques de plusieurs entreprises touristiques canadiennes. Ceci n'est pas une liste exhaustive, car nous avons limité le nombre d'entreprises touristiques à dix et les informations concernant les pratiques philanthropiques ne sont pas toutes accessibles en ligne.

Actions philanthropiques											
Entreprise	Contributions monétaires					Contributions en nature				Temps	
	origine		destination		Collecte des fonds	origine		destination		origine	destination
	Financement Interne	Fonds corporatives	Financement Interne	Fonds corporatives		biens	services / expériences	biens	services / expériences		
Transat AT	Centraide / SOS Villaged'Enfants (Défi Grand Coeur) / 24h de Tremblant	Avancement des compétences en tourisme (ITHQ - Chaire Tourisme Transat - ESG) / SOS Village d'Enfants et Fondation Rêves d'Enfants (Petite Monnaie) / Soutien à l'organisme Cats&Dogs		Développement touristique d'Haiti (construction Foyer d'Enfants Notre-Dame-de-Lourdes - construction orphelinat-école)	Golf Rêves d'Enfants recueillir des fonds	Au moins 300 employés chaque année dans les collectivités / Fret humanitaire	Soutien à l'organisme Cats&Dogs / Fondation Rêves d'Enfants (vols offert aux enfants malades pour rencontre le Père Noël)	Développement touristique d'Haiti (médicaments, fournitures et matériel) / Mano a Mano (matériel pour les artistes à Cuba) / Fret Humanitaire	Développement touristique d'Haiti (construction Foyer d'Enfants Notre-Dame-de-Lourdes - construction orphelinat-école)	24h Tremblant	Congé solidaire avec Uniterra / Développement touristique d'Haiti (construction Foyer d'Enfants Notre-Dame-de-Lourdes)
Air Canada		Soutien des organismes: qui s'occupent des enfants ayant de besoins spéciaux - Club des petits déjeuners / Programme Voyage de Rêve (journée à Disney pour les enfants défavorisés) - Soutien à la Fondation Starlight Starbright		Secours humanitaires lors d'une catastrophe Particulièrement Haiti - collaboration projet KANPE - construction d'une école)	Chaque sous-compte (fonds des clients) - À un coup de la coupe (soutien aux tounois de golf des organismes caritatives) - soutien à la collecte de Réseau Enfants-Santé - Enfants Entraide - Fondation Starlight Starbright	Transport hospitalier (amener des enfants et un de leurs parents à des centres offrant des soins médicaux non accessibles dans leur communauté)		Secours humanitaires lors d'une catastrophe Particulièrement Haiti - collaboration projet KANPE - fourniture/vêtements)	Secours humanitaires lors d'une catastrophe Particulièrement Haiti - collaboration projet KANPE - vols)	Les ailes du courage (pilots se rendent aux hôpitaux) - Programme Voyage de Rêve (journée à Disney pour les enfants défavorisés)	Secours humanitaires lors d'une catastrophe Particulièrement Haiti - collaboration projet KANPE - collectes - bénévolat)
Groupe Sunwing			Construction et rénovation des écoles (Spicy Hill Early Childhood Institution, Jamalque et Castries Comprehensive, Sainte-Lucie)	Sisters Keeper Elite Basketball pour créer un camp jour en Jamaïque			Secours humanitaire (transport de l'aide et fourniture) - Programme "Prendre son envol" donation de matériel scolaire	Construction et rénovation des écoles (Spicy Hill Early Childhood Institution, Jamalque et Castries Comprehensive, Sainte-Lucie)			
G Adventures			Financement des projet/entreprises sociales sur la destination					Formation professionnelle aux entreprises sociales - Réseautage et services corporatives			
Westjet		8 oeuvres caritatives qui travaillent dans la santé et le bien-être des			Collecte des fonds - Live Different and Fondation Canadienne		Don de vol communautaire			Bénévolat dans l'organisation au choix de	

Entreprise	Actions philanthropiques											
	Contributions monétaires					Contributions en nature				Temps		
	origine		destination		Collecte des fonds	origine		destination		origine	destination	
	Financement Interne	Fonds corporatives	Financement Interne	Fonds corporatives		biens	services / expériences	biens	services / expériences			
Hôtel Le Centre Sheraton Montréal	Soutien monétaire de plusieurs organismes montréalais avec des causes différentes					Dons des équipements hôteliers utilisés à des organismes locaux					Programme Take Care : les employés font 4h par mois de bénévolat	
Hôtel Reine Elizabeth Montréal					Collecte des fonds pour Amnesty Internationale, Les arbres de l'Espoir, LEUCAN et Les Amis de la Montagne, etc...	partenaires de plusieurs organismes en faisant des dons de matériel						
Karavaniers	Membre de l'organisme <u>Planetair</u> pour la compensation carbone		Membre de l'organisme <u>1% pour la planète</u> : donner 1% de leur chiffre d'affaires pour la protection et la préservation de l'environnement - Implication monétaire à la Fondation Babu Chiri au Népal								Partenaire de Arbre-Évolution et participe au Programme de Reboisement	
Hostelling International Canada	Partenariat avec plusieurs organismes dans différentes provinces du Canada	Offrir de bourses de voyage à des jeunes canadiens.				Dons des équipements hôteliers utilisés à des organismes locaux					Bénévolat pour réaliser un nettoyage des endroits naturels - Bénévolat dans des banques alimentaires	
Hôtel Le Crystal Montréal	Don mensuel de 1000\$ à des œuvres de charité locale				Collecte des fonds pour acheter des vêtements aux personnes dans le besoin	Dons des équipements hôteliers utilisés à des organismes locaux	Offrir des chèques-cadeaux pour soutenir des fondations locales				Les employés offrent plus 150h par mois à Mission Bon Accueil	

RÉFÉRENCES

- Adams, M., et Hardwick, P. (1998). An analysis of corporate donations: United Kingdom evidence. *Journal of management Studies*, 35(5), 641-654.
- Ahen, F., et Amankwah-Amoah, J. (2018). Institutional voids and the philanthropization of CSR practices: Insights from developing economies. *Sustainability*, 10(7), 2400.
- Ahmad, R. A. R. et Tower, G. (2009). Exploratory Analysis of Corporate Philanthropy Disclosure Practices and Influencing Factors in Australia. *Financial Reporting*, 28.
- Ajina, A. S., Japutra, A., Nguyen, B., Alwi, S. F. S., et Al-Hajla, A. H. (2019). The importance of CSR initiatives in building customer support and loyalty. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- Amato, L. H., et Amato, C. H. (2007). The effects of firm size and industry on corporate giving. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 229-241.
- Amato, L. H., et Amato, C. H. (2012). Retail philanthropy: Firm size, industry, and business cycle. *Journal of Business Ethics*, 107(4), 435-448.
- Ananian, P., Perras, A., et Borde, M. A. (2018). Living in Old Montreal: Residents' perceptions of the effects of urban development and tourism development on local amenities. *The Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 62(4), 535-550.
- Andréani, J. C., et Conchon, F. (2005). Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives. Un état de l'art en marketing. *Revue française du marketing*, (201), 5.
- Ashley, C. et Haysom, G. (2006). From philanthropy to a different way of doing business: strategies and challenges in integrating pro-poor approaches into tourism business. *Development Southern Africa*, 23(2), 265-280.

- Barbillon, E., et Le Roy, J. (2012). Petit manuel méthodologique de l'entretien de recherche: de la problématique à l'analyse. Enrick B.
- Bhattacharya, C. B., et Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California management review*, 47(1), 9-24.
- Bhatia, A. K. (2006). *The business of tourism: concepts and strategies*. Sterling Publishers Pvt. Ltd.
- Bennett, J. T., et Johnson, M. H. (1980). Corporate contributions: Some additional considerations. *Public Choice*, 137-143.
- Bessire, D., et Mesure, H. (2009). Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications. *Management Avenir*, (10), 30-50.
- Boidin, B. (2008). Les enjeux de la RSE dans les pays en développement. *Monde en développement*. *Mondes en développement*, 36(144).
- Brammer, S., et Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29-44.
- Brammer, S., Brooks, C., et Pavelin, S. (2006). Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures. *Financial management*, 35(3), 97-116.
- Brandano, M. G. (2015). Evaluating tourism externalities in destinations: the case of Italy.
- Butcher, J., et Smith, P. (2010). 'Making a difference': Volunteer tourism and development. *Tourism Recreation Research*, 35(1), 27-36.
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *The Canadian Geographer* 24(1), 5-12.
- Campbell, J. L. (2006). Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 925-938.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.

- Carroll, A. B. (2008). Strategic Philanthropy. *Encyclopedia of Business Ethics and Society*, 2008-2012. SAGE Publications, Inc.
- Coles, T., Fenclova, E. et Dinan, C. (2013). Tourism and corporate social responsibility: A critical review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 6, 122-141.
- Combessie, J. C. (2007). II. L'entretien semi-directif. *Repères*, 5, 24-32.
- Charity Navigator (2019). Charity Categories. Récupéré de:
<https://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=search.categories&categoryid=7>
- Chen, M. H., et Lin, C. P. (2015). Understanding corporate philanthropy in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 150-160.
- Chen, M. H., Lin, C. P., Tian, L., et Yang, Y. (2017). A theoretical link between corporate giving and hospitality firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 130-134.
- Chen, M. H. (2019). Understanding the hospitality philanthropy-performance link: Demand and productivity effects. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 166-172.
- Choi, J., et Wang, H. (2007). The promise of a managerial values approach to corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 75(4), 345-359.
- Christou, P., Hadjielias, E., & Farmaki, A. (2019). Reconnaissance of philanthropy. *Annals of Tourism Research*, 78, 102749.
- Chung, N., Lee, S., et Han, H. (2015). Understanding communication types on travel information sharing in social media: A transactive memory systems perspective. *Telematics and Informatics*, 32(4), 564-575.
- Coccosis, H., et Mexa, A. (2004). The challenge of tourism carrying capacity assessment: Theory and practice. Routledge, 312p.

- Crouch, C. (2006). Modelling the firm in its market and organizational environment: Methodologies for studying corporate social responsibility. *Organization studies*, 27(10), 1533-1551.
- Décarie, J.P. (2017). Peu à peu, la philanthropie s'enracine à Montréal. LaPresse. Récupéré de : https://plus.lapresse.ca/screens/0722c376-1800-48ef-8ae7-78ebba923d5f_7C__0.html
- De la Fuente Sabaté, J. M., et de Quevedo Puente, E. (2003). Empirical analysis of the relationship between corporate reputation and financial performance: A survey of the literature. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 161-177.
- De Vasconcellos E Sá, J. A. S. et Hambrick, D. C. (1989). Key success factors: Test of a general theory in the mature industrial-product sector. *Strategic Management Journal*, 10(4), 367-382.
- DiMaggio, P. J., et Powell, W. W. (1991). Introduction to the new institutionalism. *The new institutionalism in organizational analysis*, 1-38.
- Doxey, G. (1975). *A causation theory of visitor-resident irritants: methodology and research inferences in the impact of tourism*. Dans: Sixth Annual Conference Proceedings of the Travel Research Association. San Diego, California.
- Dowling, G. (2000). *Creating corporate reputations: Identity, image and performance: Identity, image and performance*. OUP Oxford.
- Du, X., Chang, Y., Zeng, Q., Du, Y., et Pei, H. (2016). Corporate environmental responsibility (CER) weakness, media coverage, and corporate philanthropy: Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(2), 551-581.
- Duarte, F. (2010). Working with corporate social responsibility in Brazilian companies: The role of managers' values in the maintenance of CSR cultures. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 355-368.
- Duguine, H. (2011). Economía del turismo: externalidades en el sector turístico. *Notas en Turismo y Economía*, (3), 57-75.
- Eger, C., Miller, G., et Scarles, C. (2019). Corporate Philanthropy Through the Lens of Ethical Subjectivity. *Journal of Business Ethics*, 156(1), 141-153.

- Fenclova, E. et Coles, T. (2011). Charitable Partnerships among Travel and Tourism Businesses: Perspectives from Low-Fares Airlines. *International Journal of Tourism Research*, 13(4), 337-354.
- Fernando, S., et Lawrence, S. (2014). A theoretical framework for CSR practices: integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. *Journal of Theoretical Accounting Research*, 10(1), 149-178.
- Fortin, M. F., et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation. Montréal.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. Dans Zimmerli, W.C., Holzinger M. et Richter K. (dir.). *Corporate ethics and corporate governance*. Springer, Berlin, Heidelberg, 173-178.
- Fry, L. W., Keim, G. D., et Meiners, R. E. (1982). Corporate contributions: Altruistic or for-profit?. *Academy of management Journal*, 25(1), 94-106.
- Gauthier, B. (2016). Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données. Puq.
- Gautier, A. et Pache, A. (2015). Research on Corporate Philanthropy: A Review and Assessment. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 343-369.
- Genest, C.M. (2005), “Cultures, organisations and philanthropy”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 No. 4, pp. 315-27.
- Glaserfeld, E. V. (1988). Introducción al constructivismo radical. *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, 19-43.
- Godfrey, P. C. (2005). The Relationship Between Corporate Philanthropy And Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777-798.
- Goodson, L., et Phillimore, J. (2004). The inquiry paradigm in qualitative tourism research. In *Qualitative research in tourism* (pp. 48-63). Routledge.
- Goodwin, H. (2009). Reflections on 10 years of Pro-Poor Tourism. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1(1), 90-94.

- Goodwin, H., Font, X. et Aldrigui, M. (2012). 6th International Conference on Responsible Tourism in Destination. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 6(3), 398-402.
- Goodwin, H. (2017). The challenge of overtourism. *Responsible Tourism Partnership*.
- Gond, J. et Igalens, J. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise. Paris cedex 14, France: *Presses Universitaires de France*.
- Gray, R., Kouhy, R., et Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Greve, H. R. (1998). Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: What you see is what you do. *Strategic management journal*, 19(10), 967-988.
- Guba, E. G., et Lincoln, Y. S. (1998). Competing paradigms in social research. *The landscape of qualitative research*, 7, 195-220.
- Gubrium, J. F., et Holstein, J. A. (2000). Analyzing interpretive practice. *Handbook of qualitative research*, 2(1).
- Hardy, A., Beeton, R. J., et Pearson, L. (2002). Sustainable tourism: An overview of the concept and its position in relation to conceptualisations of tourism. *Journal of sustainable tourism*, 10(6), 475-496.
- Hindley, A. et Font, X. (2017). Ethics and influences in tourist perceptions of climate change. *Current Issues in Tourism*, 20(16), 1684-1700.
- Hong, S. W. C. (2008). *Competitiveness in the tourism sector: a comprehensive approach from Economic and Management points*. Springer science & business media.
- Ihalanayake, R. (2013). Tourism taxes and negative externalities in tourism in australia: a cge approach. *Corporate Ownership & Control*, 10(4), 200-214.
- Jain, R., et Winner, L. H. (2016). CSR and sustainability reporting practices of top companies in India. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(1), 36-55.

- Keller, K.L. (2000). *Building and managing corporate brand equity*. Dans M. Schultz, M. J. Hatch, and M. H. Larsen (dir.), *The Expressive Organization*, Oxford University Press, New York.
- King, B. (2008). A social movement perspective of stakeholder collective action and influence. *Business & Society*, 47(1), 21-49.
- Larousse (2020a). Langue française. Récupéré de :
[https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/communaut%
 c3%a9/17551?q=communaut%
 c3%a9#17419](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/communaut%c3%a9/17551?q=communaut%c3%a9#17419)
- Larousse (2020b). Langue française. Récupéré de :
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/redonner/67333?q=redonner#66575>
- Lawrence, T. B., Wickins, D., et Phillips, N. (1997). *Managing legitimacy in ecotourism*. *Tourism Management*, 18(5), 307-316.
- Lee, M. D. P. (2011). Configuration of external influences: The combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 281-298.
- Lenssen, G., Arenas, D., Lacy, P., Pickard, S., Kourula, A., et Halme, M. (2008). Types of corporate responsibility and engagement with NGOs: an exploration of business and societal outcomes. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.
- Leisinger, K.M. (2007). Corporate philanthropy: the ‘top of the pyramid. *Business and Society*, 112(3), 315-342.
- Liket, K., et Simaens, A. (2015). Battling the devolution in the research on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 285-308.
- Lindberg, K., et Johnson, R. L. (1997). Modeling resident attitudes toward tourism. *Annals of Tourism Research*, 24(2), 402-424.
- Lindblom, C. K. (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. Dans *Critical Perspectives on Accounting Conference, New York, 1994*.

- Liu, Y., Li, W., et Li, Y. (2019). Ambidexterity between low cost strategy and CSR strategy: contingencies of competition and regulation. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-28.
- Madden, K., Scaife, W., et Crissman, K. (2006). How and why small to medium size enterprises (SMEs) engage with their communities: An Australian study. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(1), 49-60.
- Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57-72.
- Maas, K. et Liket, K. (2011). Talk the walk : Measuring the impact of strategic philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 100, 445-464
- Marquis, C. et Tilcsik, A. (2016). Institutional equivalence: How industry and community peers influence corporate philanthropy. *Organization Science*, 27(5), 1325-1341.
- Mead, R. (2019). The Airbnb invasion of Barcelona. New Yorker. Récupéré de: <https://www.newyorker.com/magazine/2019/04/29/the-airbnb-invasion-of-barcelona>
- Meleddu, M. (2014). Tourism, residents' welfare and economic choice: a literature review. *Journal of Economic Surveys*, 28(2), 376-399.
- Meznar, M.B. et Nigh, D. (1995). 'Buffer or bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs activities in American firms'. *Academy of Management Journal*, 38:4, 975-996.
- Moon, J. (2007). The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. *Sustainable development*, 15(5), 296-306.
- Newswire. (2020). Tourisme Montréal prévoit une expansion touristique responsable et harmonieuse en 2020. Récupéré de : <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/tourisme-montreal-prevoit-une-expansion-touristique-responsable-et-harmonieuse-en-2020-865127121.html>

- Novelli, M., Morgan, N., Mitchell, G. et Ivanov, K. (2016). Travel philanthropy and sustainable development: the case of the Plymouth–Banjul Challenge. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(6), 824-845.
- OMT– Organisation mondiale du tourisme. (2017). 2017 Annual Report. Organisation mondiale du tourisme (OMT-UNWTO) : Madrid. p. 106. Récupéré de : <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419807>
- OMT– Organisation mondiale du tourisme. (2017). Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030 : Madrid. p. 42. Récupéré de : <http://www2.unwto.org/publication/tourism-and-sustainable-development-goals-journey-2030>
- O'Reilly, A. M. (1986). Tourism carrying capacity: concept and issues. *Tourism management*, 7(4), 254-258.
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2008). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Paris, Armand Colin, 315 p. - Coll. Sciences Humaines & Sociales.
- Paraskevas, A., Altinay, L., McLean, J., et Cooper, C. (2013). Crisis knowledge in tourism: Types, flows and governance. *Annals of Tourism Research*, 41, 130-152.
- Pfeffer, J., et Salancik, G. R. (1978). Social control of organizations. Dans *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row, 1978.
- Pásková, M., et Zelenka, J. (2016). Social responsibility role in tourism sustainability. *Proceedings of the Hradec Economic Days; Jedlicka, P., Ed.; Gaudeamus: Hradec Králové, Czech Republic*.
- Pásková, M., et Zelenka, J. (2018). Sustainability Management of Unesco Global Geoparks. *Sustainable Geoscience and Geotourism*, 2, 44-64.
- Pearce, D. G. (1998). Tourism development in Paris: public intervention. *Annals of Tourism Research*, 25(2), 457-476.
- Polonsky, M., Hall, J., Vieceli, J., Atay, L., Akdemir, A., et Marangoz, M. (2013). Using strategic philanthropy to improve heritage tourist sites on the Gallipoli Peninsula, Turkey: Community perceptions of changing quality of life and of the sponsoring organization. *Journal of sustainable tourism*, 21(3), 376-395.

- Porter, M. E. (2007). Understanding industry structure. *Harvard Business School*, 13, 1-16.
- Porter, M. E. et Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*. Récupéré de: <https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy>
- Poupart, J., Deslauriers, J. P., Groulx, L. H., Laperrière, A., Mayer, R., et Pires, A. (1997). La recherche qualitative. *Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montreal: Gaëtan Morin.
- Radhouane, I., Nekhili, M., Nagati, H., et Paché, G. (2019). L'influence modératrice de la performance environnementale sur le lien entre communication RSE et performance boursière. *Revue de l'organisation responsable*, 14(2), 38-57.
- Richardson, J. B. (1987). A sub-sectoral approach to services trade theory. *The emerging service economy*, 59-82.
- Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. *Méthodes & Recherches*, 101-137.
- Rumsey, G. G., et White, C. (2009). Strategic corporate philanthropic relationships: Nonprofits' perceptions of benefits and corporate motives. *Public Relations Review*, 35(3), 301–303.
- Saiia, D. H. (2001). Philanthropy and corporate citizenship: Strategic philanthropy is good corporate citizenship. *Journal of Corporate Citizenship*, (2), 57-74.
- Saiia, D. H., Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). Philanthropy as strategy when corporate charity “begins at home”. *Business and Society*, 42(2), 169–201.
- Sánchez, C. M. (2000). Motives for corporate philanthropy in El Salvador: Altruism and political legitimacy. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 363-375
- Schwartz, R. A. (1968). Corporate philanthropic contributions. *The Journal of Finance*, 23(3), 479-497.
- Semache, S. (2009). Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité. *Management Avenir*, (8), 345-365.

- Seok Sohn, Y., Han, J. K., et Lee, S. H. (2012). Communication strategies for enhancing perceived fit in the CSR sponsorship context. *International Journal of Advertising*, 31(1), 133-146.
- Sethi, S. P. (1979). A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. *Academy of Management Review*, 4(1), 63-74.
- Sethi, S. P. (2005). The effectiveness of industry-based codes in serving public interest: the case of the International Council on Mining and Metals. *Transnational Corporations*, 14(3), 55.
- Sharfman, M. (1994). Changing institutional rules: The evolution of corporate philanthropy, 1883-1953. *Business & Society*, 33(3), 236-269.
- Stabler, M. J., Papatheodorou, A., et Sinclair, M. T. (2009). Global environmental issues and tourism. Dans *The economics of tourism*. Routledge, 267-310.
- Suchman, M. C. (1995). *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. The Academy of Management Review, 20(3), 571-610.
- Sulek, M. (2010). On the Modern Meaning of Philanthropy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(2), 193-212.
- Szócs, I., Schlegelmilch, B. B., Rusch, T., et Shamma, H. M. (2016). Linking cause assessment, corporate philanthropy, and corporate reputation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 376-396.
- Tan, S. H., Habibullah, M. S., Choon, S. W., et Mohamed, A. (2019). "Doing Well" by "Doing Good"? Evidence from Tourism-Related Firms in Four South Asia Countries. *Journal Pengurusan*, (55).
- Tata, J., et Prasad, S. (2004). Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness. *Journal of managerial issues*, 248-265.
- Thévenet M., (2003). *La culture d'entreprise*. Presses Universitaires de France, Paris.

- Tourismexpress (2020). Tourisme Montréal prévoit une expansion touristique responsable en 2020 et bilan 2019... Récupéré de : <https://tourismexpress.com/nouvelles/tourisme-montreal-prevoit-une-expansion-touristique-responsable-en-2020-et-bilan-2019>
- Tourisme Montréal. (2019). Bilan annuel 2019. Récupéré de : <https://toolkit.mtl.org/fr/etudes-rapports-et-statistiques>
- Tsang, S., Welford, R. et Brown, M. (2009). Reporting on community investment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(3), 123-136.
- Timperley, J. (2019). Why “flight shame” is making people swap planes for trains. BBC. Récupéré de: <https://www.bbc.com/future/article/20190909-why-flight-shame-is-making-people-swap-planes-for-trains>
- Toro, J. A. O. (2017). La incidencia de la RSC en la imagen corporativa/The Incidence of CSR in the Corporate Image. *Revista Internacional de Cultura Visual*, 4(1), 1-8.
- Turcotte, D. (2000). Le processus de la recherche sociale. *Méthodes de recherche en intervention sociale*, 39-68.
- Useem, M. (1988). Market and institutional factors in corporate contributions. *California Management Review*, 30(2), 77-88.
- Varadarajan, P. R. et Menon, A. (1988). Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58-74.
- Visser, W. (2008). *Corporate social responsibility in developing countries*. Dans Crane A., Matten D., McWilliams A., Moon J. et Siegel D. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford University Press.
- Volgger, M. et Huang, S. S. (2019). Scoping irresponsible behaviour in hospitality and tourism: Widening the perspective of CSR. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Volpentesta, J. R. (2016). Confluencia de teorías en torno a la responsabilidad social empresarial (RSE). *Ciencias Administrativas*, 8.

- von Schnurbein, G., Seele, P. et Lock, I. (2016). Exclusive corporate philanthropy: rethinking the nexus of CSR and corporate philanthropy. *Social Responsibility Journal*, 12(2), 280-294.
- Waddock, S. (2008). Corporate philanthropy. *Encyclopedia of Business Ethics and Society*, 487-492. SAGE Publications, Inc.
- Wang, K., Lin, C. P., Chen, M. H., et Gillard, E. (2018a). The impact of tourism firm's philanthropy decision on its business objective. *Tourism Economics*, 24(5), 503-509.
- Wang, C., Xu, H. et Li, G. (2018b). The corporate philanthropy and legitimacy strategy of tourism firms: a community perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1124-1141.
- Wang, K., Chen, M. H., Lin, C. P., et Hu, D. F. (2019a). Corporate philanthropy effect on hospitality consumer benefit. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 224-227.
- Wang, K., Miao, Y., Chen, M. H., et Hu, D. (2019b). Philanthropic giving, sales growth, and tourism firm performance: An empirical test of a theoretical assumption. *Tourism Economics*, 25(6), 835-855.
- Warren, C.A.B. et Kamer, T.X. (2010). *Discovering qualitative methods: field research, interviews, and analysis*. (2de éd.). New York: New York: Oxford University Press.
- Wearing, S., Young, T., et Everingham, P. (2017). Evaluating volunteer tourism: has it made a difference?. *Tourism Recreation Research*, 42(4), 512-521.
- Weeden C. (2015). Legitimization Through Corporate Philanthropy: A Cruise Case Study. *Tourism in Marine Environments*, 10(3-4), 201-210.
- Weerawardena, J., O'Cass, A., et Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of business research*, 59(1), 37-45.
- Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: Three key approaches. *Journal of management studies*, 43(1), 93-114.

- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Zadek, S. (2000). Doing good and doing well: Making the business case for corporate citizenship. Conference Board.
- Zajac, E. J., et Westphal, J. D. (1994). The costs and benefits of managerial incentives and monitoring in large US corporations: When is more not better?. *Strategic management journal*, 15(S1), 121-142.
- Zheng, Q., Luo, Y. et Maksimov, V. (2015). *Achieving legitimacy through corporate social responsibility: The case of emerging economy firms*. *Journal of World Business*, 50(3), 389-403.
- Zuchowski, I. S., Gopalkrishnan, N., King, J., et Francis, A. (2017). Reciprocity in international student exchange: Challenges posed by neo-colonialism and the dominance of the Western voice. *Aotearoa New Zealand Social Work*, 29(1), 77-87.

