

Louvain School of Management

**Eléments de gouvernance des
entreprises sociales d'insertion du
secteur du tourisme.
Etude de cas : les walking-tours.**

Auteur : Charles Houet.
Promoteur : Gerrit Sarens.
Année académique 2018-2019.

Remerciements

Tout d'abord, je souhaite remercier mon promoteur, Monsieur Gerrit Sarens, pour ses précieux conseils et son soutien tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Ensuite, je suis également reconnaissant envers les personnes qui m'ont aidé à la réalisation de ce mémoire en répondant à mes questions ou en me donnant des conseils quant à la thématique.

Je souhaite aussi exprimer toute ma gratitude envers l'ensemble du corps académique de l'Université Catholique de Louvain qui m'a aidé à développer mon esprit critique et mes connaissances.

Enfin, je remercie mes parents et l'ensemble de ma famille pour leur soutien et leur aide sans faille au cours de la réalisation de ce mémoire mais, de manière générale, durant l'ensemble de mon cursus universitaire.

Mes dernières attentions vont vers mes amis qui ont donné un éclat particulier à ces dernières années.

Sommaire

Introduction	1
Questions de recherche.	3
I Cadre théorique	5
1 L'entrepreneuriat social.	7
1.1 Les origines de l'entrepreneuriat social en Amérique du Nord.	8
1.2 L'entrepreneuriat social en Europe.	8
1.2.1 L'économie sociale et solidaire.	9
1.2.2 L'approche EMES de l'entreprise sociale.	10
1.2.3 La vision de l'entreprise sociale dans un continuum.	12
1.3 Les Entreprises Sociales d'Insertion.	13
1.3.1 Les différentes catégories d'Entreprises Sociales d'Insertion.	15
1.3.2 Impact d'une politique soutenant les WISE : L'exemple de Hong-Kong.	16
2 La gouvernance.	19
2.1 Introduction.	19
2.2 Définition de la gouvernance.	19
2.3 La gouvernance des Petites et Moyennes Entreprises.	20
2.4 La gouvernance d'entreprise sociale.	21
2.4.1 Caractéristiques de la gouvernance d'entreprise sociale.	21
2.4.2 Les structures de conseils d'administration des entreprises sociales. .	23
2.4.3 La question des multiple stakeholders boards :	24
2.4.4 Les systèmes de responsabilités :	24
2.4.5 Problèmes communs de gouvernance des entreprises sociales. . . .	25
2.4.6 Défis de la gouvernance d'entreprise sociale.	26
2.4.7 Problématique spécifique des entreprises sociales ayant des origines de PME :	28
2.4.8 Les spécificités de la gouvernance d'entreprise des WISE.	28
2.4.9 Avantage de la gouvernance des WISE.	29

3	Le tourisme.	31
3.1	Introduction au secteur touristique.	31
3.2	Le contexte touristique actuel.	32
3.3	L'entreprise sociale dans le secteur touristique.	33
3.3.1	Spécificités de l'entreprise sociale du secteur touristique.	34
II	Analyse empirique	37
4	Méthodologie.	39
4.1	Profil des personnes interviewées.	40
4.1.1	Personne 1.	40
4.1.2	Personne 2.	40
4.1.3	Personne 3.	41
4.1.4	Personne 4.	41
4.1.5	Personne 5.	41
4.1.6	Personne 6.	41
4.1.7	Personne 7.	42
4.1.8	Personne 8.	42
4.2	Présentation des entreprises sociales d'insertion.	42
4.2.1	Organisation A.	42
4.2.2	Organisation B.	42
4.2.3	Organisation C.	43
4.2.4	Organisation D.	44
4.2.5	Organisation F.	44
4.3	Le secteur des walking-tours.	44
4.4	Les walking-tours d'insertion.	45
4.5	Outils d'analyse de la gouvernance d'entreprise sociale.	46
4.5.1	Théorie de la dépendance à l'égard des ressources.	46
4.5.2	Théorie institutionnelle.	47
4.5.2.1	L'isomorphisme :	48
4.5.2.2	Influence de la théorie institutionnelle sur la gouvernance d'entreprise sociale :	48
4.5.3	Application des théories au sein de la littérature.	50
5	Résultats des entretiens.	53
5.1	Un degré d'autonomie élevé.	53
5.2	Un pouvoir de décision non-basé sur la détention de capital.	55

5.3	Une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité	57
5.4	Liens entre les résultats empiriques et l'analyse théorique.	59
5.4.1	La participation.	59
5.4.2	La place du fondateur.	60
5.4.3	Relation entre le Conseil d'Administration et l'équipe dirigeante. . .	61
5.4.4	Le recrutement des administrateurs.	62
5.4.5	Liens de l'analyse avec la théorie institutionnelle.	62
5.4.6	Liens avec la théorie de la dépendance à l'égard des ressources. . . .	64
Conclusion		67
Bibliographie		71
Annexes		81

Introduction

Le magazine économique Forbes est principalement connu par le grand public pour son classement annuel des plus grosses fortunes mondiales départageant Jeff Bezos, Carlos Slim ou encore Bill Gates (Forbes, 2019). Pourtant, avec un peu d'attention nous pouvons découvrir que le magazine américain met en avant d'autres personnalités du monde économique. Celles-ci s'appellent Ariane Fischer, Brandon Burke ou Rebecca Hui et découvrent le devant de la scène grâce à leur présence au sein de la liste des 30 entrepreneurs sociaux de moins de 30 ans de l'année 2019 (Forbes, 2019). A l'image de ce célèbre magazine, le monde fait de plus en plus attention à cette nouvelle génération d'entrepreneurs qui se distingue des images classiques de l'entreprise. Dépassant le statut d'alternative marginale, l'entreprise sociale a vu le Roi Philippe de Belgique remettre au mois de juin 2019 des récompenses à six entrepreneurs sociaux belges, déclarant au cours de son discours que "vous [les entrepreneurs sociaux] devez continuer à inspirer les citoyens afin qu'ils donnent l'exemple qui, espérons-le, sera ensuite suivi." (Trends-Tendances, 2019).

Au travers de ce mémoire universitaire, nous allons étudier ce concept d'entreprise sociale en l'abordant sous l'angle de sa gouvernance d'entreprise, en analysant ses éléments constitutifs et les courants qui les traversent. Afin d'obtenir des résultats représentatifs, nous aborderons plus spécifiquement les entreprises sociales d'insertion qui se développent au sein du secteur spécifique des walking-tours, ces visites thématiques de villes en petit groupe.

Ce mémoire se compose d'une partie théorique et d'une partie empirique. Nous allons d'abord présenter l'entrepreneuriat social, son histoire et ses différentes visions, avec un regard particulier sur les entreprises sociales d'insertion, aussi appelées WISE¹. Ensuite, nous aborderons la gouvernance au sein des entreprises et plus précisément dans le contexte des entreprises sociales. Pour terminer la partie théorique, nous parlerons brièvement du secteur touristique, son contexte et la place qu'y possède l'entreprise sociale.

Au sein de la partie empirique, nous parlerons tout d'abord des profils des dirigeants d'entreprises sociales interviewées ainsi que de leurs organisations avant de détailler de manière concise le secteur des walking-tours. Nous détaillerons ensuite les outils théoriques

1. WISE est un acronyme signifiant Work Integration Social Enterprise.

utilisées afin d'analyser les réponses obtenues au cours des entretiens. Après coup, nous analyserons les trois éléments de la gouvernance d'entreprise sociale sélectionnés au regard des enseignements de la partie pratique. Ensuite nous regarderons ces résultats au regard la théorie institutionnelle et la théorie de la dépendance à l'égard des ressources, tout en créant des ponts avec la partie théorique. Pour finir, nous discuterons des résultats de cette analyse afin de répondre à notre question de recherche.

Questions de recherche

L'objectif principal de ce travail est d'analyser et d'évaluer les composantes de la gouvernance d'entreprises sociales d'insertion issues du secteur touristique. Au vu de la diversité et des nombreuses variantes existantes tant dans la forme des entreprises sociales que dans les différents secteurs des organisations touristiques, nous avons décidé de nous concentrer sur un cas spécifique : les walking-tours travaillant sous la forme d'entreprises sociales d'insertion.

Cette focalisation permet de définir l'aire de recherche et donc d'apporter des réponses concrètes à une interrogation. D'un autre côté, cette spécialisation réduit fortement l'échantillon d'organisations répondant aux critères, seules une petite dizaine de walking-tours se développant en tant qu'entreprises sociales en Europe aujourd'hui.

Dans ce contexte, nous allons tenter d'identifier des éléments de gouvernance spécifiques à ces structures et d'en évaluer la portée. Ce travail va donc couvrir les questions suivantes : Quels sont les éléments de gouvernance des walking-tours établis sous forme d'entreprises sociales d'insertion ? Quelles sont les raisons de l'implémentation de ces techniques ?

Première partie

Cadre théorique

L'entrepreneuriat social.

Poussé par des changements économiques et sociétaux importants, le monde économique voit l'entrepreneuriat social se développer au fur et à mesure des années. Mais d'où vient ce concept et que représente-il ?

Le terme d'entrepreneuriat social a fait son apparition aux Etats-Unis au début des années 80, avant de traverser l'Atlantique, pour se confronter avec certains concepts d'alternatives économiques déjà présentes dans la société européenne. Cette histoire plurielle a produit différentes visions et définitions de l'entrepreneuriat social, rendant parfois sa perception compliquée. Certains scientifiques et auteurs ne sont, d'ailleurs, toujours pas d'accord sur sa définition exacte (Greblikaite, 2016).

Ces définitions d'entreprises sociales peuvent être extrêmement larges comme particulièrement étroites, ce qui donne des visions complètement différentes de l'entrepreneuriat social. Ainsi, selon certains, une chaîne de fast-food peut être considérée comme une entreprise sociale car elle procure des emplois à une population peu qualifiée. Cela est-il un critère suffisant pour déclarer que cette entreprise est une entreprise sociale ? Peut-être, mais n'est-ce pas une nécessité pour cette chaîne de fastfood d'embaucher des personnes avec des qualifications limitées au vu des salaires proposés ? Dans cette situation, existe-t-il beaucoup d'entreprises qui ne seraient pas sociales ?

A l'autre extrémité, certaines personnes ont réduit le terme d'entreprise sociale à une réalité et une seule, comme celle des WISE, qui sont des entreprises sociales permettant la réinsertion sur le marché du travail de personnes qui en sont décrochées. Bien entendu, certaines administrations publiques voient des avantages à promouvoir ce type de projets dans leur lutte contre le chômage, ce qui a poussé certains pays à rattacher au concept des WISE la définition des entreprises sociales. C'est le cas notamment en Finlande avec le *Finnish Act on Social Enterprise* (2004). Pourtant, nous allons voir que le développement du concept d'entreprise sociale est un mouvement plus large et qu'il n'est pas nécessairement correct d'en exclure certaines réalités (Pestof et Hulgård, 2015). Ce premier chapitre va être l'objet de la découverte du concept d'entreprise sociale sous différentes approches afin d'essayer d'en dégager une idée globale et pertinente pour la suite de notre travail. Nous allons notamment mettre en lumière les évolutions parallèles de l'entreprise sociale entre l'Europe et l'Amérique du Nord jusqu'en 2004-2005, ce qui peut apporter une certaine confusion (Defourny et Nyssens, 2013).

1.1 Les origines de l'entrepreneuriat social en Amérique du Nord.

Le terme d'entrepreneuriat social entre peu à peu dans le monde économique états-unien au cours des années 80, avant de réellement prendre de l'importance en 1993 avec le lancement du *Social Enterprise Initiative* par la Harvard Business School. Le concept d'entreprise sociale a ensuite été repris par la majorité des grandes universités américaines ainsi que par de nombreuses fondations soutenant des projets humanitaires (Toikko, 2013). Un premier courant de pensée apparaît avec la volonté d'entreprises à but non-lucratifs de développer des activités commerciales afin de l'utiliser pour leur fonctionnement (Kerlin, 2006).

De manière parallèle, est apparue sous l'impulsion de B. Drayton, une vision mettant en lumière l'innovation sociale au coeur de l'organisation et l'entrepreneur porteur de cette innovation. Ceci est la deuxième école de pensée développée aux Etats-Unis (Defourny et Nyssens, 2013).

Dees et Anderson (2006) ont mis en avant et théorisé ces deux grandes écoles de pensée : l'école des ressources marchandes et celle de l'innovation sociale¹ (Defourny et Nyssens, 2010).

1.2 L'entrepreneuriat social en Europe.

En Europe, la notion d'entreprise sociale a fait son apparition avec l'émergence de certaines coopératives italiennes à la fin des années 80 qui sont apparues pour suppléer les manquements publics ou privés dans certains secteurs-clés de l'économie nationale.

En parallèle de ces coopératives italiennes, un autre modèle d'entreprise sociale prend de l'ampleur en Europe au cours des années 90 : les entreprises visant à réinsérer dans la société un public très précarisé, sans emploi et au bord de l'exclusion définitive du marché du travail, grâce à une activité économique (Ianes, 2016). Ces entreprises, appelées "entreprises sociales d'insertion", ou selon leur acronyme anglophone WISE, sont le centre de ce travail et vont, dans ce cadre, être explicitées plus spécifiquement au cours des sections suivantes.

Basées sur la tradition de l'économie sociale et solidaire en Europe, l'entreprise sociale va regrouper les WISE, les coopératives mais aussi d'autres formes d'organisations, dont le nombre varie selon la définition précise de l'entreprise sociale (Defourny et Nyssens, 2013).

L'apparition et le développement de l'entreprise sociale au sein du paysage économique

1. Voir l'école des ressources marchandes et l'école de l'innovation sociale - Annexe 1.

européen² va pousser un certain nombre de pays à reconnaître des cadres ou statuts juridiques abordant ce terme pour les organisations poursuivant une activité économique dans un but social (Roelands, 2009, cité par Defourny et al, 2013).

1.2.1 L'économie sociale et solidaire.

Tout comme l'entrepreneuriat social, l'économie sociale et solidaire est un concept large et multiforme, qui peut être difficile à définir. En effet, elle peut avoir des structures organisationnelles (association, coopérative, société anonyme, fondation,...), des acteurs (entrepreneurs, salariés, particuliers,...) ou des activités (culture, sport, insertion professionnelle, commerce équitable,...) différentes, qui peuvent faire varier énormément l'ESS. Par contre, contrairement à l'entrepreneuriat social, l'économie sociale et solidaire est un concept qui est apparu en Europe depuis de nombreuses années, en période de forte industrialisation vers la fin du 19ème siècle (Allemand et Boutilier, 2010). Ce concept est un rassemblement de deux notions distinctes à l'origine : l'économie sociale et l'économie solidaire. Pour y voir plus clair, nous allons brièvement distinguer ces 2 notions :

L'économie sociale : se définit autour des statuts des organisations (associations, coopératives ou mutuelles) qui la composent mais pas par les activités, celles-ci qui pouvant être diverses et variées suivant les secteurs (Cary et Laville, 2015).

Le décret wallon du 20 novembre 2008 a statué à propos des caractéristiques que les organisations de l'économie sociale doivent respecter :

1. « la finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que la finalité de profit ;
2. une autonomie de gestion ;
3. le processus de décision démocratique ;
4. la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.» (Moniteur belge, 2008).

L'économie solidaire : a une portée plus idéologique par opposition avec l'économie sociale, et regroupe trois critères principaux.

Le premier est la finalité de la production plutôt que l'idéologie du progrès, créateur d'inégalités sociales. Le deuxième critère repose sur le sens politique de l'économie solidaire qui ne défend pas un groupe de personnes mais un modèle de société. Enfin, la défense de la pluralité économique est défendue et encouragée par l'économie solidaire (Cary et Laville, 2015).

De ces deux concepts distincts est née la notion d'économie sociale et solidaire (ESS) qui est définie par le Centre de Documentation Economie-Finance en France, le Cedef.

2. Voir la vision de l'entreprise sociale selon l'Union Européenne- Annexe 2.

Cette économie sociale et solidaire désigne « un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. » Tout en poursuivant que « ces entreprises adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs. Elles encadrent strictement l'utilisation des bénéfices qu'elles réalisent : le profit individuel est proscrit et les résultats sont réinvestis. Leurs ressources financières sont généralement en partie publiques. » (Cedef 2018).

Si certains rattachent voir englobent le concept d'entreprise sociale dans la notion d'ESS, nous pensons qu'il est plus intéressant de considérer ces notions comme différentes qui peuvent pourtant inclure certaines réalités similaires, comme décrit par Defourny et Nyssens (2013).

1.2.2 L'approche EMES de l'entreprise sociale.

Le réseau EMES a vu le jour en 1996, lorsque l'Union Européenne a financé un réseau de recherche composé d'étudiants internationaux afin de discuter de l'entrepreneuriat social et du secteur tertiaire. De cette expérience de travail à priori temporaire est née une communauté de chercheurs venant de différents pays européens. Aujourd'hui, EMES est un réseau de centres de recherche universitaires et de scientifiques détachés travaillant sur la thématique de l'entreprise sociale au sens large (EMES, 2019) .

L'approche EMES se base sur un dialogue entre différentes disciplines (économie, sociologie, sciences politiques et gestion) ainsi qu'entre différentes cultures européennes et du monde. De plus, le réseau préfère la reconnaissance d'un concept grâce à la clarification d'indicateurs plutôt que par des définitions (ibid).

C'est dans cet esprit que le réseau EMES s'est attelé à déterminer des indicateurs valables afin de délimiter l'entreprise sociale présente en Europe. Les critères développés ne sont pas normatifs, ils ne peuvent donc pas être considérés comme exclusifs pour qu'une entreprise soit considérée comme sociale. Les auteurs du réseau EMES parlent plutôt de ces critères, non comme un ensemble de conditions à respecter mais comme un idéal-type qui sert à aider lors de l'authentification d'une entreprise sociale (ibid). Ces indicateurs sont regroupés dans trois catégories différentes :

Les indicateurs de dimension économique :

- Une activité continue de production de biens ou de services :

L'activité productive, que ce soit la production de biens ou l'offre de services, est la raison d'être de l'entreprise par opposition à certaines organisations sans but lucratif traditionnelles qui ont comme activité principale la défense d'intérêts ou la redistribution d'argent (Defourny et Nyssens, 2013).

- Un niveau significatif de prise de risque économique :

Les responsables d'une entreprise sociale fournissent totalement ou partiellement

le(s) risque(s) quand à la continuité d'exploitation de la société contrairement à certaines institutions publiques (ibid).

- Un niveau minimum d'emploi rémunéré :

Les entreprises sociales peuvent faire appel à des ressources monétaires comme non-monétaires, à des bénévoles comme à des salariés mais nécessitent un niveau minimum de personnes rémunérées (ibid).

Les indicateurs de la dimension sociale :

- Un objectif explicite de service à la communauté :

L'entreprise sociale reconnaît le service à la communauté ou à un groupe de personnes comme étant l'une des missions principales. La promotion du sens de la responsabilité sociale au niveau local est également une caractéristique des entreprises sociales (Defourny et Nyssens, 2013).

- Une initiative émanant d'un groupe de citoyens :

La dynamique collective d'un groupe de personnes ou d'une communauté partageant un objectif défini est la base des entreprises sociales. Cette dimension doit survivre au fil de l'évolution de l'entreprise malgré les difficultés ponctuelles qui peuvent arriver avec le départ d'une personne importante, notamment au niveau du leadership (ibid).

- Une limitation de la distribution des bénéfices :

Les formes juridiques des entreprises sociales peuvent être différentes, notamment à cause de différences dans les législations des pays, mais sont souvent organisées sous formes d'associations qui ne peuvent pas redistribuer leurs bénéfices vers leurs dirigeants ou parties prenantes³. Dans certains cas, les entreprises sociales peuvent reverser des bénéfices mais dans une proportion limitée. Cette caractéristique vise à garantir la mission de l'entreprise sociale dans le temps, en limitant le comportement intéressé de certains acteurs (ibid).

Les indicateurs de la gouvernance :

- Un degré d'autonomie élevé :

Une entreprise sociale est créée et gérée par un individu, un groupe de personnes ou une communauté ayant un objectif commun. Bien que pouvant dépendre de subsides publics, elles ne peuvent être dirigées, directement ou indirectement, par une autorité publique (Defourny et Nyssens, 2013).

- Un pouvoir de décision non-basé sur la détention de capital :

“Un membre, une voix” pourrait être la devise résumant ce critère. Cette notion ne doit pas être appliquée stricto sensu mais indique la volonté de l'entreprise sociale que le pouvoir soit réparti entre tous les membres au sein de l'assemblée, la part de

3. Nous allons souvent retrouver le terme de partie prenante au cours de ce travail. Nous le définirons suivant Freeman (1984) : “Les parties prenantes sont tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'accomplissement de l'objectif d'une organisation.”

capital au sein de l'organisation n'étant pas un critère discriminant dans les prises de décisions (ibid).

- Une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité :

La promotion de dynamiques démocratiques au niveau local, au sein de l'entreprise, ainsi qu'à sa périphérie est un objectif de l'entreprise sociale, dans une démarche de gestion participative. (ibid).

1.2.3 La vision de l'entreprise sociale dans un continuum.

Après avoir étudié les visions de différents organismes sur l'entreprise, nous allons voir une nouvelle méthodologie pour aborder la thématique. En effet, face aux potentielles frontières floues du concept d'entreprise sociale, il peut être intéressant de considérer ce type d'organisation dans un spectre large, afin d'analyser cette problématique de manière relative.

Dans ce cadre, trois chercheurs, ont créé un continuum général des entreprises permettant de situer de manière relative la part sociale d'une entreprise.

Ces trois auteurs, James Austin, Howard Stevenson et Jane Wei-Skillern, ont donné dans leur ouvrage *"Social and Commercial Entrepreneurship : Same, Different, or Both ?"* quatre outils qui aident à analyser à quel niveau de ce spectre se situe une entreprise :

1. Les défaillances du marché : La création d'une entreprise sociale se base sur un manque au sein de la société, pour que les besoins sociaux rencontrent les offres produites par le marché, au niveau public (Weisbrod, 1975, cité dans Austin et al 2006), comme privé (Nelson et Krashinsky, 1973, cité dans Austin et al, 2006). Cela se produit notamment lorsque les personnes qui ont besoin de ce service ne sont pas en mesure de payer pour celui-ci. Cet écart entre offre et demande est un écosystème fertile au développement d'entreprises sociales.
2. La mission : Il est communément accepté que les entreprises sociales aient pour objectif principal la création de valeur sociale au sein de la société et non d'atteindre un certain niveau économique. Malgré cela, il est évident que toute organisation doit être viable économiquement afin de pouvoir poursuivre ses activités sur le long-terme. La tension entre les objectifs sociaux et financiers d'une entreprise est une caractéristique importante pour situer une organisation sur le spectre de la part sociale d'une organisation.
3. La mobilisation des ressources : L'entreprise sociale a pour modèle la non-redistribution des bénéfices, misant sur la réinjection de ses capitaux au sein de l'entreprise dans le cadre de son développement. Certaines de ces entreprises n'ont d'ailleurs pas

la possibilité de rétribuer de manière pécuniaire les personnes qui travaillent dans ou avec l'entreprise. Cet aspect voit la naissance de formes de rétribution alternatives. Le modèle de financement est donc un outil distinctif de l'organisation dans le continuum.

4. Les mesures de performance : L'évaluation des résultats est une problématique importante à l'heure actuelle pour les entreprises sociales car les indicateurs de valeurs sont régulièrement non-quantifiables. Cette difficulté est augmentée à cause de potentielles différences de perception des parties prenantes. De plus, il existe une responsabilité envers plus d'acteurs pour les entreprises sociales que pour une organisation classique, les entreprises sociales ayant souvent plus de parties prenantes différentes à cause de leur modèle alternatif (Kanter Summers, 1987, cité dans Austin et al, 2006). Dans ce contexte, la réduction ou l'élimination des indicateurs financiers et son remplacement par des indicateurs sociaux est un outil supplémentaire afin de juger de l'aspect social d'une entreprise (Austin et al, 2006).

Cette représentation des entreprises de manière relative, les unes par rapport aux autres, avec certains indicateurs pour baliser leur classification permet donc de juger de manière objective une entreprise sur sa position dans un continuum entre social et économique sans devoir rentrer dans des débats théoriques sur ce qu'est exactement une entreprise sociale.

1.3 Les Entreprises Sociales d'Insertion.

Les Entreprises Sociales d'Insertion⁴, plus connues sous leur acronyme anglophone WISE, sont des entreprises sociales qui ont pour mission de réinsérer des personnes en décrochage du marché du travail dans la société en général, et dans le monde du travail en particulier, via une activité productive. Ces formes d'entreprises sont apparues en Europe au début des années 70, grâce à des initiatives d'acteurs de la société civile, dont l'objectif était de servir l'intérêt général (Petrella et Richez-Battesti, 2016).

En parallèle, des pays européens ont vu certaines personnes exclues du marché de l'emploi et travailleurs fondés eux-mêmes leur structure dans un esprit d'entraide. Si la majorité des initiatives ont eu lieu indépendamment de l'État, certains pays avec une culture spécifique connurent des exemples d'organisations soutenues par le secteur public, notamment au Danemark et en Allemagne.

Au cours des années 80, face à des taux de chômage importants, de nombreux États ont pris des mesures de soutien aux WISE et/ou ont légiféré sur la spécificité de ces organisations. Initialement créées pour réinsérer des personnes en décrochage, les entreprises

4. Bien que la littérature anglophone parle de "European work integration social enterprises", le terme communément utilisé en français est d'entreprise sociale d'insertion.

sociales d'insertion se sont assez vite dirigées sur les marchés "classiques", rentrant en concurrence avec des entreprises n'ayant pas spécifiquement d'objectifs sociaux. Cet environnement a créé une seconde génération d'entreprises sociales d'insertion construites sur un meilleur échange entre les initiatives privées et le soutien du secteur public (Nyssens, 2014).

Une étude menée par Pättiniemi (2004) a souligné les points positifs des WISE : augmentation des revenus, des compétences liées au travail et des connaissances socio-culturelles. Pour Savio et Righetti (1993), le travail est l'un des outils les plus efficaces pour (ré)acquérir des compétences techniques, des capacités sociales et, le plus important, une nouvelle relation avec soi-même comme avec le monde.

Trois types de cadres de politiques publiques doivent être explicités pour les entreprises sociales d'insertion :

— **La forme légale :**

Les WISE ont des formes légales différentes selon les pays et les objectifs. La plupart de ces organisations sont fondées en tant qu'associations ou coopératives, cette question dépendant du contexte national. En effet, dans les pays où les statuts des associations sont assez larges pour permettre à celles-ci la vente de biens et services, les entreprises sociales d'insertion prennent souvent ce statut.

A contrario, dans les pays où les statuts des associations limitent leurs activités, les WISE sont souvent formées sous forme de coopératives, c'est le cas dans les pays scandinaves (Nyssens, 2014). Une étude menée par Adam et al (2016) en Suisse catégorise les formes d'entreprises sociales d'insertion en trois groupes : le premier est appelé "traditionnel entreprise sans-but lucratif et organisations issues de l'entreprise sociale et solidaire" qui inclut des fondations, des associations et des coopératives. Le deuxième groupe concerne les partenariats généraux et les entreprises individuelles dans la catégorie des "entreprises". Enfin, le dernier groupe constitue le "secteur public". Les résultats indiquent que 80% des WISE suisses entrent dans la première catégorie. Un autre enseignement de l'étude révèle que 90% des entreprises sociales d'insertion du pays ont des statuts interdisant la distribution des bénéfices de l'organisation à des actionnaires. Une raison invoquée est que cela leur permet de rentrer dans une catégorie d'organisations spécifique à la loi suisse.

— **Le support de la mission :**

Dans certains pays, les entreprises sociales d'insertion sont officiellement reconnues dans un programme public qui supporte leur mission au niveau local ou national. Ce support peut avoir différentes formes : des bourses de lancement, des subsides sur le long terme,... (Nyssens, 2014)



FIGURE 1 – Chiffres des WISEs suisses- Source : Adam et al, 2016).

— L'accès à des politiques publiques :

Les WISE peuvent avoir accès à des politiques soutenant le travail. En effet, de nombreuses initiatives de soutien aux entreprises embauchant des personnes en décrochage du marché du travail ont vu le jour en Europe ces dernières décennies (ibid).

Ces trois aspects peuvent être cumulés ou non par une entreprise sociale d'insertion. Par exemple, une WISE peut choisir une forme légale appropriée à la poursuite d'une mission sociale. En même temps, elle peut être reconnue au sein d'un programme public spécifique aux WISE tout en engageant des personnes via des mécanismes spécifiques aux personnes décrochées du marché de l'emploi via les lois relatives à l'emploi. Ces trois caractéristiques sont par exemples une combinaison nécessaire pour être considéré comme une entreprise sociale d'insertion par la région wallonne (Fédération Wallonie-Bruxelles, 2019).

1.3.1 Les différentes catégories d'Entreprises Sociales d'Insertion.

L'Europe comprend plus de cinquante types d'initiatives différentes assimilables au concept des WISE. Nyssens (2004) a regroupé ces variétés en quatre ensembles distincts :

- Le premier groupe représente les entreprises sociales d'insertion supportées sur le long-terme par des subsides. Cette catégorie regroupe principalement des organisations travaillant avec des personnes ayant des déficiences mentales ou physiques. Ce type d'organisation se retrouve dans quasiment tous les pays. L'objectif de l'entreprise est de réduire au maximum l'écart entre la productivité nécessaire par le marché avec les capacités de la personne en situation de handicap. Dans ce cas-ci, nous pouvons voir la porosité des frontières entre entreprises sociales, l'indépendance financière comme de gestion vis-à-vis du secteur public étant répertorié comme un élément (non-obligatoire) des entreprises sociales selon Defourny et Nyssens (2013). La vision de l'entreprise sociale dans un continuum est donc

intéressante dans ce type de situations.

- Le second groupe concerne les WISE offrant des emplois permanents auto-financés à des personnes vulnérables. Au début de l'activité, des bourses sont utilisées afin de compenser les écarts entre la production de biens et services et les coûts généraux de l'organisation. Ces soutiens financiers sont dégressifs et l'entreprise doit être capable après un certain temps de compenser ses dépenses par son activité commerciale. Ce type de WISE est probablement celui connaissant la contrainte financière la plus forte.
- Le troisième groupe comprend les entreprises sociales d'insertion qui ont pour but la (re)socialisation de personnes au travers d'une activité productive. Ces WISE ciblent les travailleurs vulnérables. Il n'y a généralement pas de contrats de travail classiques même si le travailleur a un statut particulier. Par exemple, celui-ci est logé et nourri en échange de son travail. Le travail volontaire est aussi courant dans ce type de cas (Nyssens, 2004).
- Le plus grand nombre d'entreprises européennes se retrouvent dans le quatrième groupe. Celui-ci offre des expériences d'emplois temporaires ou des formations. Ces WISE ont une mission similaire qui est la réinsertion de la personne sur le marché de l'emploi à moyen-terme mais les visions selon les pays varient beaucoup dans la forme. On retrouve une diversité du point de vue de la mobilisation des ressources pour cette catégorie de WISE avec des entreprises planifiant quasiment exclusivement leur budget sur l'obtention de subsides publics quand d'autres tirent leurs ressources de leur activité commerciale (ibid).

1.3.2 Impact d'une politique soutenant les WISE : L'exemple de Hong-Kong.

Bien que les entreprises sociales soient présentes aux quatre coins du globe, Hong Kong est un lieu où leur présence est particulièrement importante. En effet, suite à la crise asiatique de 1997, les dirigeants ont édicté un certain nombre de mesures afin d'inciter les ONG et les entreprises à employer des personnes en décrochage du marché du travail. Au cours des années suivantes, Hong-Kong a vu fleurir ce type d'initiatives avec des organisations issues de secteurs d'activités différents : soins de santé, fabrication, services autour de l'entreprise, services de catering, tourisme et détente. Le public ciblé avait des profils aussi divers que : des personnes à revenus faibles, des personnes avec un handicap mental ou physique, des jeunes au chômage et des personnes âgées.

Ho et Chan (2010) ont analysé les résultats de 51 de ces WISE hongkongaises et sont arrivées à la conclusion que ce moyen de réinsertion aidait de manière significative les personnes y travaillant. Par exemple, 40% des employés d'une entreprise pouvaient désormais

se passer des aides sociales de l'Etat quelques années après avoir commencé à travailler. Les employés initiaux ont progressé et développé des compétences diverses au fil du temps, ce qui leur a permis de prendre de plus en plus de responsabilités, notamment dans le lancement de nouveaux programmes.

Les résultats de l'enquête suggèrent que les WISE permettent une augmentation du capital social, de l'esprit d'entraide et la création d'un sentiment d'appartenance auprès des populations marginalisées des quartiers pauvres.

Pour les personnes porteuses d'handicaps physiques, l'expérience a amélioré leur sentiment de satisfaction, a facilité la prise en compte de leur potentiel et a accéléré les progrès de leur rétablissement. Pour les groupes stigmatisés socialement comme les personnes porteuses d'un handicap mental, leur expérience de travail dans une organisation a permis d'ouvrir une fenêtre d'échange et de compréhension avec la société, ce qui leur a permis d'avoir un environnement social solidaire afin d'accélérer leur intégration (Ho et Chan, 2010).

La gouvernance.

2.1 Introduction.

L'arrivée du terme de gouvernance d'entreprise dans le domaine de la gestion date des années 80, avant de prendre de l'importance suite à quelques affaires médiatisées telles que celles concernant Enron, Guinness ou BCCI. Ces événements ont illustré des manquements importants qui ont provoqué des dégâts considérables pour les firmes concernées. La première décennie du 21ème siècle vit donc le monde économique développer des mesures et solutions vis-à-vis de ces sujets¹. En parallèle, les entreprises ont créé des réglementations et des codes de bonne gouvernance afin de se protéger de ce genre de problèmes. Nous allons découvrir dans ce chapitre ce qu'est réellement la gouvernance d'entreprise tout en abordant ses liens avec l'entreprise sociale (Nordberg et McNulty, 2012).

2.2 Définition de la gouvernance.

Pour ce travail, nous allons utiliser la définition de la gouvernance d'entreprise telle que décrite par Cornforth (2004, cité dans Defourny et al) qui dit que “la gouvernance se réfère aux systèmes et processus utilisés afin d'assurer la direction générale, la supervision et la responsabilité d'une organisation”.

En Belgique, le Code belge de gouvernance d'entreprise définit celle-ci comme « [recouvrant] un ensemble de règles et de comportements qui déterminent comment les sociétés sont gérées et contrôlées. »

Il y est aussi stipulé que l'objectif de la gouvernance d'entreprise est un équilibre à atteindre entre « le leadership, l'esprit d'entreprise et la performance, d'une part, le contrôle et la conformité à ces règles, d'autre part. » (SPF Economie, 2019).

1. Voir l'histoire de la gouvernance des entreprises - Annexe 3.

2.3 La gouvernance des Petites et Moyennes Entreprises.

La gouvernance d'entreprise est un terme qui est apparu dans l'environnement d'organisations de tailles conséquentes et son étude dans le cas des petites et moyennes entreprises a été moins développée jusqu'à présent malgré l'importance de ces sociétés dans les tissus économiques occidentaux (Banham et He, 2010). En effet, les mesures de gouvernance d'entreprise au sein des multinationales ou des grandes entreprises sont nécessaires afin de baliser le travail de l'équipe dirigeante, des employés comme de l'ensemble des parties prenantes.

Au sein des PME, la situation est différente au vu de la taille et du fonctionnement de ces entreprises où certaines règles et balises peuvent être posées de manière informelle, tout en étant appliquées par l'ensemble des équipes, grâce à la taille de l'organisation.

En effet, l'action entrepreneuriale étant vue comme un avantage des petites structures dans leur capacité d'innovation et d'action, des procédés de gouvernance formels pourraient être vus comme des inconvénients du point de vue de la stratégie de la PME (Coulson-Thomas, 2007).

D'un autre côté, au niveau de la consultation et de la responsabilité vis-à-vis des actionnaires, les équipes dirigeantes des petites et moyennes entreprises appliquent bien souvent des principes de bonne gouvernance, principalement quand ces actionnaires sont privés et notamment quand ils sont eux-mêmes impliqués au sein même de l'entreprise.

Il est plus rare que ces équipes dirigeantes suivent des pratiques formelles de bonne gouvernance vis-à-vis des parties prenantes notamment les clients et les fournisseurs, ce qui est potentiellement une occasion manquée pour ces entreprises d'optimiser son fonctionnement (Banham et He, 2010).

Les petites et moyennes entreprises subissent très peu de problèmes liés à des visions différentes au niveau stratégique grâce à la proximité des actionnaires/dirigeants qui sont d'ailleurs régulièrement les mêmes personnes. L'aspect négatif de cette combinaison des rôles de dirigeants/propriétaires survient lorsqu'il y a une absence de dirigeants externes à l'entreprise. Dans cette situation, le manque d'apport externe est potentiellement un frein à l'arrivée de nouvelles idées ou visions pour le développement de l'entreprise (ibid). Hung et Mondejar (2005) ont ainsi étudié le lien entre l'innovation entrepreneuriale et la gouvernance d'entreprise dans de nombreuses mégapoles d'Asie du Sud-Est. Leurs conclusions mettent en avant le développement de nouvelles initiatives et la prise de risques grâce à la proximité entre dirigeants et propriétaires, tout en soulignant le faible degré d'acceptation de changements au sein de l'entreprise. A l'heure actuelle, selon Banham et He (2010) c'est donc un défi majeur pour les PME d'appliquer une politique de bonne gouvernance, notamment au niveau de la responsabilité, à l'ensemble de ses parties prenantes

afin d'améliorer ses processus et d'avoir une gestion entrepreneuriale plus efficace.

2.4 La gouvernance d'entreprise sociale.

Après avoir découvert la gouvernance d'entreprise globalement, nous allons nous pencher sur ses spécificités dans le cadre des entreprises sociales.

Certaines personnes se sont intéressées au concept de gouvernance d'entreprise sociale ces dernières années afin que les défis et challenges des ces organisations soient bien compris pour que puissent être mises en place les pratiques et processus adéquats.

Selon Pestof et Hulgård (2015), la notion de gouvernance est un élément majeur de l'entreprise sociale en Europe.

Ces organisations peuvent avoir des formes juridiques différentes même si elles partagent toutes une série de points communs. Les différences peuvent se faire d'un point de vue des niveaux de formalisation, de la taille du conseil d'administration et de sa composition, éléments influencés par les missions et visions différentes selon le type d'entreprise. Malgré ces différences, il est reconnu que les problèmes, défis et structures de gouvernance des entreprises sociales ont de nombreuses similarités².

Comme pour de nombreux aspects des entreprises sociales européennes, le cadre développé au cours des dernières décennies par les traditions de l'économie sociale et solidaire européenne offre une base de développement pour la gouvernance de ces organisations (Defourny et al 2014).

Au cours de cette section, nous allons aborder tout d'abord les structures de l'entreprise sociale avant d'aborder les problématiques et défis vécus par certaines de ces organisations ainsi que leurs spécificités.

2.4.1 Caractéristiques de la gouvernance d'entreprise sociale.

Dans cette section , nous allons discuter des caractéristiques attribuées à la gouvernance des entreprises sociales. Nous allons notamment reprendre les trois indicateurs de gouvernance développés par le réseau EMES afin de définir une entreprise sociale.

Une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité :

La première de ces trois critères édictés par le réseau EMES quant à la définition d'une entreprise sociale concerne la participation indiquant que l'organisation doit avoir "une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité". Ce prin-

2. Un cas particulier peut être l'entreprise sociale avec différents niveaux d'organisation. Par exemple, une entreprise avec un système de services qui utilise les bénéfices dans un but social. Dans ce cas-ci, un nouveau niveau de gouvernance doit être pris en charge afin d'assurer la meilleure cohésion possible entre les deux activités tout en permettant la séparation des risques (Spear et al, 2014).

cipe concerne les parties qui sont internes à l'entreprise mais aussi celles qui se trouvent à sa périphérie, les clients et fournisseurs notamment. L'objectif est que ces personnes externes soient représentées lors des assemblées dans un processus démocratique large (Defourny et Nyssens, 2013).

La participation de parties prenantes aux décisions de l'entreprise sociale est une image bien ancrée en Europe, certains s'y référant même comme à l'entreprise participative. Une explication peut être donnée par le cas du Président italien de la Commission Européenne, Romano Prodi, qui lors d'un discours déclara que les entreprises sociales sont particulières au sein de l'Union Européenne, car elles combinent un esprit entrepreneurial avec une valeur ajoutée par leur identité, étant des écoles de participation démocratique et de citoyenneté active (Prodi, DN : Speech/02/66, cité dans Pestoff et Hulgård, 2015). Nous pouvons voir dans cette citation la vision européenne de l'entreprise sociale qui se réfère à certaines formes d'organisations alternatives présentes en Europe depuis des dizaines comme la coopérative. Ainsi, dans les esprits du Vieux Continent, l'entreprise sociale se réfère à une participation élevée à la prise de décision, contrairement à la vision de l'entreprise sociale aux Etats-Unis.

La gouvernance participative a plusieurs avantages pour l'entreprise sociale selon Pestoff et al (2012) : Le premier avantage est la nécessité de garder l'activité économique dans la lignée de la mission pour l'entreprise sociale. Le mission drift est un problème récurrent sur le long-terme dans les entreprises sociales.

Ensuite, le second avantage est une implication des parties prenantes dans les prises de décisions est vue comme un facteur positif d'un point de vue de l'innovation sociale.

Le document *"Map of social enterprises and their eco-systems in Europe"*, a étudié cette question de la participation au sein des entreprises sociales d'Europe. Il en ressort une ambivalence à propos de la participation et des entreprises sociales. D'un côté, la gouvernance inclusive et la participation au cours des processus de prise de décisions font partie de la définition donnée par l'étude (Pestoff et Hulgård, 2015). De l'autre côté, ces dimensions sont contestées par l'analyse de la gestion quotidienne des entreprises sociales. En effet, sur les 29 organisations de l'étude, seules la moitié plus ou moins se caractérisent comme ayant une participation inclusive.

De manière moins formelle, Bornstein (2004) a identifié l'institutionnalisation de l'écoute au-travers de différents mécanismes comme l'un des quatre facteurs-clés de l'entrepreneur social. La capacité du leader de l'organisation d'écouter les parties prenantes et de transmettre sa vision de l'entreprise augmentent de manière importante l'engagement des équipes au sein du projet. Selon l'étude, les entreprises ayant une participation des employés dans les décisions plus importante seraient des organisations avec une bonne communication et des relations internes positives (London et Morfopoulos, 2010).

Un degré d'autonomie élevé :

Un autre principe de gouvernance mis en avant par le réseau EMES est le degré d'autonomie que doivent détenir les responsables de l'entreprise sociale. En effet, les décisions ne doivent pas relever de l'autorité publique même dans le cas où celle-ci soutient l'entreprise sociale de manière pécuniaire ou autre. L'équipe dirigeante a le droit de faire entendre sa voix quand à la gestion de la société ainsi que sur la possible fin de ses activités (EMES, 2019).

Un pouvoir de décision non-basé sur la détention de capital :

Le réseau EMES met aussi en avant le principe selon lequel la détention de capital ne peut pas déterminer le poids de la voix qu'une personne possède dans la prise de décision. Selon cette théorie, chaque personne de l'assemblée a le même pouvoir décisionnaire par rapport à la gestion. Comme nous l'avons vu pour la participation, ce principe n'est pas toujours appliqué strictement dans les entreprises sociales (Defourny et Nyssens, 2013).

2.4.2 Les structures de conseils d'administration des entreprises sociales.

Dans ce travail, nous allons suivre la typologie des structures de gouvernance telle que développée par Spear, Cornforth et Aiken (2014) qui se base sur la dimension par rapport aux systèmes de formation des conseils d'administration. Il en existe trois différents :

Le système d'auto-sélection : est un système dans lequel ce sont les membres du conseil d'administration qui ont la main pour décider de la composition de celui-ci. Cette catégorie se réfère aux entreprises sociales du secteur tertiaire dans lequel il n'y a pas de possibilités de devenir membre, pas d'affiliations ou dans le cas où le fait d'être membre de l'organisation se limite aux membres du conseil d'administration.

Dans cette situation, ceux-ci sont puissants au sein de l'organisation, n'étant responsables que vis-à-vis d'eux mêmes, ce qui peut créer des dérives et baisse l'implication des parties prenantes dans l'organisation. Mais cela permet aussi au conseil d'administration d'aller chercher des personnes externes à l'organisation ayant les compétences nécessaires pour le développement de celle-ci.

L'association des membres : permet à un ensemble large des membres de l'organisation d'élire le futur conseil d'administration. Dans ce cadre, les droits démocratiques des membres accentuent la responsabilité du conseil d'administration envers les membres de l'organisation. Cette disposition crée deux relations structurelles de gouvernance au sein de l'entreprise sociale : l'influence des membres sur le conseil d'administration et l'influence de celui-ci sur les dirigeants.

La structure hybride : est un mélange des deux systèmes vus ci-dessus. En général, certains groupes de parties prenantes choisissent une partie du conseil d'administration quand l'autre partie est élue par les membres. Cette approche combine les avantages des deux

structures, le soutien et l'application démocratique ainsi que la possibilité pour le conseil d'administration de recruter certaines personnes avec des compétences nécessaires.

Toutefois, il est possible que les membres du conseil d'administration élus soient marginalisés au sein de celui-ci, étant perçus comme ayant moins de compétences d'administration, tout comme les membres provenant d'un groupe de parties prenantes particulier peuvent créer de potentiels conflits d'intérêts quand à savoir si ils défendent les objectifs de l'organisation en général ou uniquement celui du groupe de parties prenantes d'où ils proviennent (Spear, Cornforth et Aiken, 2014).

La distinction des différences entre structures est la clé pour comprendre les mécanismes de contrôle et de responsabilité au sein de l'entreprise sociale. Ainsi, si le conseil d'administration est responsable envers les membres, il peut en principe être révoqué par ceux-ci. En ce sens, la définition de membre est importante afin de savoir quelles sont les parties prenantes incluses dans les processus décisionnels de l'organisation (Spear, Cornforth et Aiken, 2014).

Aujourd'hui, dans un contexte donnant toujours plus d'importance à la bonne gouvernance dans un système délocalisé, les membres des conseils d'administrations ont une pression importante. Les tâches varient entre la direction et la représentation de toutes les parties prenantes notamment. Dans les entreprises sociales ou entreprises du secteur tertiaire, cette importance accrue est souvent remplie par des personnes volontaires bénévoles ce qui peut limiter l'attractivité de ces postes pour des personnes compétentes comme la volonté des bénévoles de se former pour gérer des questions d'une complexité élevée (ibid).

2.4.3 La question des multiple stakeholders boards :

Les structures de gouvernance varient selon le fait qu'elles impliquent des parties prenantes uniques ou multiples. Avoir des parties prenantes multiples peut permettre de rassembler les intérêts de différents groupes au sein de l'organisation et d'avoir un capital social plus important. Toutefois, cela peut poser des entraîner des situations de conflits entre ces différents groupes, tout en infligeant des coûts de transaction élevés pour l'entreprise sociale.

2.4.4 Les systèmes de responsabilités :

Les trois types de gouvernance que nous avons rencontrés au cours de ce travail peuvent être conceptualisés en tant que systèmes politiques de responsabilité à un niveau plus large. Cela représente l'organe externe envers laquelle le conseil d'administration est appelé afin d'expliquer ses actions, les potentiels sanctions prises et la manière dont la transparence

est établie au travers de l'information (Greer et al, 2003, cité dans Spear, Cornforth et Aiken, 2014).

Le système d'auto-sélection ne prévoit généralement pas de responsabilité envers les parties prenantes, il est donc nécessaire d'avoir un système de transparence et de conformité fort dans le but d'avoir une politique claire envers la mission sociale.

L'association des membres est redevable envers les parties prenantes et ne nécessite pas un régime strict pour contrôler les décisions du conseil d'administration.

La structure hybride de par la présence de parties prenantes est aussi un type de gouvernance ne requérant pas de contrôle externe fort, particulièrement si il n'y a pas d'avantages fiscaux à avoir ce contrôle (Spear et al, 2014).

2.4.5 Problèmes communs de gouvernance des entreprises sociales.

La relation entre le conseil d'administration et les dirigeants :

La relation entre le conseil d'administration et les dirigeants a deux facettes importantes. La première est liée à la théorie de l'agence³ et concerne la poursuite d'objectifs communs par ces deux entités.

La deuxième facette de cette relation concerne les responsabilités respectives de ces deux fonctions. Il est nécessaire dans les entreprises que cette question soit claire afin d'éviter des ennuis éventuels. En théorie, le conseil d'administration est concerné par la gouvernance et la stratégie, tandis que les dirigeants ont pour tâche la gestion de l'entreprise, l'exécution de la stratégie et les questions opérationnelles (Spear et al, 2014).

Malgré cela, la situation n'est pas toujours claire sur le terrain, les managers doivent aussi penser à la stratégie de l'entreprise pour être capables de la gérer de la meilleure manière possible. Cette problématique doit donc être discutée et clarifiée de manière proactive dans chaque entreprise (ibid).

La relation du conseil d'administration avec les membres :

Dans le secteur économique les actionnaires sont les principales parties prenantes et le conseil d'administration agit donc en leur faveur. Pour des entreprises ayant des formes différentes, notamment les entreprises sociales, les parties prenantes sont un ensemble plus large qui peut poser des questions pour le conseil d'administration. En effet, le nombre et la diversité des membres peut remettre en cause certaines décisions du conseil d'administration dans le cas où certains groupes se sentiraient désavantagés. A contrario, la communauté de membres peut être un avantage important en termes de ressources ou de soutien notamment (Spear et al, 2014).

La structure de la mission :

3. Voir la théorie de l'agence - Annexe 4.

Les plupart des entreprises ont généralement peu de problèmes dans la définition de la mission, celle-ci étant d'abord financière. Toutefois, certaines organisations, notamment les entreprises sociales, peuvent avoir des difficultés à définir la marche à suivre et les objectifs à atteindre, notamment si les différents membres n'ont pas la même vision de la mission.

Dans ce cas-ci, c'est au conseil d'administration de trancher et de réussir à rassembler les différents pans de l'organisation autour d'une vision commune (Spear et al, 2014).

2.4.6 Défis de la gouvernance d'entreprise sociale.

La gouvernance des entreprises sociales partage beaucoup de points communs avec celle d'entreprises dites "classiques", mais nous allons aborder au cours de cette section certains défis spécifiques à cette branche de l'organisation. La gouvernance des entreprises sociales est très influencée par les formes légales des pays d'où elles sont issues. Comme nous l'avons vu, l'Union Européenne travaille sur cette thématique pour assurer une certaine cohésion.

Cela n'empêche pas des différences, certains pays ne possédant même pas de structures légales spécifiquement dédiées à l'entreprise sociale, situation qui existe aux Pays-Bas notamment (Lambooy et al, 2016). Les indicateurs développés au cours de cette section sont ceux développés par Spear et al durant une recherche empirique en Grande-Bretagne en 2008 :

- Choisir et développer la structure de gouvernance adaptée est souvent complexe, nécessitant de bons conseils et de l'expertise afin d'éviter de traîner ensuite un problème sur le long-terme. Dans certains cas, c'est principalement le système de responsabilité qui est faible voir inexistant.
- Il peut exister des manquements dans le recrutement de membres du conseil d'administration, notamment lorsque l'entreprise sociale opère dans des communautés désavantagées. Les possibilités de trouver des personnes avec les bonnes compétences pour la position notamment d'un point de vue financier et de la stratégie. Salamon et al (2018) ont aussi reconnu que l'un des principaux problèmes de gouvernance des entreprises sociales était le recrutement de personnes pour le conseil d'administration car cette position demande beaucoup de travail et de compétences spécifiques. Si l'étude montre une homogénéisation à ce propos entre pays européens, quelques disparités peuvent ressortir.
- Contrairement à ce que l'on pourrait croire, il est souvent difficile pour une entreprise sociale de changer sa culture et ses processus. Parfois, les organisations évitent de prendre un risque entrepreneurial, notamment lorsque certains conseils d'administrations font preuve d'aversion au risque.
- Comme nous l'avons déjà vu dans ce travail, un problème récurrent est la paralysie

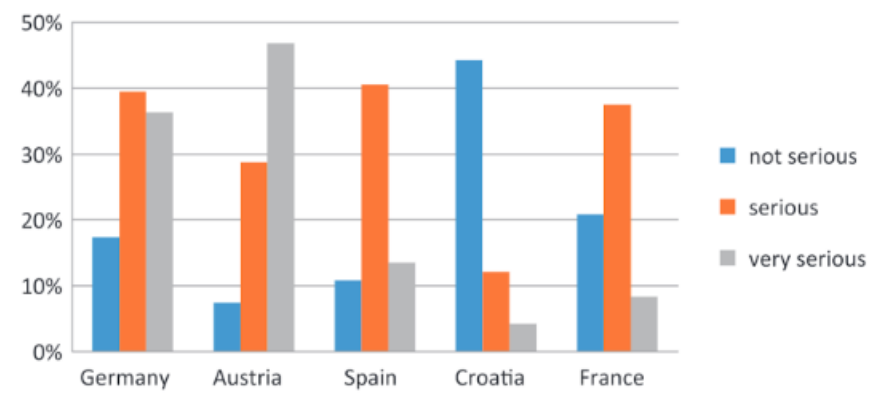


FIGURE 2 – Disparités européennes au niveau des difficultés dans le recrutement. (Salamon et al, 2018).

de l'organisation pour des problèmes de mission entre social et financier, ce qui divise les parties prenantes.

- De nombreuses entreprises sociales sont développées par une personne ou un groupe de personnes sur un marché de niche. La gouvernance y est réalisée de manière informelle, étant vue comme une corvée. Si cela ne pose pas de problème au début, ce manque de gouvernance devient un problème structurel au fil de la croissance de l'entreprise.
- Nous avons vu ci-dessus les problèmes liés au manque de clarté entre les rôles du conseil d'administration et les dirigeants. Ceux-ci sont aussi communs aux entreprises sociales. De nombreux entrepreneurs révèlent les difficultés de gouvernance de l'entreprise sociale par rapport à la poursuite financière de l'activité entrepreneuriale. Ainsi, "pour poursuivre leur impact social et/ou environnemental, les entreprises sociales ont besoin de fonds, qu'elles n'ont pas toujours" (Von der Weppen et Cochrane, 2012). Cette dualité crée régulièrement des différends au sein des instances dirigeantes de ces sociétés avec des parties prenantes souhaitant se concentrer sur l'impact social ; ou environnemental et d'autres qui visent d'abord la pérennité financière de l'entreprise. Cet aspect est souvent plus difficile qu'il n'y paraît et il n'est pas rare que des entreprises sociales reconnues par le monde extérieur, aient de grandes difficultés à avoir des résultats viables sur le long-terme d'un point de vue financier et social (ibid).
- Paradoxe des entrepreneurs : Les bons entrepreneurs reconnaissent avoir besoin d'un conseil d'administration performant afin d'être encadrés, d'avoir plus de contrôle et des avis différents pour grandir quand les moins bons entrepreneurs souhaitent avoir un conseil d'administration faible afin de pouvoir gérer l'organisation selon leur bon vouloir mais perdent ainsi les intérêts de cette fonction.

2.4.7 Problématique spécifique des entreprises sociales ayant des origines de PME :

Les entrepreneurs sociaux créant des organisations de petites tailles ne se sentent pas très concernés vis-à-vis de systèmes de gouvernance formels, les frontières de la gouvernance, de la gestion et des questions opérationnelles étant souvent floues dans ces organisations.

De plus, l'influence du fondateur/gérant peut être problématique lorsque celui-ci a eu plusieurs rôles en même temps lors du lancement de l'organisation. Avec la croissance, des politiques de gouvernance plus formelles sont nécessaires afin de poursuivre l'activité de la meilleure des manières.

Au cours de leur étude de cas, Von der Weppen et Cochrane (2012), ont découvert que les entrepreneurs ayant fondé une entreprise, peuvent sous-estimer la nécessité de contrôles et qui créent pas un système avec assez de vérifications et de contrepoids de leur propre personnalité. Dans ce genre de situations, les cadres institutionnels et financiers ne sont pas balisés dans le cas où le fondateur ne serait plus présent.

2.4.8 Les spécificités de la gouvernance d'entreprise des WISE.

Nous avons développé au cours du premier chapitre la description des entreprises sociales d'insertion ainsi que leur mission qui est de permettre de (ré)insérer un public marginalisé dans le secteur économique au travers d'une activité productive.

L'enjeu n'est pas uniquement de proposer des emplois mais aussi de promouvoir des valeurs particulières, notamment dans la création de structures démocratiquement gérées, au-travers de l'implication des employés dans la prise de décisions stratégiques au sein de l'organisation. Comme nous l'avons développé ci-dessus, la participation est un aspect important des entreprises sociales mais quand est-il des WISE spécifiquement ?

Les entreprises sociales d'insertion ont souvent comme objectifs d'instaurer plus de démocratie dans les structures de gouvernance des organismes comme de nombreuses entreprises sociales. Pourtant, les WISE n'ont pas toutes la même vision de l'application de cette notion de manière pratique dans la vie de l'organisation, notamment selon les secteurs dans lesquelles elles opèrent. Par exemple, pour de nombreuses WISE, l'objectif principal est le développement local des communautés via la possibilité d'accès à des emplois et des formations. La mission d'insertion de populations vulnérables au travers de processus productifs est un objectif important, mais secondaire par rapport à la mission première qui est de promouvoir le développement local.

Les premières WISE n'avaient pas pour objectif absolu la réintégration de personnes dans le marché du travail "primaire", mais au fil du temps, et notamment avec l'institutionnalisation de la démarche dans des programmes publics, les missions concernent de plus

en plus l'insertion dans celui-ci. La combinaison de la restauration de compétences de personnes marginalisées avec le fait de les réinsérer sur le marché du travail primaire⁴ a compliqué la tâche des entreprises sociales d'insertion, ceci pour deux raisons.

La première est due à la législation d'une partie des pays qui basent leurs aides financières sur des indicateurs d'emploi d'un certain type de personnes. Souvent ces aides financières ne sont pas assez adaptées aux entreprises et à la situation, ce qui pousse les entreprises sociales à travailler avec les personnes les plus demandeuses d'emplois pour la durée du projet, et à ne garder ensuite que celles qui ont atteint un certain niveau à la fin de la période subsidarisée. Cette situation crée un manque de stabilité auprès des WISE qui peut compromettre la participation de parties prenantes aux organes de décisions de l'organisation.

Ensuite, bien que le développement des compétences des travailleurs, notamment au travers de la participation aux processus de prise de décision, les pratiques sur le terrain sont influencées par d'autres aspects comme la nécessité de professionnalisation de l'organisation. Les WISE vendant des biens et services sur un marché classique ont tendance à adopter les pratiques des entreprises concurrentes afin de pouvoir rivaliser.

L'analyse des systèmes de participations de Nyssens (2014) souligne que la présence des travailleurs au sein des conseils d'administration des WISE et que l'équipe managériale est une des catégories les plus importantes au niveau de l'influence sur les décisions dans les conseils d'administration. Une piste afin d'expliquer cela est la "professionnalisation" des WISE, qui tendent à limiter la participation des travailleurs.

Malgré cette situation ne privilégiant pas toujours l'inclusion des travailleurs dans la gouvernance des entreprises sociales d'insertion, 58% des WISE d'Europe incluaient plus d'une catégorie de parties prenantes dans leur conseil d'administration en 2006 (Campi et al, cité dans Nyssens, 2014). De plus, les données collectées laissent penser que les parties prenantes ont une réelle influence au sein des WISE grâce à des structures de gouvernance équilibrées.

Il est aussi à noter que cette enquête de Campi et al indique que la majorité des entreprises sociales d'insertion ont été fondée par un partenariat de différents acteurs de la société civile, parfois associé avec un acteur public (Nyssens, 2014).

2.4.9 Avantage de la gouvernance des WISE.

La nature participative de certaines entreprise sociales d'insertion, comme leur création liée à un partenariat, améliorent la confiance entre les différents groupes de parties prenantes. Ceci favorise la production de capital social quand l'aide mutuelle nécessaire créé

4. Dans ce cadre-ci, le marché du travail primaire est vu comme le marché du travail "classique", par opposition à un marché du travail spécifique à des personnes avec des situations particulières comme les personnes sans-abris par exemple.

TABLE 11.3 Index of stakeholder influence (per cent) in multi-stakeholder WISE

<i>Country</i>	<i>Stakeholder category</i>	<i>Users/ Customers</i>	<i>Volunteers</i>	<i>Staff</i>	<i>Participants</i>	<i>Business</i>	<i>Government</i>	<i>NPOs</i>	<i>Others^(*)</i>	<i>Total</i>
Belgium		1%	13%	24%	10%	9%	10%	19%	15%	100%
Denmark		9%	7%	17%	7%	13%	25%	18%	5%	100%
Finland		0%	6%	26%	21%	10%	10%	15%	13%	100%
France		10%	36%	10%	3%	10%	10%	13%	10%	100%
Germany		0%	25%	12%	18%	10%	18%	18%	0%	100%
Italy		4%	29%	55%	1%	3%	0%	1%	6%	100%
Spain		0%	44%	28%	0%	4%	0%	15%	9%	100%
Sweden		12%	6%	24%	24%	9%	15%	3%	8%	100%
United Kingdom		3%	13%	4%	0%	25%	19%	19%	17%	100%
<i>EU (average)</i>		<i>5%</i>	<i>20%</i>	<i>21%</i>	<i>7%</i>	<i>10%</i>	<i>13%</i>	<i>14%</i>	<i>10%</i>	<i>100%</i>

(*) This category includes: private individuals (other than consumers), local community representatives, private financing bodies, experts, etc.
Source: Campi *et al.* (2006: 40).

FIGURE 3 – Influence des parties prenantes au sein des WISE. Source : Campi et al, 2006.

des réseaux qui facilitent la coordination et la coopération.

Toutefois, Nyssens (2014) indique dans *European work integration social enterprises* que les WISE avec un seul groupe de parties prenantes, ont démontré les possibilités de succès de cette structure aussi.

Le tourisme.

3.1 Introduction au secteur touristique.

Devenu la poule aux oeufs d'or de nombreuses populations et pays en attirant toujours plus de personnes, toutes générations confondues, le tourisme est rentré de plain pied dans la société du 21ème siècle. Aujourd'hui, le secteur touristique prend de plus en plus de place, de nouvelles destinations ouvrent continuellement leurs portes aux voyageurs, tandis que l'on voit régulièrement apparaître de nouvelles formes de vacances dans un processus important de diversification du tourisme moderne, chaque acteur essayant de se faire une place au soleil (UNWTO, 2019).

Le tourisme est un phénomène social et économique lié à la croissance exponentielle des niveaux de connections entre les humains (Sanders, 2014). La diffusion et le succès du tourisme en tant que secteur est un indicateur de l'efficacité de l'application d'un modèle de production-consommation d'un marché en plein boom.

Les chiffres sont impressionnants : 1,4 milliards de personnes ont voyagé en 2018, un chiffre en augmentation de 6% par rapport à l'année précédente (UNWTO, 2019). Et les indicateurs sont au vert avec une volonté toujours plus importante de voyager, notamment de la part des *millennials*¹, cibles particulièrement importantes pour le marché touristique qui développe en conséquence son marketing notamment sur les réseaux sociaux (Chatzigeorgiou, 2017).

Mais derrière ces chiffres se cache une situation qui devient difficile pour certains écosystèmes ou populations. Aujourd'hui, la demande pour un produit fini ; les lieux à visiter sur terre, a atteint des niveaux très importants, qui poussent l'industrie touristique dans une situation difficile que ce soit au niveau de l'utilisation des ressources comme de la survie des entreprises et de la qualité des emplois (Sheldon et Daniele, 2017). Par exemple, Le Machu Pichu au Pérou voit ainsi jusqu'à 2500 touristes par jour sur son site, ce qui est néfaste pour un écosystème fragile qui se situe à haute altitude mais tout en détériorant aussi la vie des habitants locaux qui doivent être relogés pour faire place à des installations touristiques (Reporterre, 2017).

Face à cette situation, une frange minoritaire mais croissante de personnes orientent ses choix touristiques en tenant compte de données environnementales comme sociales,

1. Personnes nées entre 1985 et 1999.

tâchant de limiter son impact au maximum durant son voyage (Gossling Peters, 2015, cité par Sheldon et Danielle, 2017). Dans ce contexte, des organismes et/ou individus s'organisent pour proposer des produits touristiques dans un respect de l'humain et des écosystèmes.

3.2 Le contexte touristique actuel.

A la sortie de la seconde guerre mondiale, moins d'un million de personnes par an se déplaçaient hors des frontières de leur pays. 75 ans plus tard, la situation a complètement changé grâce à un ensemble d'événements en faveur du consommateur qui ont créé un tourisme de masse tel que nous le connaissons aujourd'hui (Anderson et al, 2018).

L'arrivée de compagnies aériennes low-cost, les possibilités de comparaison des prix, l'hyper-connection d'internet ou la concurrence des différents acteurs du secteur sont les facteurs principaux qui ont favorisé les voyages du consommateur (Sheldon et Daniele, 2017).

Face aux dérives dues au tourisme, la pression sur ses acteurs s'intensifie, notamment de la part des boomers et des millenials, les deux catégories de voyageurs les plus importantes. Face à cette situation, les acteurs s'adaptent, mettant en avant leur impact environnemental ou social, notamment avec l'arrivée d'une multitude de labels différents (tourisme responsable, durable, écotourisme,...) (Ruhanen, 2019).

Au niveau des chiffres, l'Organisation Mondiale du Tourisme a déclaré en 2017 que le tourisme représentait 10% du PIB mondial, concernant ainsi un emploi sur dix et comptant pour 1400 milliards de dollars d'exportations (7% de l'ensemble des exportations mondiales) (Le Monde, 2018). Le tourisme a joué un rôle important dans la mondialisation connue ces dernières décennies, il est aussi devenu un enjeu de taille pour de nombreux pays au niveau de leur économie : pour des pays comme la France qui a vu plus de 83 millions de touristes étrangers entrer dans le pays en 2017, ce qui en fait le pays le plus visité au monde devant les Etats-Unis et l'Espagne, mais aussi pour des pays moins développés économiquement comme le Vietnam ou la Thaïlande, où de très larges pans de l'économie sont tournés vers le tourisme (Tseng et al, 2018). Le travail de Mitchell et Ashley (2010) souligne l'importance du tourisme comme secteur-clé de pays ayant des rentrées de devises faibles ou moyennes.

D'un point de vue économique, le tourisme a eu un impact important sur nos sociétés ces dernières décennies en permettant la création d'innombrables nouveaux jobs tout en favorisant l'émergence de rencontres culturelles (OECD, 2014).

Le passage d'une situation où le tourisme était réservé à un petit nombre de privilégiés, à une situation où il est désormais accessible à une large part de la population (du moins des pays occidentaux), a engendré un contexte où le secteur du tourisme apporte du

travail à approximativement 250 millions de personnes dans le monde (Sheldon et Daniele, 2017). Ainsi, les régions qui se sont ouvertes au tourisme ont généralement connu un développement économique important (Cardenas-Garcia et Sanchez-Rivero, 2013). Le tourisme est l'une des principales sources de revenus de réserves qui ont pour objectif la protection de la faune et de la flore, certains organismes utilisant les rentrées d'argent de l'activité touristique dans la poursuite de la mission (Viana, Halpern et Gaines, 2017). Ce système peut aussi profiter à des situations de restauration de monuments et bâtiments historiques (Hannah et Binney, 1978).

D'un autre côté, le tourisme n'a pas engendré que des externalités positives, certains aspects négatifs du tourisme et notamment du tourisme de masse actuel, n'étant pas pris en charge pas les acteurs du secteur ou les responsables publiques.

Ces externalités négatives, notamment économiques, sont dues à des facteurs tels que des marges faibles, l'utilisation des ressources ou la saisonnalité (Sheldon et Daniele, 2017). D'après l'Organisation Mondiale du Travail, les employés du secteur sont victimes de salaires bas, d'heures irrégulières, et de faibles conditions de travail (OMT, 2014).

Si le développement du tourisme est lié avec une croissance économique du territoire concerné, l'étude de Cardenas-Garcia et Sanchez-Rivero (2013) a démontré que ces résultats devaient être nuancés dans certains cas, notamment dans les régions économiquement pauvres.

Le tourisme ne profite pas toujours aux populations des territoires concernés lorsque des entreprises internationales ou des particuliers construisent et gèrent les infrastructures destinées aux voyageurs. Dans ce genre de situation, la population locale ne profite que de certains emplois de mauvaise qualité tout en devant supporter un ensemble d'externalités négatives notamment une hausse des prix et une pollution de l'environnement (Woortman, Donaldson et Van Westen, 2016).

Le tourisme peut donc être une arme à double tranchant, selon la situation et selon les politiques des pouvoirs publics comme des acteurs économiques du secteur. Des caractéristiques garantissant un développement sain du tourisme ont été développées par différents chercheurs sur base de travaux théoriques puis empiriques, mais il est admis que chaque situation peut être différente (Simpson 2008) ².

3.3 L'entreprise sociale dans le secteur touristique.

Une étude de Nicholls et Young (2008) a analysé l'évolution du mouvement des entreprises sociales au cours de ces dernières années. Ces résultats, à propos de la période 2004-2008 ont montré qu'il y a eu au cours de la période étudiée une croissance signifi-

2. Simpson (2016) a développé des caractéristiques à propos d'initiatives des bénéfices du tourisme communautaire (Community Benefit Tourism Initiatives :CBTI) -Annexe 5.

cative du nombre d'entreprises sociales, notamment dans le tourisme (Altinay, Sigala et Waligo, 2016).

En effet, il est reconnu que le tourisme est un facteur de création de valeur sociale (Kline et al, 2014) et qu'il peut provoquer un changement social, ce qui a pour conséquence que l'on retrouve un nombre élevé d'entreprises sociales se retrouvant dans le secteur touristique. Différentes formes sont possibles : des hébergements aidant le développement des communautés et les activités entrepreneuriales ; des restaurants sociaux travaillant avec des fournisseurs responsables ; des supports sportifs sociaux promouvant des styles de vie sains et le bien-être ; ou des entreprises de souvenirs participant au développement des communautés (Altinay, Sigala et Waligo, 2016). Les entreprises sociales sont particulièrement utiles dans des pays où les institutions gouvernementales ne soutiennent pas suffisamment l'activité entrepreneuriale du secteur touristique (Kwaramba et al., 2012). Les recherches révèlent le rôle critique des entreprises sociales du secteur du tourisme dans le support du développement touristique responsable et de la création de valeurs, notamment grâce à la croissance rapide de ce type d'organisations dans ce secteur (Gordin et Dedova, 2015). Les études de Mody et Day (2014) mettent en évidence le fait que les entreprises sociales du secteur touristique ont les mêmes problèmes et défis que les organisations classique de ce secteur.

Le tableau des entreprises sociales du secteur touristique n'est pourtant pas tout rose. Certains auteurs se sont tournés vers leurs dérives potentielles. Ainsi certaines organisations utilisent des stratégies de greenwashing pour atteindre leurs objectifs quand d'autres ont des structures échouant dans la lutte contre les inégalités de genre (Altinay, Sigala et Waligo, 2016).

3.3.1 Spécificités de l'entreprise sociale du secteur touristique.

La littérature scientifique spécifique aux entreprises sociales touristiques est relativement maigre bien que de plus en plus de chercheurs s'intéressent à la thématique. Dans ce cadre, nous allons aborder au cours de cette section quelques spécificités du fonctionnement de ces organisations qui ont été développées théoriquement.

Les processus et la structure :

L'excellence opérationnelle est atteinte de différentes manières par les entreprises touristiques sociales : certaines contrôlent leurs opérations de manière périodique afin de les optimiser quand d'autres ont des structures permettant un travail coordonné entre les équipes techniques qui implémentent le projet social et les équipes administratives.

Les entrepreneurs sociaux du secteur du tourisme ont tendance à inclure dans leur structure, des partenariats avec des parties prenantes ou avec des membres de leur réseau. Les résultats qui en ressortent sont : une augmentation de l'efficacité, la possibilité d'acquisition de ressources, une augmentation de la légitimité et une amélioration de la motivation

des entrepreneurs sociaux (Meyskens et al, 2010).

Les ressources humaines :

Les entreprises sociales du secteur du tourisme ont différentes approches afin de recruter de nouveaux collaborateurs, tout en gardant en tête l'importance que ceux-ci partagent des valeurs communes avec l'organisation.

Le principal défi concerne les entreprises sociales situées dans des endroits reculés qui ont, souvent, un choix de collaborateurs limité, qui ne correspond pas nécessairement aux standards des postes à pourvoir. Il est dès lors nécessaire que les formations soient efficaces, certains postes spécifiques requérant parfois d'embaucher une personne ne vivant pas dans la zone, bien que les entreprises sociales tentent en général d'employer un maximum de personnes locales (Lynch Walls, 2009).

D'un autre côté, les ressources humaines peuvent être un des points forts d'une entreprise sociale touristique avec une valorisation du travail de personnes locales et/ou l'amélioration de situations de personnes marginalisées qui sont des aspects importants pour nombre de voyageurs et donc de clients de l'industrie du tourisme (Altinay, Sigala et Waligo, 2016).

Le financement :

Selon Pearce (2003), une majorité d'entreprises sociales du secteur du tourisme utilise une combinaison de sources de financement ; la vente de produits et/ou services, les aides publiques ou de fondations, le travail volontaire et les levées de fonds. Un des aspects les plus difficiles pour les entreprises sociales touristiques est la séparation entre les coûts utilisés afin d'atteindre des objectifs de la mission sociale et les coûts de fonctionnement de l'activité de l'entreprise.

Il a été rapporté dans l'étude de Von der Weppen et Cochrane (2012) que dans certains cas, l'argent de l'activité économique avait été utilisé de manière trop importante pour la mission sociale, ce qui a provoqué un sous-investissement de la partie économique qui a installé un cercle vicieux au niveau des volontaires et des investissements, provoquant de gros problèmes pour l'organisation.

Pour éviter ce scénario, de nombreux entrepreneurs sociaux consacrent une part importante de leurs moyens à l'activité économique, y voyant une possibilité de créer un cercle vertueux et donc de mieux traiter la mission sociale ensuite.

La mesure de la performance :

Le travail de Von der Weppen et Cochrane (2012) a permis de voir que les mesures de performance se faisaient de façon différentes au sein de leur échantillon d'entreprises sociales touristiques. Certaines organisations ont un processus formalisé d'indicateurs et de méthodes créées afin de mesurer l'avancée de la mission sociale. Toutefois, d'autres entreprises sociales utilisent des méthodes moins formelles, le leader de l'organisation ou le fondateur prenant le temps d'observer la situation avant de donner un feedback à ses

collaborateurs.

Deuxième partie

Analyse empirique

Méthodologie.

La première partie de ce travail nous a permis de nous faire une idée plus précise des thèmes abordés via une recherche littéraire minutieuse. L'objectif est désormais d'utiliser ces connaissances afin de développer notre identification des éléments d'entreprises sociales d'insertion du secteur touristique et de répondre aux questions relatives à ce mémoire.

Dans ce cadre, nous allons aborder de manière plus précise les trois éléments spécifiques à la gouvernance développés par le réseau EMES ainsi que le secteur spécifique du mémoire : les walking-tours. Ces indicateurs EMES vont être développés grâce à des théories propres à la gouvernance développées au sein de la littérature scientifique.

L'utilisation de ces indicateurs, ou leur absence, dans la gestion des entreprises sociales interrogées va être analysée avec les théories de la dépendance à l'égard des ressources et institutionnelle afin de mieux comprendre leur place dans le système de gouvernance des entreprises sociales d'insertion qui organisent des walking-tours.

Les entreprises sociales interrogées l'ont été via des interviews semi-structurées qui ont duré entre trente et quarante minutes avec des membres de la direction de ces organisations pour trois d'entre elles. Quatre de ces interviews ont été réalisées via internet, trois l'ont été dans les bureaux de l'organisation D au Danemark.

Dans le cadre de l'organisation C, la personne interviewée 3 a répondu à notre questionnaire mais nous n'avons pas eu l'opportunité de réaliser une interview d'une durée suffisante. Après questionnement de l'usage à faire des informations fournies au sein du questionnaire, nous avons décidé d'utiliser les réponses au sein de notre analyse car nous les jugions dignes d'intérêt pour l'étude de cas.

Néanmoins, nous tenons à signaler au lecteur ces différences de méthodologies indépendantes de notre volonté. Ces interviews sont issues de contacts pris avec les différents walking-tours européens suivant le modèle qui nous intéressait. Une fois les interviews réalisées, nous nous sommes aidés de l'outil d'analyse de données Dedoose pour analyser les résumés des quatre premiers entretiens ainsi que les retranscriptions complètes des quatre suivants. Dedoose nous a permis de faire des liens entre les interviews sans influence externe.

Ce secteur étant très précis, nous avons eu la chance de pouvoir travailler avec une idée claire des fonctions des entreprises sociales interrogées, évitant de nous perdre dans un échantillon trop large qui aurait conduit à l'analyse d'organisations trop différentes. Le revers de la médaille concernant cet échantillon précis pourrait être que le nombre limité

d'organisations nous a poussé à interroger des entreprises sociales parfois dans des phases différentes de leur évolution mais au vu des résultats, nous jugeons cette diversité comme une force du travail car représentative de la réalité.

4.1 Profil des personnes interviewées.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons discuté avec différentes personnes issues de différentes organisations d'Europe afin d'obtenir des résultats les plus justes possibles. Un obstacle de ce travail fut de trouver un nombre suffisant de personnes pertinentes à interroger au vu de la thématique et de la taille restreinte du secteur. Nous avons fini par interroger huit personnes issues de cinq organisations différentes.

Les personnes 1, 2 et 3 sont les fondatrices et dirigeantes de leur entreprise sociale. Les personnes 4, 5, 6 et 7 sont employées et membres du Conseil d'Administration de leur organisation. Enfin, la personne 8 est employée de son entreprise sociale. Au cours de cette section, nous allons brièvement les présenter.

4.1.1 Personne 1.

La première personne interviewée a étudié les sciences politiques et économiques, la philosophie et la sociologie. Après ses études universitaires, elle a travaillé au sein d'une entreprise de consultance des ASBL autour de questions technologiques.

A côté de son rôle d'employée dans l'entreprise de consultance, la personne 1 a lancé en 2018 un projet d'entreprise sociale avec un cofondateur. Ce projet consiste à proposer des tours de la ville de Dublin au-travers des histoires de personnes sans-abris ou qui ont connu cette situation.

Evolution depuis quelques années en tant que consultant auprès d'entreprises à but non-lucratif, la personne 1 a eu la possibilité d'étudier de nombreux exemples de structures différentes et a choisi de réaliser son projet sous la forme d'une entreprise sociale, ce modèle étant celui qui collait le plus aux objectifs et à l'âme de son projet. Etant encore jeune, la structure de l'organisation est relativement simple avec un Conseil d'Administration composé uniquement des deux cofondateurs.

4.1.2 Personne 2.

Après des études de gestion des ONGs dans sa ville natale, la personne 2 suit un master sur l'action publique. Au cours de ce cursus, son équipe remporte un prix pour son projet d'entreprise sociale à la *Global Entrepreneurship Summer School* avec comme idée des visites d'une ville organisées et guidées par des sans-abris ou des personnes qui ont vécu cette situation. Suite à cette récompense, la personne 2 lance l'organisation B à

Prague en 2012.

Les résultats sont bons et l'entreprise sociale ne cesse de grandir au fil des années, permettant à notre interlocutrice 2 de remporter différentes récompenses : Social Entrepreneur of the Year 2014 selon EY, citation parmi les 30 personnalités Forbes de moins de 30 ans,...

4.1.3 Personne 3.

La personne 3 a grandi en France, réalisant des études de *Langue et littérature anglaise* à Saint-Etienne avant de travailler durant quatre années au sein d'une organisation à but non-lucratif.

Ensuite, la personne 3 fût responsable de l'innovation des événements et des partenariats au sein d'une organisation travaillant aussi auprès des personnes sans-abris en Grande-Bretagne. Après deux années dans cette entreprise, la personne 3 lance l'organisation C à Edimbourg, celle-ci ayant pour objectif d'aider des personnes qui ont été ou qui sont sans-abris avec la possibilité de présenter des visites de la ville.

Fondatrice et présidente du conseil d'administration, la personne 3 a désormais pour tâche de gérer l'expansion de l'organisation C en Ecosse mais aussi dans différentes villes d'Angleterre.

4.1.4 Personne 4.

La personne 4 a suivi des études dans le domaine des sciences sociales, elle travaille depuis cinq années au sein de l'organisation D. Il en est aussi membre du Conseil d'Administration

Cette organisation coordonne de nombreuses initiatives touchant les sans-abris ou les personnes dans des situations précaires.

La personne 4 est coordinatrice au sein de cette organisation et en charge spécifiquement de l'organisation des tours de la ville.

4.1.5 Personne 5.

La personne 5 est Vice-Présidente du Conseil d'Administration de l'organisation D. Cette personne a travaillé dans le secteur social tout en suivant des études de psychologie. Originaire de Copenhague, elle rentre dans l'organisation 5 en 2007, d'abord en tant que psychologue avant de remplir un rôle plus large de coordinatrice.

4.1.6 Personne 6.

La personne 6 travaille depuis 2017 au sein de l'organisation D. Elle en est membre du Conseil d'Administration depuis la même année et a notamment comme tâche la

coordination d'un programme de volontariat. Avant sa position actuelle, la personne 6 a travaillé dans le monde des services de santé et a été joueur semi-professionnel de handball.

4.1.7 Personne 7.

La personne 7 est membre de l'organisation D depuis 2014 et s'occupe de l'accueil des personnes en difficulté au sein de l'organisation. Notre interlocuteur 7 est aussi membre du Conseil d'Administration de l'entreprise sociale depuis un peu plus de quatre ans.

4.1.8 Personne 8.

La personne 8 est membre de la branche berlinoise de l'organisation F depuis deux ans et demi en tant qu'employée après avoir participé au développement de l'entreprise sociale en tant que volontaire. Aujourd'hui la personne 8 est chargée de projet. Avant de rejoindre l'organisation F, elle était déjà impliquée dans différents projets avec des personnes sans-abris tout en ayant réalisé un master en histoire de l'art.

4.2 Présentation des entreprises sociales d'insertion.

4.2.1 Organisation A.

La personne 1 a fondé l'organisation A en 2018 avec un cofondateur qui est le premier membre de l'équipe de guides. L'organisation A a organisé son premier tour payant en Décembre 2018 et avait eu au 24 mai 2019 plus de six cents clients avec 52 évaluations cinq étoiles, ce qui leur permet de figurer parmi les 70 premières activités à faire à Dublin selon Tripadvisor. L'organisation a actuellement deux guides et deux tours disponibles afin de découvrir les rues de Dublin et les histoires qui s'y sont déroulées.

L'objectif affiché de l'organisation A est avant tout de permettre aux gens d'avoir une autre vision des sans-abris. En effet, il se déroule ces dernières années une crise du logement à Dublin qui provoque une montée du nombre de sans-abris dans les rues et une attention médiatique accrue sur ce sujet au sein des journaux. Dans ce contexte, l'interlocuteur 1 déplore que les personnes qui parlent de ce sujet publiquement, ne soient jamais celles qui vivent la situation au quotidien. L'organisation A a donc, entre autres, la vocation de donner la parole à une couche de la population que l'on n'entend pas dans le débat national malgré sa position au centre de la situation.

4.2.2 Organisation B.

L'organisation B est une entreprise sociale qui fut lancée à Prague par des étudiants venant de la ville d'Ostrava qui se situe à l'est de la République tchèque. L'entreprise so-

ciala propose de suivre des walking-tours au sein de Prague et de différentes villes tchèques en ayant pour guide des personnes sans domicile fixe ou ayant connu cette situation.

Aujourd'hui, l'organisation B a six ans et a connu plus de 70,000 clients. Dix guides travaillent en collaboration avec l'organisation et cinq personnes sont employées au quotidien au développement de l'entreprise sociale. Le succès initial a permis l'ouverture de branches dans trois autres villes du pays : Ostrava, Olomouc et Ceske Budejovice. Ces avancées permettent désormais à l'équipe de planifier un développement de branches à l'étranger. Désormais, à côté des tours de la ville, l'organisation B propose différentes activités innovantes comme des offres de team-building, des défis pour les jeunes afin qu'ils comprennent mieux la situation des sans-abris ou des expériences de 24h avec des personnes sans domicile fixe pour se rendre mieux compte de leur quotidien.

4.2.3 Organisation C.

L'organisation C est une entreprise sociale qui forme des personnes qui ont connu la vie de sans domicile fixe, afin qu'elles deviennent guides au sein de leur propre ville. L'organisation a été lancée en 2016 à Edimbourg, avant de se développer à Manchester, Glasgow et, via un modèle social de franchise, à York. L'ambition est de s'étendre dans un maximum de villes britanniques et du monde. Actuellement, l'organisation possède pour chaque ville 4 membres de staff rémunérés, 12 guides et des dizaines de volontaires. Au niveau de la forme juridique, l'organisation C est une *Community Interest Company*¹ à responsabilité limitée.

L'entreprise possède un Conseil d'Administration composé de quatre personnes : la personne 3 et trois autres directeurs. Ces personnes proviennent toutes de domaines différents : la comptabilité, la stratégie d'entreprise, le marketing et le tourisme.

En plus de ce conseil d'administration, *Big Issue Invest*², et *Unltd*³, deux organisations ayant aidé au lancement d'Invisible Cities, sont considérés comme des parties prenantes, tout comme les partenaires pour le recrutement (qui travaillent généralement dans le secteur des personnes sans domicile fixe : *Big Issue* et *Womens Aid*) ainsi que les partenaires commerciaux (Airbnb, Expedia et Booking.com).

L'organisation a signé et suit les principes du *Voluntary Code of Practice of Social Enterprise*, qui clarifie les frontières entre les entreprises sociales et le secteur privé en Grande-Bretagne.

1. "Une Community Interest Company est un type particulier de société anonyme qui existe pour le bénéfice de la communauté plutôt que des actionnaires privés." (GOV.UK, 2019).

2. Big Issue Invest est la branche d'investissements des projets des entreprises sociales britanniques. Créée en 2005, leur objectif est de soutenir des organisations qui ont pour objectif de réaliser un changement social.

3. Fondé en 2002, Unltd est une organisation qui a pour vocation de supporter et financer les entreprises sociales britanniques. Ils ont travaillé avec plus de 16 500 entrepreneurs sociaux, ayant participé à l'aide de 870 000 personnes en 2018.

Développé par le secteur des entreprises sociales, pour celui-ci, le code a pour vocation de changer et d'évoluer au fil du temps suivant les nécessaires changements de l'entreprise sociale (SE Code, 2019).

4.2.4 Organisation D.

L'organisation D propose des tours de la ville d'Aarhus guidés par des personnes sans abri ou qui ont connu cette situation. En plus de cet aspect spécifique, l'organisation D a pour objectif d'apporter des informations au public concernant la vie des SDF et des toxicomanes au moyen d'activités et conférences dans les différents degrés d'écoles. Cette organisation est reconnue dans le système danois comme une "organisation volontaire". Le Conseil d'Administration de l'organisation est composé de huit membres. Six d'entre eux sont des employés de l'entreprise sociale, un est un guide et un est un ancien employé. Le CA se réunit trimestriellement afin de discuter des thèmes qui lui sont réservés. Néanmoins, l'équipe dirigeante étant bien représentée au sein du Conseil d'Administration, les séances peuvent être perçues comme informelles.

4.2.5 Organisation F.

L'organisation F a été lancée en 2012 par deux entrepreneuses à Berlin. Le concept initial reprenait le schéma classique des entreprises sociales abordées au sein de ce travail : une organisation permettant à des personnes sans-abris ou ayant connu cette situation de présenter la ville, ou du moins, leur vision de la ville.

En 2015, l'organisation se diversifie avec des tours organisés par des réfugiés. En 2018, l'organisation s'étend avec le lancement de tours de la ville de Dresden. Le Conseil d'Administration de l'organisation F est composé de trois (bientôt quatre) membres externes à l'entreprise sociale. Ces membres sont choisis sur base de leurs compétences et expertises dans différents domaines nécessaires à l'organisation, tel que le marketing ou la finance. Le CA⁴ a de bonnes relations avec les équipes travaillant au sein de l'organisation, celui-ci ayant une fonction principalement de conseil.

4.3 Le secteur des walking-tours.

Aujourd'hui, les walking-tours font partie du paysage classique de toutes les villes touristiques. De Lima à Moscou en passant par New-York, vous pouvez voir des attroupements de personnes autour de locaux, qui ont souvent un parapluie de couleur marquante dans le but d'être repérés. D'un point de vue thématique, à l'origine, ces visites étaient

4. Au cours de ce travail, nous utiliserons l'abréviation CA afin de parler de Conseil d'Administration.

principalement historiques et architecturales avant que les formes ne se diversifient, abordant petit à petit d'autres sujets (culture, sport, gastronomie,...).

La demande de la part de touristes s'accroissant de plus en plus, les walking-tours se sont répandus et ont commencé à se focaliser sur certains aspects de la culture ou de la sous-culture des milieux urbains (Giddy et Hoogedoorn, 2018), dans l'objectif de se démarquer sur un marché devenu de plus en plus concurrentiel. Cette évolution s'est accompagnée, dans certains cas, de visites de zones décrites comme authentiques, (Hoogedoorn et Giddy, 2017). Ainsi cette diversification de l'offre pousse parfois les organismes à sortir des centres-villes ou des zones touristiques classiques pour rencontrer le désir des touristes de voir la "vraie vie" d'une ville.

D'un point de vue socioculturel, les walking-tours sont une évolution du développement du tourisme dit en "backpack", qui est connu des voyageurs, souvent jeunes, qui voyagent en n'ayant pas recours à des agences de voyage officielles, cherchant à organiser eux-mêmes leurs itinéraires et leurs activités, ne partant souvent qu'avec des petits budgets.

Les walking-tours sont nés directement dans ce contexte avec un engouement autour du concept spécifique de *free walking-tours*. Ceux-ci qui sont originellement des visites de la ville avec certains de ses habitants gratuitement. Le business model de ces free walking-tours mise sur la contribution volontaire des participants et donc la nécessité pour le guide de satisfaire ses clients/touristes, même s'il est régulièrement communiqué préalablement ou à la fin du tour un tarif jugé "adéquat" par le guide.

Le modèle utilisé par de nombreuses organisations de walking-tours est désormais de proposer des free walking-tours pour la découverte générale de la ville tout en proposant des tours avec tarifs fixes prédéfinis pour certaines thématiques précises. Un autre chemin emprunté par de nombreuses organisations est de rediriger les touristes vers des entreprises touristiques plus "classiques" dans le cas de demandes spécifiques.

Les entreprises sociales proposant des walking-tours que nous allons aborder s'inscrivent dans ce contexte d'alternatives aux entreprises classiques, moins formelles bien qu'elles proposent toutes des tarifs fixes, ne jouant pas sur une potentielle gratuité des services.

4.4 Les walking-tours d'insertion.

Dans le sillage du développement des walking tours classiques est apparue l'idée de combiner cet esprit entrepreneurial avec de l'aide aux personnes sans domicile fixe ou qui ont connu cette situation.

L'organisation pionnière de ce concept vit le jour à Londres en 2010 sous le nom d'Unseen Tours. Cette entreprise sociale est en réalité une évolution du réseau citoyen The Sock Mob, qui aidait les personnes SDF à se réintégrer dans la vie sociale via des formations pour devenir guides touristiques.

Face au succès de ce réseau citoyen, une entreprise sociale a donc été lancée afin de gérer au mieux le développement de cette activité.

Depuis 2010, ce créneau a été exporté dans de nombreuses villes d'Europe au travers d'initiatives plus ou moins similaires et suivant des tailles diverses. Des villes comme Berlin, Dublin, Amsterdam, Athènes ou Dresde voient aujourd'hui ce type nouveau de visites dans leurs rues.

Les caractéristiques varient mais les guides sont souvent rencontrés via des organisations travaillant au préalable avec les sans-abris, avant qu'ils ne reçoivent une formation plus ou moins longue par l'entreprise sociale afin de les former au métier de guide mais aussi pour améliorer leur éloquence ou leur confiance en soi si nécessaire.

Le premier public à avoir été touché est la catégorie des personnes sans domicile fixe mais des variantes fleurissent suivant le contexte, notamment à Berlin et Dresde où l'entreprise sociale locale organise des tours dont les guides sont des migrants qui parlent de leur vision de la ville depuis leur arrivée.

4.5 Outils d'analyse de la gouvernance d'entreprise sociale.

Afin d'analyser les données récoltées au cours de ce travail, nous allons voir différents modèles développés ces dernières années pour traiter de la gouvernance des entreprises sociales afin d'ensuite les confronter aux résultats de notre travail empirique.

Tout d'abord, nous allons présenter deux théories discutant de l'implication des parties prenantes au sein d'une entreprise sociale avant de les illustrer via une étude de cas réalisée par Huybrechts et al en 2014.

4.5.1 Théorie de la dépendance à l'égard des ressources.

Selon la théorie de la dépendance à l'égard des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978, cité par Huybrechts et al, 2014), les organisations ne sont pas autosuffisantes. Elles ne contrôlent pas l'ensemble des ressources dont elles ont besoin pour survivre sur le long-terme. Pour atteindre cet objectif, elles doivent interagir avec d'autres éléments de leur écosystème afin d'acquérir les ressources nécessaires à leur survie sur le long-terme : ressources financières, physiques et humaines ainsi qu'une légitimité sociale et l'accès à de l'information. Ces besoins créent une situation de dépendance envers l'organisation capable de lui fournir ces services. A l'inverse, l'entreprise possédant ces ressources est en situation de contrôle vis-à-vis de l'entreprise partenaire. La stratégie de l'entreprise est donc de gérer ses dépendances de manière rationnelle tout en les limitant vis-à-vis des ressources.

Il existe deux tactiques qu'une entreprise sociale peut utiliser pour négocier ses ressources nécessaires dans un environnement donné (Huybrechts et al, 2014) :

La première tactique est relativement simple et consiste en la possibilité pour l'entreprise de diversifier ses sources de ressources (Pfeffer et Salancik, 1978, cité par Huybrechts et al, 2014). La seconde option est le développement de mécanismes de coordination inter-organisationnels. Dans ce cadre, deux types de mécanismes peuvent être développés :

- Le premier consiste en l'élaboration de stratégies de coalition : des organisations peuvent créer des réseaux entre elles afin de coordonner et de s'assurer le contrôle des ressources nécessaires.
- La deuxième possibilité consiste en des mécanismes de liens inter-organisationnels de cooptation. La cooptation consiste en l'inclusion d'un représentant externe au sein d'une organisation A, celui-ci provenant de l'organisation B.

L'idée est d'inclure cet individu au sein de sa propre entreprise en lui offrant la possibilité de participer aux décisions de l'organisation dans le but de gagner du soutien. En plus de ce soutien, l'organisation planifie aussi de recevoir des informations utiles dans le développement de l'entreprise de la part de l'individu. La participation de cette partie prenante externe au sein de sa propre organisation permet donc de bénéficier d'une réduction de l'incertitude et l'obtention d'informations de valeurs (Miller-Milesen, 2003, cité par Huybrechts et al, 2014).

4.5.2 Théorie institutionnelle.

Pour poursuivre notre analyse, il est nécessaire de compléter cette vision avec une théorie moins rationnelle que celle de la dépendance à l'égard des ressources. En effet, l'implication des parties prenantes dans une entreprise ne peut pas être vue uniquement comme un calcul stratégique.

Les processus décrits par la théorie institutionnelle peuvent expliquer pourquoi certains comportements peu rationnels prédominent dans le développement de la stratégie d'une entreprise sociale ou de toute organisation. La théorie institutionnelle est particulièrement intéressante pour analyser l'aspect symbolique du rôle des parties prenantes dans une organisation, en étant un complément idéal à la théorie de la dépendance à l'égard des ressources.

Pour Tolbert et Zucker (1996, cité par Huybrechts et al, 2014), les structures et pratiques d'une organisation peuvent contenir des aspects sociaux en complément de leurs fonctions "objectives", permettant de communiquer de l'information à propos de l'organisation au niveau interne comme externe.

4.5.2.1 L'isomorphisme :

La théorie institutionnelle se base sur le fait que les organisations sont désireuses de se construire sous certaines formes afin de gagner en légitimité. Ce processus est reconnu comme de l'isomorphisme, celui-ci se déclinant sous trois formes différentes :

Isomorphisme coercitif :

L'isomorphisme coercitif résulte de l'influence formelle qui agit sur l'organisation, notamment au-travers des standards de la société qui influencent la manière dont une fonction doit être organisée. Les pressions formelles proviennent du gouvernement, de l'environnement légal ou de parties prenantes influentes qui imposent des règles et structures à suivre (Harding, 2011). L'isomorphisme coercitif est pragmatique, ne pas se conformer exclurait l'organisation de l'obtention de bénéfices potentiels.

Isomorphisme mimétique :

Lorsque les objectifs ne sont pas clairs ou que l'environnement crée de l'incertitude, les organisations peuvent se construire sur les modèles d'autres organisations qui leur paraissent légitimes et respectables. Ne pas se conformer n'est pas envisageable selon l'isomorphisme mimétique, la légitimité est cognitive.

Isomorphisme normatif :

Les pressions normatives poussent à adopter des valeurs et normes promulguées par des acteurs institutionnels. La légitimité de l'isomorphisme normatif est morale, le fait de ne pas se conformer serait vu comme une erreur (Huybrechts et al, 2014).

Les pressions institutionnelles ont un effet sur les organisations, c'est précisément grâce à la quête de légitimité que celles-ci les poussent à se conformer, de manière consciente ou non, aux attentes des institutions de légitimation (Huybrechts et al, 2014).

4.5.2.2 Influence de la théorie institutionnelle sur la gouvernance d'entreprise sociale :

La théorie institutionnelle est un concept qui est apparu dans le monde économique il y a plusieurs décennies avant que l'on ne parle d'entreprises sociales. Dans ce contexte, nous pouvons nous demander quel est le lien entre ces deux concepts ? La proposition de Huybrechts et al (2014) soutient que le fait d'impliquer des parties prenantes va permettre d'augmenter la légitimité organisationnelle de l'entreprise sociale.

Deux développements sont possibles :

1. L'entreprise sociale se conforme aux pressions émanant des parties prenantes et les implique dans le but de gagner en légitimité auprès de ces parties prenantes elles-mêmes.
2. L'entreprise sociale implique les parties prenantes avec pour objectif de gagner de

la légitimité auprès d'autres parties prenantes.

La légitimité pragmatique pour les entreprises sociales nous permet de faire un lien avec la théorie de la dépendance à l'égard des ressources. En effet, celle-ci dépend de la volonté de l'entreprise sociale de valoriser une pratique organisationnelle, dans ce cas-ci l'implication de parties prenantes au sein de la gouvernance de l'organisation. Du point de vue de l'entreprise, des raisons pragmatiques poussent à cette décision, comme la possibilité de s'assurer de la présence de membres sur le long-terme, un soutien financier,...

Ceci nous rapproche donc de la vision rationnelle de l'organisation proposée par la théorie de la dépendance à l'égard des ressources.

Du point de vue de la partie prenante, la situation peut aussi être perçue selon les bénéfices qu'il en retire comme du prestige ou des contacts. Dans les deux cas, la présence de parties prenantes au sein des organes de l'organisation peut donc être vue comme un choix stratégique.

Selon la théorie institutionnelle, la décision peut aussi être vue comme coercitive. Dans cette situation, l'entreprise sociale se sent dans l'obligation d'impliquer certaines parties prenantes puissantes au sein de ses organes de décision, ces parties prenantes étant importantes pour la survie de l'organisation dans l'accès à des ressources financières ou non. La légitimité morale consiste, dans la situation de gouvernance des entreprises sociales, à inclure les parties prenantes parce que c'est aligné avec les valeurs et les normes de l'organisation et de son secteur. (Huybrechts et al, 2014).

Enfin, la légitimation cognitive peut être une autre explication. Dans ce cas, une entreprise sociale inclut des parties prenantes dans ses organes de gouvernance parce que cela doit être fait comme cela. Dans certaines situations, une légitimation peut être morale ou pragmatique avant de devenir cognitive avec l'habitude et le temps, lorsque l'on ne se pose plus la question de savoir si c'est la bonne chose à faire, notamment car cela fait partie de l'identité de l'organisation. Ainsi, le fait de voir l'entreprise sociale comme ayant des parties prenantes multiples peut avoir un impact cognitif dans la volonté de les inclure dans les décisions.

L'entreprise sociale est donc associée avec ses pratiques de bonne gouvernance comme étant partie de son identité organisationnelle, sans tenir compte du fait que c'est bon ou pas (légitimation morale), ou si l'organisation tire des bénéfices financiers ou autres de ces pratiques organisationnelles (légitimation pragmatique).

Ceci prouve que les questions de participation des parties prenantes comme de la gouvernance d'une manière générale peuvent être analysées sous différents angles. Dans une démarche prenant en compte cette réalité, nous allons donc combiner deux théories complémentaires : la théorie institutionnelle et la théorie de la dépendance à l'égard des ressources (ibid).

4.5.3 Application des théories au sein de la littérature.

Les deux modèles développés précédemment ont des caractéristiques différentes et complémentaires : la théorie de la dépendance à l'égard des ressources évalue les acteurs économiques comme des êtres rationnels avec un accès aux informations. D'un autre côté, la théorie institutionnelle souligne une conscience moindre de comportements de la part des acteurs économiques.

Nous allons voir l'analyse de Rijpens (2014) qui a développé une approche pratique de ces deux théories par rapport à deux WISE.

EcoBis :

EcoBis est une jeune entreprise sociale wallonne fondée en 2007 par un entrepreneur soutenu par différentes parties prenantes : individus privés, autorités publiques et locales. L'organisation réalise des travaux de rénovation écologique et d'isolation, tout en engageant des personnes désavantagées. Cette entreprise possède une structure qui compte plusieurs parties prenantes qui reflètent ses objectifs multiples : missions sociales et économiques. Certaines parties prenantes directement liées aux ressources, financières ou non, de l'organisation sont impliquées au-travers du mécanisme de cooptation au sein du conseil d'administration. D'autres membres du CA ont été attirés pour qu'ils apportent potentiellement de nouveaux clients ou contrats.

Cette stratégie s'apparente à ce que nous avons vu au sein de la théorie de dépendance à l'égard des ressources où l'implication des parties prenantes au sein de l'organisation a un but rationnel, qui vise à améliorer des relations importantes pour le développement futur de l'entreprise sociale.

Rijpens (2014) souligne le fait que certains des membres du Conseil d'Administration restent au sein de celui-ci bien qu'ils n'apportent pas les ressources espérées. Cette présence continue est la résultante de la légitimation de la présence de membres reconnus au niveau local au sein du Conseil d'Administration. Légitimation pragmatique mais aussi cognitive car les autorités locales vantant régulièrement le mode de fonctionnement des WISE, il n'aurait pas été envisageable pour une entreprise sociale d'insertion de se développer sans le support, au moins symbolique, des autorités locales.

SD4Earth :

SD4Earth a un profil tout à fait différent. C'est un groupe de quatre WISE dont la première existe depuis 1949 suite à l'initiative d'un groupe de citoyens, avant de se développer de manière importante dans les années 70-80. L'entreprise réalise des activités industrielles dans le secteur du recyclage de papier, textile et plastique. Le groupe employait en 2014 plus de 300 personnes désavantagées.

Contrairement à EcoBis, SD4Earth n'a pas coopté de personnes externes à l'organisation mais implique l'ensemble des employés du groupe au sein des décisions de l'entreprise. En effet, le Conseil d'Administration est composé uniquement des employés qui décident de

la stratégie et du futur de l'organisation sur base du principe "d'une personne, une voix". La participation est vue comme une extension de la mission qui est la réinsertion des personnes désavantagées ainsi qu'une sécurité par rapport au maintien de la mission. Cela permet d'éviter qu'une personne ou catégorie de personnes décide au détriment d'autrui. Dans ce cas de figure-ci, il peut être difficile de rencontrer des éléments à rattacher à la théorie de la dépendance à l'égard des ressources.

En revanche, Julie Rijpens souligne la légitimité morale qui est représentée au sein de la vision des WISE, notamment au cours de leur développement dans les années 80. La participation et la demande de démocratie au sein des entreprises étaient très fortes à l'époque, ce qui s'est reflété dans de nombreuses organisations, notamment SD4Earth, qui est un exemple reconnu d'entreprise auto-gérée. Cette construction de l'entreprise autour de piliers de participation ou de démocratie est considérée comme une légitimation coercitive. Dans un environnement incertain, les organisations de l'époque se sont construites sur un modèle qui commençait à se répandre. Nous faisons ici référence à de l'isomorphisme mimétique.

La légitimité morale et cognitive construite créée par la forte implication des employés au sein de l'entreprise a permis, au fil des années, un accès important à différents types de ressources : volontariat, subsides,...

Les experts de l'intégration sociale et professionnelle encouragent d'ailleurs ce type de pratiques car celles-ci permettent aux employés de devenir les acteurs de leur propre intégration dans une approche de co-construction.

Résultats des entretiens.

Suite aux interviews réalisées au sein des entreprises sociales d'insertion présentées ci-dessus, nous allons pouvoir analyser la problématique de ce mémoire en confrontant les indicateurs de gouvernance des entreprises sociales du réseau EMES avec la réalité rencontrée sur le terrain par les walking-tours d'insertion.

Pour plus de clarté, nous allons discuter de la situation de chacun des trois éléments séparément. Nous tenterons ensuite de lier la théorie de la dépendance à l'égard des ressources et la théorie institutionnelle avec les réponses obtenues lors des interviews afin de pouvoir en tirer des enseignements. Ces leçons aborderont les mécanismes ayant entraîné l'implémentation d'un élément au sein de la gouvernance des entreprises sociales d'insertion étudiées.

Dans le cadre de cette étude, il est à noter que les cinq WISE interrogées évoluent dans des pays différents, ce qui peut expliquer certaines pratiques et décisions selon le contexte local au niveau culturel, politique, socio-économique ou légal.

Notre objectif est de tenir compte du contexte et d'en informer le lecteur lorsque celui-ci a une influence sur le sujet sans rentrer dans des détails trop techniques.

5.1 Un degré d'autonomie élevé.

Ce premier indicateur aborde la relation de l'entreprise sociale avec l'Etat concernant l'influence que celui-ci aurait sur la direction de l'organisation que cela soit de manière directe ou indirecte. L'entreprise sociale étant l'émanation d'un projet individuel ou d'un groupe de personnes, les acteurs décisionnaires de celle-ci doivent faire preuve d'autonomie dans le processus de décision selon le réseau EMES (Defourny et Nyssens, 2013).

Les interviews de huit membres d'entreprises sociales nous permettent de distinguer une certaine continuité à propos de ce critère.

Ainsi, les personnes 1, 2 et 3 nous ont garanti que dans leur contexte respectif, les autorités publiques avaient des liens quasiment inexistantes avec les entreprises sociales et qu'il n'y avait donc pas de possibilité d'influence directe ou indirecte de l'Etat sur la prise de décision et la gouvernance.

La personne 2 nous a déclaré que les autorités publiques n'avaient eu aucun lien dans le

développement de l'organisation B ces sept dernières années et, a fortiori, n'avaient donc pas eu d'impact sur les décisions prises par l'organisation.

Très récemment, un accord a été conclu entre la ville de Prague et l'organisation B pour la réalisation de certaines prestations mais l'interlocuteur 2 ne pense pas que la collaboration va s'intensifier et estime qu'une potentielle influence des pouvoirs publics dans le processus de prise de décision n'est pas à l'ordre du jour.

L'organisation A a un contact similaire avec la ville de Dublin par rapport à la promotion des tours, ceux-ci étant mis en avant par certains offices du tourisme de la ville. Comme dans le cas de l'organisation B, la relation ne va pas plus loin.

Ainsi, la personne 1 nous a déclaré que l'organisation A était autonome dans sa prise de décisions vis-à-vis des pouvoirs publics, ceux-ci n'ayant pas de contacts avec l'entreprise sociale. De plus, la personne 1 ne voit pas cette situation changer dans le développement du modèle de gouvernance à moyen ou long terme.

La situation au sein de l'organisation D suit la même tendance dans la mesure où les autorités publiques n'ont pas d'influence directe sur la prise de décision de l'organisation. Toutefois, la personne 6 nous a expliqué que bien qu'étant une entreprise privée, l'organisation D avait des accords spécifiques, notamment financiers, avec les autorités publiques. Cela a été confirmé par les personnes interrogées 4, 5 et 7. Ces accords font que l'organisation D est tributaire de certaines décisions publiques, la personne 5 soulignant qu'un changement de soutien en 2006 avait impacté négativement l'entreprise sociale.

Nous pouvons retrouver des parallèles au sein de l'organisation F qui n'a pas d'influence formelle des autorités publiques dans ses processus de décisions mais qui est influencée indirectement par celles-ci. En effet, la personne interviewée 8 nous a indiqué que le *business model* de l'entreprise sociale incluait des bourses fournies par l'Etat dépendant des projets. Ces bourses étant limitées dans le temps et nécessairement attribuées à de nouveaux projets, l'organisation F est influencée dans certains de ses choix stratégiques par la volonté d'être éligible à ces revenus.

Cette situation est notamment responsable d'un certain *shift* dans les services proposés, l'organisation travaillant de plus en plus sur la thématique des migrants au détriment de celle des personnes sans-abris car les subsides publics actuels sont plus favorables à des projets en lien avec ce public.

Cette influence informelle ne se traduit pas par la présence de représentants des instances publics au sein des organisations D et F. En effet, la personne 8 nous a indiqué que l'entreprise sociale n'avait pas de contacts directs avec des représentants étatiques. De son côté, la personne 7 a indiqué au cours de son interview qu'il existait de bonnes relations de l'organisation avec l'administration publique, certains membres des pouvoirs publics

venant parfois à des événements de l'organisation D sans s'impliquer dans les processus de décisions.

Nous pouvons désormais affirmer que les walking-tours d'insertion respectent le critère d'autonomie vis-à-vis de l'Etat promu par le réseau EMES, chaque intervenant garantissant l'autonomie de son organisation au niveau de la prise de décision.

Nous pourrions toutefois discuter de l'influence indirecte créée par des politiques étatiques, qui sont formellement identifiées au sein des organisations D et F comme influençant la politique de l'entreprise sociale.

5.2 Un pouvoir de décision non-basé sur la détention de capital.

Cet élément garantit que le pouvoir de décision n'est pas lié à la détention de capital au sein des entreprises sociales. Une vision de ce principe est de considérer "qu'un membre est égal à une voix". Au cours de notre enquête, nous avons pu découvrir que les entreprises sociales d'insertion interrogées ont des visions divergentes de cette problématique (Defourny et Nyssens, 2013).

La première tendance à propos de cet indicateur nous a été décrite par la personne 2. Ainsi, au sein de l'organisation B, bien que l'idée est de consulter les parties prenantes et notamment les guides, la décision finale revient au CEO. Il n'existe pas, au sein de l'entreprise sociale, de processus particuliers qui contraignent le CEO à consulter d'autres membres ou parties prenantes. Cela se traduit notamment, par le fait qu'il n'existe pas de conseil d'administration au sein de l'organisation.

La tendance est différente dans les autres entreprises sociales d'insertion interrogées. Ainsi, dans l'organisation D, il existe un conseil d'administration avec huit membres. Les personnes interrogées 4, 5, 6, et 7 en font partie tout en étant employées de l'organisation. La personne 4 nous a indiqué que le conseil d'administration était composé de six travailleurs de l'organisation D, d'un guide et d'un ancien employé travaillant désormais au sein d'autres associations. Les personnes interviewées 6 et 7 nous ont indiqué que les membres du conseil d'administration sont désignés annuellement au cours d'une Assemblée générale qui est ouverte et libre d'accès.

Toutes les personnes interviewées de l'organisation D nous ont confirmé que la détention de capital n'entraîne pas en compte dans l'élection des membres du conseil d'administration et dans la prise de décision d'une manière générale.

Au sein de l'organisation C, la personne interviewée 3 nous a confirmé une tendance semblable avec des membres du CA choisis pour leurs compétences plutôt qu'au vu de leur potentielle détention de capital.

Néanmoins, notre interlocuteur nous a signifié qu'en qualité de président du Conseil d'Administration, il avait un pouvoir prépondérant, qui lie indirectement la détention de capital avec un pouvoir de décision élevé. Cette situation rend le cas de l'organisation C particulièrement intéressant car nous pouvons observer une politique de gouvernance promouvant le pouvoir de décision non-basé sur la détention de capital et la participation inclusive avec quelques légères modifications, qui garantissent au détenteur du capital une place importante vis-à-vis des décisions à prendre dans l'entreprise sociale.

Cette tendance est aussi celle suivie par l'organisation F, celle-ci allant chercher des personnes externes à l'entreprise sociale afin de composer son CA. La personne interrogée 8 nous a confirmé qu'un membre de l'organisation ne pourrait pas faire partie du Conseil d'Administration. Cela permet un soutien accru du CA aux équipes au-travers d'une expertise poussée sur les questions techniques. Le pouvoir de décision n'est donc pas non plus lié à la détention de capital au sein de l'organisation F.

Au sein de l'organisation A, l'entreprise sociale ne possède qu'un CA de 2 personnes à cause de la jeunesse de l'entreprise sociale. La personne interviewée 1 nous a confirmé que l'idée à moyen terme était d'avoir un Conseil d'Administration composé d'individus externes comme internes à l'organisation A choisies non pas pour leur détention de capital mais bien pour leur compétence.

Dans ce cadre, l'idée de la personne 1 est de réunir les personnes issues de l'organisation A avec des experts de différents secteurs actifs dans d'autres organisations pouvant apporter des connaissances de terrain et un point de vue extérieur à l'entreprise sociale.

En ce qui concerne l'organisation D, la personne 4 nous a affirmé que la décision d'avoir une ouverture large du Conseil d'Administration était un choix idéologique mais aussi une nécessité au vu du faible nombre de personnes intéressées. D'ailleurs, le nombre de huit personnes du Conseil d'Administration est un minimum légal au Danemark pour ce modèle d'entreprise.

Les personnes 5 et 6 ont mis en avant le fait qu'en cas de question importante qui ne rencontre pas de consensus, c'est le Président de l'organisation qui a le dernier mot. Cela rejoint les constatations rencontrées au sein de l'organisation 3 qui a un Conseil d'Administration ouvert mais avec un rôle déterminant pour le fondateur et détenteur de capital principal. Néanmoins, la personne 5 nous a certifié que les situations n'atteignant pas le consensus étaient rares et que donc, les décisions étaient quasiment exclusivement prises

après la rencontre d'une solution de groupe.

La situation de l'organisation 4 implique qu'une majorité des membres du CA travaille aussi au quotidien au sein de l'entreprise sociale, ce qui permet des rapports réguliers et une cohésion accrue de l'équipe dirigeante selon la personne 7.

Nous pouvons donc observer deux tendances différentes par rapport à cet indicateur dans le cas des walking-tours d'insertion. Ainsi, l'organisation 2 n'applique pas ce concept, étant fermée à cet indicateur. A contrario, l'ensemble des autres organisations ont des mécanismes d'ouverture des instances de prises de décision à des individus ne possédant pas de capital. A cela, deux mécanismes distincts sont appliqués. Le premier est la présence d'employés et de guides comme dans les organisations A et D. Le second mécanisme concerne l'implication de personnes externes à l'entreprise sociale afin qu'elles fassent profiter l'organisation de leur expertise et expérience d'un point de vue externe.

5.3 Une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité

La participation des différents membres d'une organisation dans les processus décisionnels est un élément important lié aux entreprises sociales en Europe à cause de la tradition des coopératives. Pourtant, nous avons vu dans la partie théorique que différentes études indiquaient que la situation sur le terrain n'était pas toujours aussi simple. Nous allons maintenant découvrir ce qu'il en est pour les walking tours d'insertion.

La dynamique participative est un élément que la personne 1 souhaite voir devenir central au sein de l'organisation A. Actuellement la participation est limitée car le Conseil d'Administration n'est constitué que des deux cofondateurs mais pour chaque décision importante, ceux-ci tentent de consulter leurs guides car l'entreprise sociale les concerne en priorité. Le développement doit se faire dans deux directions avec une inclusion de guides et, plus généralement, de membres de l'organisation. D'un autre côté, l'objectif est d'avoir des personnes d'expérience externes à l'organisation au sein du conseil d'administration.

La première personne interviewée parle notamment d'une personne ayant déjà eu des responsabilités au niveau de la bonne gouvernance des entreprises sociales et d'une personne avec de l'expérience dans le secteur du tourisme. Les autres personnes souhaitées au sein du Conseil d'Administration seraient des spécialistes dans des domaines nécessaires à une entreprise comme l'aspect légal, financier ou comptable.

Les idées de l'interlocuteur 1 rejoignent la structure qui a été adoptée au sein de l'organisation C. En effet, cette démarche de gain d'expérience et de réseaux est déjà appliquée au sein de cette entreprise sociale qui dont trois des quatre membres du CA sont extérieurs à l'entreprise sociale. La personne 3 est très satisfaite de ce choix et des apports de celui-ci au sein du développement de l'organisation.

L'organisation F suit la même tendance concernant un processus de participation inclusive avec un CA composé d'experts externes à l'organisation, présents pour leur expertise et recrutés via les réseaux des membres de l'organisation.

Au sein du secteur des walking-tours d'insertion, nous pouvons donc voir un mouvement de recherche d'expertise et de compétences au sein de certaines organisations, qui passe par le recrutement d'experts en tant qu'administrateurs de l'organisation.

En ce qui concerne l'inclusion des guides dans les processus de décisions, la structure de gouvernance de l'organisation C est différente. En effet, en plus du Conseil d'Administration, il existe un *Guide Steering Group* qui organise les discussions sur les sujets de l'organisation entre les guides afin de connaître leurs avis et recommandations.

Ensuite, ce groupe a pour mission de faire remonter les informations vers la personne 1 dont la tâche est de transmettre ces informations au sein du CA pour une inclusion efficace des avis de l'entreprise sociale.

Le système est différent au sein de l'organisation B, où la personne 2 prend l'ensemble des décisions en n'ayant pas de système formel de partage du pouvoir de décision. L'interlocuteur 2, en sa qualité de CEO de l'entreprise sociale, nous a toutefois indiqué discuter avec les membres de l'organisation afin de connaître leurs avis.

Lorsque nous avons demandé à la personne interviewée quelles étaient les raisons de cette structure de gouvernance limitant la participation dans la prise de décisions, notre interlocuteur nous a déclaré qu'*"au sein d'une entreprise, une personne devait prendre des décisions, et que dans le cas de l'organisation B ce rôle lui revenait."* (Personne 2).

Au sein de l'organisation D, il y a une volonté et une nécessité d'avoir une gouvernance inclusive. Volonté car c'est dans l'esprit de l'entreprise sociale d'avoir des mécanismes de démocratie participative, ce qui résulte dans la présence d'un guide, d'employés et d'anciens employés dans le conseil d'administration actuel.

C'est une nécessité car la personne 4 nous a confirmé que le nombre de personnes postulant pour le Conseil d'Administration ou se rendant aux assemblées générales est limité, ce qui implique qu'ouvrir au maximum ces instances permet aussi d'avoir un nombre de candidats suffisant.

La personne 4 nous a indiqué que la présence des anciens employés est importante pour l'organisation car elle permet à des personnes ayant connu la vie de l'entreprise sociale,

de comparer avec leur nouvelle expérience, en important certaines idées neuves de changements.

La personne 7 nous a indiqué que cette nécessité était notamment due au fait que les membres et bénéficiaires de l'organisation étaient satisfaits de son développement, ne souhaitant pas s'impliquer car ils estimaient que tout était fait correctement.

L'interlocuteur 6 nous a déclaré être satisfait de la politique de participation inclusive de son organisation, les personnes présentes apportant leurs propres compétences.

Nous pouvons donc assurer que les walking-tours d'insertion ont des stratégies différentes vis-à-vis de l'implication de différentes parties concernées par l'activité au sein des instances dirigeantes. En effet, certaines organisations adoptent une participation inclusive (organisation D) ou partiellement inclusive (organisations A ou C), tandis que d'autres entreprises sociales du secteur privilégient la présence de personnes externes susceptibles d'apporter une certaine expertise, au détriment de la participation de parties prenantes.

5.4 Liens entre les résultats empiriques et l'analyse théorique.

Ce travail nous a permis de découvrir empiriquement la présence de certains indicateurs de gouvernance du réseau EMES au sein d'entreprises sociales d'insertion organisant des walking-tours. Nous allons désormais au cours de cette section découvrir un certain nombre de points présents au sein de la partie théorique et retrouvés au sein des enseignements empiriques de ce travail.

5.4.1 La participation.

Le premier point abordé au cours de la partie théorique souligné par l'analyse empirique du secteur des walking-tours aborde la question centrale de la participation inclusive au sein des WISE. L'analyse théorique nous a enseigné que la participation de parties prenantes au sein des instances dirigeantes d'une entreprise sociale en général, et d'une WISE en particulier, était considéré comme un critère de base. Nous pouvons le voir dans la définition du réseau EMES, tout comme dans le discours du Président italien Romano Prodi (Prodi, DN : Speech/02/66, cité dans Pesto et Hulgård, 2015) dont nous avons parlé au sein de la partie théorique.

Néanmoins Pestof et Hulgard (2015) ont théorisé une ambivalence entre ce discours promouvant la participation et des résultats plus faibles que prévus dans la pratique. Cette ambivalence a aussi été souligné par l'analyse de Nyssens (2015) notamment, sur le fait

que la participation des parties prenantes au sein des WISE était plus faible que ce que l'on pouvait imaginer. Une des raisons invoquées par l'auteur étant la *professionalisation* des WISE.

Cette situation a été analysée par Giddy et Hoogedoorn (2018) qui voient le secteur des walking-tours devenir de plus en plus concurrentiel, impactant les business models des entreprises sociales d'insertion du secteur. Notre analyse empirique permet donc de faire un lien entre un enseignement de notre analyse empirique et un concept décrit au sein de la théorie. En effet, cette clé théorique permet de mieux comprendre la décision de certaines organisations (notamment B et F) de limiter le nombre de parties prenantes impliquées dans les décisions au vu de la concurrence du secteur.

5.4.2 La place du fondateur.

La place de l'entrepreneur social a été abordée au sein de la partie théorique de ce travail, notamment par Von der Weppen et Cochrane (2012). En effet, le fondateur d'organisations sociales de petites tailles peut avoir tendance à sous-estimer la nécessité de posséder des systèmes de gouvernance formels.

Notre enquête empirique nous a permis de nous rendre compte que le secteur des walking-tours d'insertion avait des liens avec cette analyse malgré des situations hétéroclites. Nous avons eu l'occasion d'interroger trois entrepreneurs sociaux (personnes 1, 2 et 3). Cela nous a permis de découvrir que chacun aborde la question de manière différente.

En effet, la personne 1 est consciente de l'importance de bien s'entourer, notamment en érigeant un modèle de gouvernance formel judicieux afin d'exploiter le potentiel de l'entreprise sociale. Néanmoins, au jour d'aujourd'hui, en raison la jeunesse de l'organisation, ces structures ne sont pas encore implémentées au sein de l'organisation A.

Nous pouvons lier cette situation avec les enseignements théoriques de Von der Weppen et Cochrane (2012) qui indiquent qu'au cours de la croissance, des politiques de gouvernance formelles sont nécessaires au développement de l'entreprise sociale. Dans le cas où ces structures ne sont pas implémentées, l'influence du fondateur/gérant peut poser problème.

La personne 2 n'a pas implémenté de structures formelles au sein de l'organisation B, gardant l'ensemble du pouvoir de décision. Cette démarche fut analysée au cours de l'étude de cas de Von der Weppen et Cochrane (2012). Ceux-ci ont tiré comme enseignement que les entrepreneurs sociaux ayant fondé leur organisation pouvaient sous-estimer l'importance de systèmes de contrôles et de vérifications de leur propre personne.

Enfin, la personne 3 a contruit une structure plus fournie que les deux organisations citées ci-dessus, suivant les tendances enseignées par l'étude de Von der Weppen et Cochrane (2012) avec un meilleur système de contrôle, notamment grâce au Conseil d'Administration. La personne 3 nous a d'ailleurs confié l'importance pour elle d'avoir une structure fournie afin de limiter son propre rôle tout en permettant à l'organisation C une plus grande indépendance vis-à-vis de sa personne.

Le secteur des walking-tours suit donc la tendance analysée au Royaume-Uni par Speak et al (2008) à propos des différents niveaux des structures instaurées par les entrepreneurs sociaux pour s'entourer.

Afin d'expliquer cette démarche, Speak et Al (2008) ont introduit le concept de *paradoxe des entrepreneurs*, celui-ci indiquant que les bons entrepreneurs reconnaissent la nécessité d'être entourés, d'avoir un Conseil d'Administration performant, d'avoir plus de contrôle et des avis différents afin de se développer. A contrario, les moins bons entrepreneurs désirent un CA plus faible dans le but de gérer l'organisation selon leur bon vouloir, ce qui diminue toutefois les intérêts de la fonction.

5.4.3 Relation entre le Conseil d'Administration et l'équipe dirigeante.

Spear et al (2014) ont souligné une facette importante de la relation entre le CA et l'équipe dirigeante. Celle-ci concerne les responsabilités respectives des deux fonctions. Cet problème peut être retrouvée au sein des entreprises sociales d'insertion du secteur touristique. En effet, les organisations A et D possédant des Conseils d'Administration composés quasiment exclusivement de membres de l'équipe dirigeante, la question de la séparation des pouvoirs peut sembler floue.

La personne 1 nous a confié que l'objectif de l'organisation A était d'améliorer cet aspect à l'avenir. De son côté, la personne 7 nous a indiqué que l'organisation D a voté un texte pour délimiter les pouvoirs du CA et de l'équipe dirigeante. Malgré cela, la personne 6 nous a confié que le Conseil d'Administration était peu formel et qu'il y avait une certaine continuité entre les réunions de l'équipe dirigeante et du CA.

A contrario, cette thématique de séparation des responsabilités est balisée au sein des organisations C et F. Au sein de l'organisation F, le Conseil d'Administration est composé de membres distincts de l'équipe dirigeante et a des prérogatives spécifiques qui sont assimilées à du conseil. Selon la personne 8, cette situation donne de très bons résultats actuellement au niveau de la coordination.

Ainsi, dans cette situation, nous retrouvons la recommandation de Spear et al (2014) disant que la problématique doit être discutée et clarifiée de manière proactive dans

chaque entreprise sociale, recommandation qui n'est toutefois pas encore suivie par tous les walking-tours d'insertion.

5.4.4 Le recrutement des administrateurs.

Un autre lien entre notre analyse théorique et nos résultats empiriques concerne la difficulté pour les entreprises sociales de recruter des administrateurs avec les compétences adéquates. Cette problématique a été développée, notamment, par Salamon et al (2018). En effet, les possibilités de trouver des personnes compétentes particulièrement d'un point de vue stratégique et financier peut, selon cette étude, se révéler compliqué, Salamon et al (2018) identifiant même le recrutement d'administrateurs comme l'un des principaux problèmes de gouvernance des entreprises sociales.

Cette difficulté transparaît au sein du secteur des walking-tours d'insertion. Le cas le plus frappant est celui de l'organisation D qui a des difficultés à avoir huit membres du Conseil d'Administration, ceux-ci étant pour le plupart des employés de l'entreprise sociale. La personne 4 nous a indiqué qu'elle considérerait cet élément comme un problème car il limite la diversité au sein du CA. Pour cette raison, la présence d'un ancien employé ayant des compétences spécifiques dans le Conseil d'Administration de l'organisation D est reconnu comme un avantage par la personne 7.

Dans le cas des organisations A et F, les entrepreneurs sociaux sont actuellement en train de chercher à compléter leur CA avec des personnes extérieures à l'organisation, processus qui leur prend du temps. Il est à souligner qu'être membre du Conseil d'Administration de ces deux organisations se fait sur une base volontaire, n'étant donc pas rémunéré.

A l'opposé, l'organisation C possède un Conseil d'Administration satisfaisant selon la personne 3, avec des membres représentant chacun un pan des fonctions stratégiques nécessaires au bon développement de l'entreprise sociale.

Nous pouvons donc voir que dans 3 des 4 walking-tours possédant un Conseil d'Administration, il y a une recherche pour augmenter le nombre de membres du Conseil d'Administration, confirmant ainsi les développements théoriques de Salamon et al (2018).

Nous allons désormais terminer notre argumentaire en utilisant la théorie institutionnelle et la théorie de la dépendance à l'égard des ressources afin de tenter de mieux comprendre l'implémentation de chaque indicateur ou non, au sein des walking-tours d'insertion.

5.4.5 Liens de l'analyse avec la théorie institutionnelle.

Nous allons désormais discuter de la présence d'un indicateur de gouvernance au sein du secteur des walking-tours d'insertion au regard de la théorie institutionnelle et de ses

enseignements afin de répondre à notre question de recherche. Dans ce cadre, nous allons aborder facteur par facteur les différents concepts abordés par la théorie institutionnelle et explicités au sein du chapitre 4.

Nous allons débiter avec l'isomorphisme mimétique qui est un concept utilisé dans les raisonnements de plusieurs interlocuteurs dans le développement, ou non, d'indicateurs de gouvernance du réseau EMES.

En effet, les personnes 1, 2 et 5 ont justifié la création de structures de gouvernance sur base du modèle fourni par d'autres organisations.

Ainsi, la personne 1 nous a parlé au cours de l'interview à plusieurs reprises de sa vision de l'entreprise sociale développée durant ses études mais aussi au cours de ses différentes missions en tant que consultant dans des organisations à but non-lucratif. Cette expérience lui a notamment permis de se rendre compte que des projets avec un haut potentiel n'atteignaient pas toujours leurs objectifs par manque d'esprit entrepreneurial "business", lorsque l'organisation dépendait de l'Etat ou de subsides, ce qui l'a poussé vers la forme d'entreprise sociale avec une autonomie dans les processus de décision.

Ces missions en tant que consultant lui ont aussi montré les avantages d'une participation inclusive et ouverte à tous les membres, ce qui a influencé la construction des structures de gouvernance de l'organisation A. En liant ces données avec la théorie institutionnelle, nous pouvons analyser ce processus comme étant une démarche cognitive. Suivre un autre modèle de gouvernance ne serait pas envisageable car celui-ci est le plus performant dans les exemples rencontrés par l'interlocuteur 1.

En ce qui concerne l'organisation B, il est intéressant de voir que nous pouvons retrouver des ressemblances à propos de processus de réflexions qui débouchent sur des résultats diamétralement opposés au niveau des éléments de gouvernance.

Ainsi, nous pouvons déceler un raisonnement cognitif dans le choix de la personne 2 de concentrer le pouvoir de décision entre ses mains au vu de la détention de capital, ce qui a pour effet corollaire la limitation de la participation.

En effet, ces choix stratégiques sont vus par l'interlocuteur 2 comme étant une nécessité afin de permettre le développement de l'organisation, se basant sur des exemples du monde de l'entreprise analysés au cours de sa carrière académique. Ce choix prend ici aussi une tournure cognitive.

De son côté, la personne 5 nous a indiqué que l'organisation D était influencée par d'autres entreprises sociales qui réalisaient de bons résultats, que cela soit en terme de produits proposés ou de systèmes de décisions. Ainsi, les exemples d'entreprises sociales similaires au Danemark mais aussi en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas influencent l'évolution de l'organisation D.

Toutefois, nos interlocuteurs 4 et 6, issus de la même organisation, ont mis en avant un autre aspect de la démarche de l'entreprise sociale. En effet, une certaine forme d'isomorphisme coercitif décrit par la théorie institutionnelle a été abordée. La personne 4 nous a affirmé que la présence d'une Assemblée Générale et d'un Conseil d'Administration sous cette forme sont des nécessités en vertu de la loi danoise concernant un type d'organisation comme celui choisit par l'entreprise sociale B. Ainsi, ce sont les pressions de l'environnement légal et politique qui imposent des règles et des structures à suivre. C'est donc une démarche pragmatique de l'entreprise sociale que de se conformer à ce niveau, ne pas le faire serait s'exclure de l'obtention de bénéfices potentiels.

Nous pouvons voir dans ce cas-ci qu'une réalité peut-être issue de cheminements différents qui se rejoignent au niveau de l'output créé. Et qu'au sein d'une même organisation, certains individus voient plus un cheminement qu'un autre.

La ratification de l'organisation C au SE Code écossais permet de voir un troisième facteur développé par la théorie institutionnelle, que nous avons moins retrouvé au sein des choix de gouvernance des walking-tours d'insertion. En effet, bien que non-contrainquant, ce code qui met en avant une gestion démocratique¹ agit comme un élément normatif auprès de l'entreprise sociale afin que celle-ci se conforme aux valeurs et structures promulguées.

Ainsi, l'organisation ne se conformant pas aux méthodes et structures du code peut voir cela comme une erreur, dans la mesure où il y existe une légitimité morale liée au code ratifié. Nous pouvons donc rattacher la structure de gouvernance de l'organisation C à l'isomorphisme normatif abordé dans la théorie institutionnelle. C'est d'ailleurs ce qui nous a été confirmé par notre troisième interlocuteur qui a souligné l'importance morale des structures, notamment avec l'inclusion des guides dans les processus de décisions.

5.4.6 Liens avec la théorie de la dépendance à l'égard des ressources.

Afin de compléter notre analyse des éléments des entreprises sociales d'insertion interrogées, nous allons brièvement aborder leurs réponses au regard de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources. Cette théorie va nous permettre d'analyser notre travail sous un angle plus rationnel que la théorie institutionnelle.

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources nous indique la nécessité pour une entreprise d'imaginer une stratégie pour diversifier ces sources de ressources. Afin d'atteindre cet objectif, deux stratégies sont possibles : la création de réseaux entre organisations afin d'avoir accès à certaines ressources ou la cooptation d'individus externes à l'organisation

1. "Democratic : From Co-ops and mutuals', SEs have learned the benefits of common ownership and democratic governance. This is the primary model of the social economy in continental Europe." (SE Code, 2019).

au sein du conseil d'administration.

La question de création de réseaux est particulièrement importante pour les entreprises sociales interrogées car il est important pour celles-ci d'avoir des partenaires fiables pour de nombreuses fonctions que l'organisation ne peut ou ne veut pas assumer mais aussi plus spécifiquement, afin d'avoir un réseau de confiance dans le recrutement de guides ayant le bon profil, opération cruciale qui doit être réalisée par un partenaire proche et de confiance.

Dans ce cadre, l'organisation C a des partenariats avec Big Issue Invest et Unltd qui sont des organisations travaillant avec des personnes sans abris et qui propose à l'entreprise sociale des personnes avec lesquelles ils ont collaboré et qu'ils jugent adéquates et prêtes à présenter des tours de la ville.

Cette stratégie est aussi suivie par l'organisation A qui a des contacts avec une très grosse organisation de charité irlandaise qui les met en contact avec des personnes qui pourraient devenir guides.

A contrario, l'organisation D étant plus large travaillant déjà avec des personnes sans abris ne réalise pas ce type de partenariat car il a déjà, naturellement, des contacts avec certaines personnes. La deuxième stratégie proposée par la théorie de la dépendance à l'égard des ressources est la cooptation.

La cooptation est un objectif du développement du Conseil d'Administration tel que souhaité par notre interlocuteur 1. L'objectif annoncé est d'avoir un point de vue externe et une expertise accrue grâce à l'expérience acquise dans d'autres situations par les administrateurs externes. De plus, la possibilité de profiter d'un réseau dans les secteurs touristiques et des organisations à but non-lucratif est un autre objectif ciblé par la personne 1.

L'organisation D compte déjà deux personnes externes au sein de son conseil d'administration mais étant donné que ce sont d'anciens employés de l'entreprise sociale, la situation est légèrement différente. Toutefois, les personnes 4, 6 et 7 nous ont confirmé que cela était bénéfique au développement de l'entreprise sociale d'avoir des points de vue externes à l'organisation D et de profiter de leurs compétences acquises au sein de structures différentes.

L'organisation F utilise aussi ce procédé afin de compter dans son CA des personnes d'expérience, ayant acquis de l'expertise dans des domaines nécessaires à l'entreprise sociale. La personne 8 nous a confirmé que cela permettait à des personnes avec des compétences élevées de participer à leur manière au développement d'une entreprise sociale positive pour la société. Ces personnes externes aident donc grâce à leur regard extérieur dans un rôle de conseil de l'équipe dirigeante.

Pour conclure vis-à-vis de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources, nous pouvons voir que les walking-tours d'insertion ont des stratégies hétéroclites.

La nécessité de réseaux semble intégrée dans les stratégies d'une partie des entreprises sociales interrogées qui tentent de se créer des contacts via des partenariats (organisations A et C) ou grâce à des mécanismes de cooptation (organisations A et F). Bien entendu la taille et le peu de moyens des entreprises sociales du secteur ne sont pas de nature à faciliter ce type de stratégies.

Conclusion

En 2019, devant la place grandissante prise par l'entreprise sociale au sein du monde économique, il est intéressant de s'interroger sur les réalités se trouvant derrière ce concept. Dans ce cadre, nous nous sommes appliqués à étudier les pratiques de gouvernance d'entreprises sociales d'insertion dans le secteur spécifique des walking-tours.

Après une analyse de la théorie existante à propos des entreprises sociales, de leurs systèmes de gouvernance et de leur évolution dans le secteur du tourisme, nous sommes désormais en mesure de répondre aux questions de recherche que nous avons établies au début de ce travail. La première interrogation concernait les éléments de gouvernance des walking-tours établis sous forme d'entreprises sociales d'insertion. Pour répondre à cette problématique, nous nous sommes focalisés sur les trois indicateurs de gouvernance des entreprises sociales édictés par le réseau EMES afin de structurer notre analyse autour des éléments reconnus scientifiquement.

Les entretiens réalisés et leur évaluation nous ont permis d'établir un socle d'éléments constitutifs de la gouvernance des walking-tours d'insertion. Le premier indicateur identifié est le haut degré d'autonomie des entreprises sociales du secteur vis-à-vis de l'Etat. En effet, notre travail a prouvé que les walking-tours d'insertion sont autonomes dans leurs processus de décisions vis-à-vis des autorités publiques. Toutefois, il est important de distinguer influence directe et indirecte dans le cadre de notre analyse. Si les résultats de l'enquête sont unanimes vis-à-vis de l'absence d'une ingérence directe au sein des entreprises sociales du secteur, les processus décisionnels de certaines organisations peuvent être influencés indirectement. En effet, dans deux cas sur cinq, il nous a été signalé qu'une certaine dépendance financière liée aux outils étatiques pouvaient créer une influence indirecte des politiques étatiques sur les décisions de l'organisation.

Le deuxième pilier de la gouvernance des walking-tours établis sous la forme d'entreprises sociales d'insertion, est le pouvoir de décision non-basé sur la détention de capital. Notre étude indique que cet indicateur est respecté par 80% des entreprises sociales interrogées au sein de notre enquête. Cet élément semble n'être que très peu remis en question par les différentes personnes interrogées.

Néanmoins, un principe lié à cet indicateur qui voit des résultats plus hétéroclites à la sortie de nos entretiens concerne la place des détenteurs de capital dans les organes de décisions des organisations. Ces enseignements ont fait lien avec des études étudiées dans

le cadre théorique discutant de ce sujet au sein des petites entreprises sociales et WISE. Ainsi, vis-à-vis de ce sujet, les structures des walking-tours d'insertion sont dans la lignée de différents travaux, notamment de Von der Weppen et Cochrane (2012).

Le troisième élément constitutif de la gouvernance des entreprises sociales d'insertion organisant des walking-tours voit des résultats plus distincts entre les différentes organisations du secteur. En effet, notre analyse empirique débouche sur une structure indiquant que les entreprises sociales d'insertion étudiées n'ont pas toujours de mécanismes de participation inclusive.

Les réponses vis-à-vis de cet indicateur sont hétéroclites et varient selon les entreprises sociales. Ainsi, nous pouvons retrouver une dynamique participative impliquant différentes parties prenantes de l'organisation dans la structure de gouvernance de l'organisation D. A l'opposé, le pouvoir de prise de décision est fermé et uniquement détenu par la personne 2 dans le cadre de l'organisation B. Les structures de gouvernance des autres entreprises sociales du secteur se situent toutes entre ces deux extrêmes, chacune développant son système et ses mécanismes propres.

Ces résultats confirment des études déjà réalisées dans le secteur des WISE, notamment par Campi et al (2014, cité par Defourny et Nyssens) qui recensaient 58% des WISE interrogées comme possédant plus d'une catégorie de parties prenantes au sein de leur CA.

Ces développements nous permettent de construire un socle d'éléments constitutifs de la gouvernance des walking-tours d'insertion. Il fut donc naturel de nous interroger sur les raisons de la présence de ces indicateurs au sein des structures de gouvernance des entreprises sociales d'insertion du secteur du tourisme.

Pour répondre à cette interrogation, nous avons analysé les réponses obtenues à travers le prisme des théories institutionnelles et de dépendance à l'égard des ressources.

Les résultats de l'analyse liée à la théorie institutionnelle montrent que la démarche principale suivie par les organisations du secteur des walking-tours est cognitive. Dans ce schéma, les walking-tours d'insertion ont construit leurs systèmes de gouvernance principalement en se basant sur les modèles fournis par d'autres organisations, issues du même secteur ou non.

Dans le cadre de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources, nous pouvons affirmer qu'une majorité des walking-tours établis sous forme d'entreprises sociales d'insertion ont un raisonnement rationnel ayant pour objectif de diversifier leurs ressources et réseaux. Les deux stratégies abordées par la théorie se retrouvent au sein du secteur analysé. La première technique consistant à créer des contacts et partenariats est poursuivie par une partie des organisations interrogées (organisations A et C). D'un autre côté, certaines

entreprises sociales (organisations A et F) utilisent une démarche de cooptation d'administrateurs afin de gagner, en plus de contacts, de l'expertise et un point de vue externe. Ces deux différentes théories nous permettent d'affirmer une complémentarité dans les démarches de construction des structures de gouvernance des walking-tours d'insertion entre des stratégies rationnelles développées par la théorie de la dépendance à l'égard des ressources et des démarches hétéroclites et principalement cognitives développées par la théorie institutionnelle.

Limites.

Au cours de l'évolution de ce travail, nous avons rencontré quelques limites qu'il nous faut signaler afin d'aider à la compréhension du sujet par le lecteur.

La première barrière rencontrée fut l'existence de nombreuses visions de l'entrepreneuriat social et ses frontières poreuses qui nous ont questionné quant aux entreprises abordées au sein de ce travail. Dans ce contexte, nous avons trouvé très intéressante la vision d'Austin et al (2006), de voir l'entreprise sociale comme un continuum, ce qui permet de considérer le concept dans sa globalité malgré les différences de contextes.

La deuxième limite fut le choix des références vis-à-vis des éléments de gouvernance des entreprises sociales, celles-ci pouvant être opposées dans certains cas suivant les organisations. C'est pour cette raison que nous avons décidé de travailler avec les indicateurs du réseau EMES, qui est un réseau européen spécialisé sur les questions autour de l'entrepreneuriat social, qui dans un esprit similaire au continuum, indique des indicateurs non pas de manière exclusive mais afin de baliser un secteur, ce qui est en lien avec les objectifs de ce mémoire.

Dans un but de précision et d'honnêteté, nous nous sommes concentrés sur un secteur très précis afin de pouvoir comparer des situations comparables. Cela a permis de réaliser une étude qualitative de ce micro-secteur bien que le nombre limité d'entreprises sociales au sein de ce secteur ait pu poser problème à certains moments, notamment au cours du contact de personnes désireuses de répondre aux questions. En effet, recueillir un nombre d'intervenants permettant de justifier les résultats du travail au sein d'un secteur ne comptant qu'une dizaine d'organisations à travers l'Europe fut un beau défi.

Enfin, la dernière limite que nous pouvons recenser par rapport à ce travail est relative à la qualité des interviews. En effet, réaliser des interviews par Skype en anglais avec des personnes dont c'est également la seconde langue a pu poser quelques difficultés par rapport à des questions spécifiques et précises. Cet aspect fut renforcé durant certaines interviews lors desquelles les personnes interviewées ne s'étaient pas intéressées aux avantages et inconvénients des systèmes de gouvernance. Néanmoins, cette problématique s'est améliorée au fur et à mesure des interviews lorsque nous avons eu plus d'expérience des

entretiens. Ceci nous a permis de mieux aborder les réponses de nos interlocuteurs.

Perspectives.

Nous souhaiterions terminer ce travail en indiquant les développements futurs qui pourraient être réalisés dans la lignée de ce mémoire.

La première perspective serait d'analyser l'influence du secteur par rapport au modèle et aux éléments de la gouvernance d'une entreprise sociale. En effet, au cours de ce travail, nous avons développé une analyse par rapport au micro-secteur des walking-tours mais nous n'avons que peu abordé l'influence du secteur sur les éléments de gouvernance de l'entreprise sociale.

D'un point de vue plus spécifique, nous avons vu qu'au sein de l'organisation D, l'entreprise sociale a du mal à stimuler la participation de parties prenantes, des guides et des personnes à l'extérieur de l'entreprise sociale. Cet aspect rejoint l'enseignement de Salamon et al (2018) qui mettait en avant la difficulté des entreprises sociales de rencontrer un nombre suffisant de membres de Conseil d'Administration suffisant. Dans ce contexte, il pourrait être utile de développer les raisons de cette situation au cours d'une analyse.

La troisième perspective, qui fut un fil rouge tout au long de ce travail est plus globale et concerne l'influence du modèle américain ou européen d'entreprise sociale². Cette question est abondamment discutée au sein de la littérature scientifique et nous nous rendons compte qu'elle se retrouve dans les processus de formation des entreprises sociales et, notamment, dans la construction de ses éléments de gouvernance, tout comme dans la partie empirique avec des entreprises sociales construites de manière cognitive qui se basent sur l'un ou l'autre modèle. Analyser ce choix de la vision de l'entreprise sociale nous paraît intéressant.

De plus, une législation plus précise au niveau des différents niveaux de pouvoir en Belgique, comme au niveau européen, nous paraît pouvoir être une avancée significative dans la reconnaissance et le support des entreprises sociales, ce terme englobant actuellement trop de réalités différentes qui résultent notamment en des politiques de gouvernance différentes.

2. En tenant en compte les nombreux sous-modèles à chaque vision de l'entreprise sociale et le fait que ces modèles peuvent, dans certains cas, se recouper entre eux.

Bibliographie

- [1] Adam, Stefan, Gregorio Avilés, Domenico Ferrari, Jeremias Amstutz, Luca Crivelli, Cavedon Enrico, Anja Gafner, Spartaco Greppi, Daniela Schmitz, Bernadette Wüthrich, et Daniel Zoebeli. (2016) "Work Integration Social Enterprises in Switzerland." *Nonprofit Policy Forum* 7.4 (2016).
- [2] Allemand, S. Boutillier, S. (2010). L'économie sociale et solidaire, une définition pluridimensionnelle pour une innovation sociale. *Marché et organisations*, 11(1), 9-14. doi :10.3917/maorg.011.0009.
- [3] Altinay, Sigala, and Waligo. (2016). "Social Value Creation through Tourism Enterprise." *Tourism Management* 54 : 404-17. Web.
- [4] Anderson, C, Ceserani, G, Donaldson, C, Gregory, I, Hall, M, Rosenbaum, A, et Taylor, E. (2017) "Digital Humanities and Tourism History." *Journal of Tourism History* 9.2-3 246-69. Web.
- [5] Ashoka (2019). Quelle vision de l'entrepreneur social derrière la sélection des Fellows Ashoka ? Récupéré sur [https ://www.ashoka.org/fr-FR/story/quelle-vision-de-le2](https://www.ashoka.org/fr-FR/story/quelle-vision-de-le2)
- [6] Austin, J, Stevenson, H, et Wei-Skillern, G. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship : Same, Different, or Both ? *Entrepreneurship Theory and Practice*. doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x
- [7] Austin, J. E., Gutiérrez, R., Ogliastri, E. and Reficco, E. (2006). Effective management of social enterprises : Lessons from businesses and civil society organizations in Iberoamerica, *Cambridge : Harvard University Press*.
- [8] Banham, H., He, Y. (2010). SME governance : Converging definitions and expanding expectations. *The International Business Economics Research Journal*, 9(2), 77-82. Retrieved from [https ://search-proquest-com.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/docview/195152279?accountid=17215](https://search-proquest-com.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/docview/195152279?accountid=17215)
- [9] Bernard, I. (2017). Au Pérou, un projet d'aéroport près du Machu Picchu menace les terres quechuas. *Reporterre*. Retrouvé sur [https ://reporterre.net/Au-Perou-un-projet-d-aeroport-pres-du-Machu-Picchu-menace-les-terres-quechuas](https://reporterre.net/Au-Perou-un-projet-d-aeroport-pres-du-Machu-Picchu-menace-les-terres-quechuas)
- [10] Bornstein, D. (2004). How to Change the World : Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas, New York : *Oxford University Press*.

- [11] Campi, S, Defourny, J, et Grégoire, O. (2006). "Multiple goals and multiple stakeholder structure : The governance of social enterprises", in Nyssens, M. (ed.), *Social enterprises at the crossroads of market, public policies and civil society*. (pp-29-49). New-York/London. Routledge.
- [12] Cash Investigation. (2017). *Produits laitiers : où va l'argent du beurre ?*. France Télévisions. France. Paris.
- [13] Cárdenas-García, P, et Sánchez-Rivero, M. (2013). "Tourism and Economic Development : Analysis of Geographic Features and Infrastructure Provision." *Current Issues in Tourism* 18.7 : 1-24. Web.
- [14] Cary, Paul et Laville, Jean-Louis (2015), « L'économie solidaire : entre transformations institutionnelles et chantiers théoriques », *Revue française de socio-économie*, n 15, p. 23-37.
- [15] CEDEF. (2018). Qu'est ce que l'économie sociale et solidaire? Retrouvé sur <https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire>
- [16] Chatzigeorgiou, C. (2017). Modelling the impact of social media influencers on behavioural intentions of millennials : The case of tourism in rural areas in Greece. *Journal of Tourism, Heritage Services Marketing*, Vol. 3, No. 2, pp. 25-29
- [17] Commission Européenne. (2011). COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPEEN, AU CONSEIL, AU COMITE ECONOMIQUE ET SOCIAL EUROPEEN ET AU COMITE DES REGIONS - Initiative pour l'entrepreneuriat social, Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales. Retrouvé sur <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/FR/1-2011-682-FR-F1-1.Pdf>
- [18] Coulson-Thomas, C. (2007) SME Directors and Boards : The Contribution of Directors and Boards to the Growth and Development of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol. 3 (3), 2007, 250-261.
- [19] Cromme, Gerhard. (2005) "Corporate Governance in Germany and the German Corporate Governance Code." *Corporate Governance : An International Review* 13.3 : 362-67. Web.
- [20] Dees, J. G. (1998) The Meaning of Social Entrepreneurship, *Stanford University*, mimeo.

- [21] Dees, J. G. et Anderson, B. B. (2006) "Framing a Theory of Social Entrepreneurship : Building on Two Schools of Practice and Thought", *Research on Social Entrepreneurship, ARNOVA Occasional Paper Series*, vol. 1, no. 3, pp. 39-66.
- [22] Defourny J, et Nyssens M. (2013). L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative. *EMES Working Papers* no. 13/02
- [23] Defourny, J. et Nyssens, M. (2010) "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States : Convergences and Divergences", *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, no. 1, pp. 32-53.
- [24] Dufays, F. (2018). LCPME2005 - Social and Sustainable Entrepreneurship.
- [25] Emerson, J. et Twersky, F. (1996) New Social Entrepreneurs : The Success, Challenge and Lessons of Non-profit Enterprise Creation. *Roberts Foundation*. San Francisco.
- [26] EMES. (2019). Who we are. Retrouvé sur : <https://emes.net/who-we-are/>
- [27] Fédération Wallonie-Bruxelles. (2019). Direction de l'entreprise sociale. Retrouvé sur <http://economie.wallonie.be/Dvlp-Economique/Economie-sociale/EI/EI.html>
- [28] Freeman, R. E. (1984). Strategic management : A stakeholder approach. Boston : Pitman.
- [29] Gordin, V, et Dedova, M. (2015). Social entrepreneurship in the informal economy : a case study of re-enactment festivals. *Journal of Enterprising Communities : People and Places in the Global Economy*, 9 (1) pp. 5-
- [30] Gossling, S., et Peters, P. (2015). Assessing tourism's global impact 1990–2010. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(5), 639–659.
- [31] GOV.UK. (2019). Setting up a social enterprise. Récupéré sur <https://www.gov.uk/set-up-a-social-enterprise>
- [32] Giddy, J, et Hoogendoorn, G. (2018). "Ethical Concerns around Inner City Walking Tours." *Urban Geography* 39.9 : 1293-299. Web.
- [33] Greblikaite J. (2016). Development of Social Entrepreneurship in Lithuanian Enterprises dans Bilgin, Mehmet Huseyin., et Danis, Hakan. *Entrepreneurship, Business and Economics* - Vol. 1 Proceedings of the 15th Eurasia Business and Economics Society Conference. 1st Ed. 2016. ed. Cham : Springer International : Imprint : Springer, 2016. Eurasian Studies in Business and Economics, 3/1. Web.

- [34] Greer, A, Hogget, P, et Maile, S. (2003). "Are quasi-governmental organisations effective and accountable?" In Cornforth, C. (ed.) *The governance of Public and Non-Profit Organisation : What do Boards Do ?* London : Routledge.
- [35] Hanna, M, et Binney, M. *Preservation Pays : Tourism and the Economic Benefits of Conserving Historic Buildings*. London : Save Britain's Heritage, 1978. Print.
- [36] Harding, T. (2012) "How to Establish a Study Association : Isomorphic Pressures on New CSOs Entering a Neo-Corporative Adult Education Field in Sweden." Dans *VOLUNTAS : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 23.1 : 182-203. Web.
- [37] Heath, J, and Wayne, N. (2004) "Stakeholder Theory, Corporate Governance and Public Management : What Can the History of State-Run Enterprises Teach Us in the Post-Enron Era ?". *Journal of Business Ethics* 53.3 : 247-65. Web.
- [38] Ho, Amy Po-Ying, and Kam-Tong Chan. (2010) "The Social Impact of Work-integration Social Enterprise in Hong Kong." *International Social Work* 53.1 : 33-45. Web.
- [39] Hoogendoorn, G, et Giddy, J. (2017) "'Does This Look Like a Slum ?' Walking Tours in the Johannesburg Inner City." *Urban Forum* 28.3 : 315-28. Web.
- [40] Huybrechts, B, Mertens, S, et Rijpens, J. (2014). Explaining stakeholder involvement in social enterprise governance through resources and legitimacy. Dans Defourny, J, Hulgard, L et Pestoff, V. *Social enterprise and the third sector : Changing european landscapes in a comparative perspective*. New-York, Routledge.
- [41] Hung, H et Mondejar, R. (2005). Corporate directors and entrepreneurial innovation : an empirical study. Dans *The journal of entrepreneurship*, 2005, v. 14, no. 2, p. 117-129
- [42] Ianes, Alberto. "Exploring the Origins of Social Enterprise : Social Co-operation in the Italian Welfare System and Its Reproduction in Europe (from the 1970s to the Present)." IDEAS Working Paper Series from RePEc (2016) : IDEAS Working Paper Series from RePEc, 2016. Web.
- [43] Kanter, R.M. et Summers, D. (1987). Doing well while doing good : Dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach. Dans W.W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector : A research handbook* (pp. 154-166). New Haven : Yale University Press.
- [44] Kerlin, J. (2006). "Social Enterprise in the United States and Europe : Understanding and Learning from the Differences", *Voluntas*, vol. 17, n 3, pp. 247-63.

- [45] Kerlin, J. (2017). Shaping Social Enterprise : Understanding Institutional Context and Influence. Dans Bingley : Emerald Limited, 2017. Web.
- [46] Kline, C, Shah, N et Rubright, H. (2014). Applying the positive theory of social entrepreneurship to understand food entrepreneurs and their operations. Dans *Tourism Planning Development*, 11 , pp. 330-342
- [47] Kroll, L, et Dolan, K. (2019). Billionaires : The richest people in the world. Dans Forbes. Retrouvé sur : <https://www.forbes.com/billionaires/4ac0cb2b251c>
- [48] Kwaramba, H.M, Lovett, J.C, Louw, L et Chipumuro, J. (2012) Emotional confidence levels and success of tourism development for poverty reduction : the South African Kwame Makana home-stay project. Dans *Tourism management*, 33 (4) (2012), pp. 885-894
- [49] Lambooy, T., Argyrou, A., Colenbrander, A., Blomme, R. (2016). Stakeholder participation in social enterprises in the netherlands - A case study : An assessment of the organizational and governance structure of the dutch social enterprise AntiTalent in light of social enterprise governance theory and the facilities in dutch corporate law. Zagreb : Centar za istrazivanje i razvoj upravljanja d.o.o. Retrieved from <https://search-proquest-com.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/docview/1803688579?accountid=17215>
- [50] London, M, et Morfopoulos, R. (2010). Social Entrepreneurship : How to Start Successful Corporate Social Responsibility and Community-based Initiatives for Advocacy and Change. New-York. Routledge.
- [51] Lubatkin, M, Lane, P, Collin,S-V, et Very, P. (2005) "Origins of Corporate Governance in the USA, Sweden and France." *Organization Studies* 26.6 : 867-88. Web.
- [52] Lynch, K. et Walls, J. (2009). Mission, Inc. : The practitioner's guide to social enterprise, San Francisco, CA : Berrett-Koehler.
- [53] Meier, O., et Schier, G. (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations?. *Management et Avenir*, 20,(6), 179-198. doi : 10.3917/mav.020.0179.
- [54] Meyskens, M, Robb-Post, C, Stamp,J.A, Carsrud,A.L, et Reynolds, P.D. (2010). Social ventures from a resource-based perspective : an exploratory study assessing global Ashoka Fellows Entrepreneurship, *Theory and Practice*, 34 (4), pp. 661-680.
- [55] Mitchell, J. and Ashley, C. (2010). Tourism and poverty reduction : Pathways to prosperity, London : Earthscan.

- [56] Miller-Millesen, J.L. (2003). Understanding the behavior of nonprofits boards of directors : A theory-based approach. *Nonprofit and voluntary sector Quarterly*, 32(4), 521-547. doi :10.1177/0899764003257463
- [57] Mody, M et Day, J. (2014). Rationality of social entrepreneurs in tourism : Max Weber and the sociology of tourism development. *International Journal of Tourism Anthropology*, 3 (3), pp. 227-244
- [58] Moniteur belge (2008). Décret relatif à l'économie sociale. Retrouvé sur <http://www.saw-b.be/com/decretES-RW-20081120-moniteur20081231.pdf>
- [59] Nandan, Monica, Manuel London, et Tricia Bent-Goodley. "Social Workers as Social Change Agents : Social Innovation, Social Intrapreneurship, and Social Entrepreneurship." *Human Services Organizations. Management, Leadership Governance* 39.1 (2015) : 38-56. Web.
- [60] Nelson, R. et Krashinsky, M. (1973). Two major issues of public policy : Public policy and organization of supply. In R. Nelson D. Young (Eds), *Public subsidy for day care of young children* (pp. 47–69). Lexington, MA : DC Heath Co.
- [61] Nicholls, A. et Young, R. (2008). "Preface to the paperback edition". Dans *Social entrepreneurship : New models of sustainable change*, Edited by : Nicholls, A. vii–xxiv. Oxford : Oxford University Press.
- [62] Nordberg, D, et McNulty, T. (2012). "Creating Better Boards through Codification : Possibilities and Limitations in UK Corporate Governance, 1992–2010." *Business History* 55.3 : 1-27. Web.
- [63] Nyssens, M. (2014). European Work Integration Social Enterprises : Between social innovation and isomorphism. In Defourny, J, Hulgard, L et Pestoff, V. *Social enterprise and the third sector : Changing european landscapes in a comparative perspective*. New-York, Routledge.
- [64] OECD (2014), *Tourism and the Creative Economy*, OECD Studies on Tourism, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264207875-en>.
- [65] OCDE (2015), *Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264236905-fr>.
- [66] Parlement Européen. (2012). Rapport relatif à l'Initiative pour l'entrepreneuriat social - Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises

- sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales. Retrouvé sur <https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire>
- [67] Parlement Européen. (2012). Résolution du Parlement européen du 20 novembre 2012 relatif à l'Initiative pour l'entrepreneuriat social - Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales. Retrouvé sur <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TAreference=P7-TA-2012-0429language=FR>
- [68] Pearce, J. (2003). Social enterprise in any town, London : Calouste Gulbenkian Foundation.
- [69] Petrella, Francesca, et Nadine Richez-Battesti. (2016). "Patterns of Evolutions of Social Enterprises in France : A Focus on Work Integration Social Enterprises." *International Review of Sociology* 26.2 : 234-46. Web.
- [70] Pestoff, Victor, et Lars Hulgård. (2016). "Participatory Governance in Social Enterprise." Dans *VOLUNTAS : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 27.4 (2016) : 1742-759. Web.
- [71] Pragulic. (2019). EXPERIENCE PRAGUE THROUGH THE EYES OF HOMELESS PEOPLE. Retrouvé sur <https://pragulic.cz/?lang=en>
- [72] Matej Prokov. (*Echange d'emails*. 15/07/2019)
- [73] Pfimlin, P.(2018). Dix chiffres sur le tourisme en France et dans le monde. Le Monde. Retrouvé sur <https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/03/15/dix-chiffres-sur-le-tourisme-en-france-et-dans-le-monde-5271195-3234.html>
- [74] Querstadtein. (2019). Retrouvé sur <https://querstadtein.org/en/>
- [75] Roelants, B. (2009) Cooperatives and Social Enterprises. Governance and Normative Frameworks, Brussels : CECOP Publications.
- [76] Ruhanen, L. (2019). "The Prominence of Eco in Ecotourism Experiences : An Analysis of Post-purchase Online Reviews." *tJournal of Hospitality and Tourism Management* 39 (2019) : 110-16. Web.
- [77] Rijpens, J. (2014) Explaining diversity in social enterprise governance through the prism of the organisation-environment interactions. The case of WISEs. PhD thesis in Management Sciences, HEC Management School, University of Liege, Liege.
- [78] Toikko, T. (2013). Is there space for social enterprises in finnish social care services ? Dans *Interdisciplinary Studies Journal*, 2(4), 103-114.

- [79] Trends-Tendance. (2019). Le roi Philippe remet des Impact Awards à des entrepreneurs sociaux. Retrouvé sur <https://trends.levif.be/economie/entreprises/le-roi-philippe-remet-des-impact-awards-a-des-entrepreneurs-sociaux/article-news-1158103.html?cookie-check=1564944753>
- [80] Salamon, Lester M, Sivesind, Karl Henrik, et Zimmer, Annette. (2018) *The Third Sector as a Renewable Resource for Europe : Concepts, Impacts, Challenges and Opportunities*. Cham : Springer International : Imprint : Palgrave Macmillan, 2018. Web.
- [81] Sanders, G. (2014). "Travel Connections : Tourism, Technology and Togetherness in a Mobile World." *Contemporary Sociology : A Journal of Reviews* 43.2 : 241-43. Web.
- [82] SE Code. (2019). Voluntary Code of Practice for Social Enterprise. Retrouvé sur : <http://www.se-code.net/> Secret Street Tours. (2019). Meet our guides. Retrouvé sur <https://www.secretstreettours.org/meet-our-guides>
- [83] Sheldon, P, et Fesenmaier, D. (2017). *Social Entrepreneurship and Tourism : Philosophy and Practice*. Cham : Springer International, 2017. *Tourism on the Verge*. Web.
- [84] Simpson, M. (2008). "Community Benefit Tourism Initiatives—A Conceptual Oxymoron?" *Tourism Management* 29.1 1-18. Web.
- [85] Skloot, E. (1987) "Enterprise and Commerce in Non-profit Organizations", in Powell, W. W. (ed.) *The Non-profit Sector : a Research Handbook*, New Haven, CT : Yale University Press, pp. 380-93.
- [86] Spear, R, Cornforth, C, et Aiken, M. (2009). The governance challenges of social enterprises : evidence from a UK empirical study. Dans *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2).
- [87] Spear, R, Cornforth, C, et Aijen, M. (2014). Major perspectives on governance of social enterprise. In Defourny, J, Hulgard, L et Pestoff, V. *Social enterprise and the third sector : Changing european landscapes in a comparative perspective*. New-York, Routledge.
- [88] Szkudlarek, P.(2014). "Telecommunications Services Market in the Light of the Agency Theory and the Transaction Cost Theory under New Institutional Economics : Case for Poland." *Journal of International Studies* 7.3 70-80. Web.
- [89] SPF Economie, (2019). La gouvernance d'entreprise. Retrouvé sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/developper-et-gerer-une/responsabilite-societale-de/la-gouvernance-dentreprise>

- [90] Tseng, Wu, Lee, Lim, Bui, and Chen. (2018) "Assessing Sustainable Tourism in Vietnam : A Hierarchical Structure Approach." *Journal of Cleaner Production* 195 : 406-17. Web.
- [91] Tolberg, P.S et Zucker, L.G. (1996). The institutionalization of institutional theory. In S.R Clegg et C. Hardy (Eds.), *Studying organization. Theory and method*. London, Uk : Sage.
- [92] UNWTO. (2019). Tourism – an economic and social phenomenon. Retrouvé sur <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>
- [93] Yunus Social Business. (2019) Yunus Social Business believes in the power of business to end poverty. Récupéré sur <https://www.yunussb.com/about-us>.
- [94] Viana, Daniel F., Halpern, B, et Gaines, S. (2017) "Accounting for Tourism Benefits in Marine Reserve Design." *PLoS ONE* 12.12 : E0190187. Web.
- [95] Von Der Weppen, J, et Cochrane, J. (2012) "Social Enterprises in Tourism : An Exploratory Study of Operational Models and Success Factors." *Journal of Sustainable Tourism* 20.3 : 497-511. Web.
- [96] Weisbrod, B. (1975). Toward a theory of the voluntary sector in a three-sector economy. In E.S. Phelps (Ed.), *Altruism, morality and economic theory* (pp. 171–195). New York : Russell Sage Foundation.
- [97] Wilson, A, et Toma, G. (2019). The 30 Under 30 :Leveraging business smarts to save the world. *Forbes*. Retrouvé sur <https://www.forbes.com/30-under-30/2019/social-entrepreneurs/1f60bff872e6>
- [98] Wortman, T, Donaldson, R et Westen, G. (2016) "'They Are Stealing My Island' : Residents' Opinions on Foreign Investment in the Residential Tourism Industry in *Tamarin, Mauritius*." *Singapore Journal of Tropical Geography* 37.2 : 139-57. Web.

ANNEXE 1 : L'école des ressources marchandes et l'école de l'innovation sociale.

L'école des ressources marchandes : Dans un premier temps, l'école des ressources marchandes a considéré les entreprises sociales comme une réponse aux problèmes de financement des organisations privées à but non-lucratif. Celles-ci ayant de plus en plus de problèmes à récolter des dons ou des subsides et donc à continuer leurs activités sur le long-terme (Kerlin, 2006, cité par Defourny et Nyssens). Ainsi, le concept d'entreprise sociale concerne la branche d'activités marchandes de ces organisations privées à but non lucratif (Skloot 1987, cité par Defourny et Nyssens 2013).

Peu à peu, une variante de cette vision est apparue, celle-ci consistant à répertorier comme digne d'une entreprise sociale, toute action marchande, dans une entreprise à but lucratif ou non, qui a une finalité sociale (Kerlin, 2017).

Dans ce cadre là, de nombreuses activités économiques marchandes classiques se sont vues considérées comme des initiatives d'entrepreneuriat social, dans la mesure où l'activité économique à un objectif social tout en utilisant un ensemble de méthodes de gestion utilisées dans le secteur privé avec les ressources marchandes investies (Emerson et Twersky 1996, cité par Defourny et Nyssens, 2013). Dans cette catégorie, nous pouvons ranger les social businesses tels que décrits par Mohammed Yunus, qui sont des entreprises à finalité sociales. Elles possèdent un business model basé sur les personnes précarisées, stratégie aussi appelée Bottom of the Pyramid (BoP) tout en utilisant des méthodes commerciales pour mobiliser les ressources nécessaires à leurs fonctionnement. La Yunus Social Business décrit le modèle comme suit :

“Un Social Business est une entreprise qui crée des ressources pour les personnes précarisées ou leur fournit des produits et services essentiels tels que les soins de santé, de l'eau potable ou de l'énergie. Elles fonctionnent exactement comme des entreprises normales, à deux différences près : La mission première d'un Business Social est de régler un problème social.

Contrairement aux organisations caritatives, un Social Business génère des profits et vise à être financièrement auto-suffisant. Enlever les besoins de ressources pour les levées de fonds permet de réinjecter les profits afin de générer de l'impact (Yunus Social Business, 2019). “

L'école de l'innovation sociale :

L'école de l'innovation sociale est la deuxième grande école de pensée américaine à propos de l'entreprise sociale. Celle-ci diffère de l'école des ressources marchandes, notamment en se concentrant autour de l'innovation sociale mais aussi autour de la figure de l'entrepreneur, qui prend beaucoup de place dans cette théorie (Bornstein, 2004, cité dans Defourny et Nyssens, 2013).

C'est ainsi la créativité, le dynamisme et le leadership de l'entrepreneur qui sont mis en exergue afin de résoudre un problème social. Ces entrepreneurs sont vus comme des "agents de changements" qui révolutionnent une industrie ou un secteur grâce à leur innovation et qui visent un impact maximum au sein de la société, grâce à la reconnaissance d'opportunités issues d'événements anodins (Nandan et al, 2015).

La définition de Dees (1998) de l'entrepreneur social est représentative de cette école de pensée : « L'entrepreneur social joue un rôle d'agent de changement dans le secteur social en poursuivant une mission de création de valeur sociale et en exploitant de nouvelles opportunités pour soutenir cette mission. Il s'inscrit dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, agissant avec audace sans être limité, a priori, par les ressources disponibles et en faisant preuve d'un sens aigu de l'engagement vis-à-vis de sa mission et de ses impacts sociaux ».

B. Drayton, le fondateur d'Ashoka, est considéré comme un esprit-clé de la formation et de l'élaboration de l'école de l'innovation sociale. Il a fondé son ONG en 1980, celle-ci ayant comme activité la gestion d'un réseau d'entrepreneurs sociaux agissant en faveur de l'innovation sociale (Ashoka, 2019).

La vision de cette organisation des entrepreneurs sociaux est l'une des bases de cette école de pensée et recoupe la définition de Dees (1998). Ashoka décrit les entrepreneurs sociaux qui font partie de leur réseau comme agissant dans des secteurs divers, ayant créé des organisations variées (de par leur taille, leur modèle de gouvernance, leurs statuts juridiques,...) et pouvant venir de backgrounds distincts. Ces entrepreneurs sociaux développent des solutions à une problématique sociale ou environnementale de façon nouvelle et ont pour ambition de voir leurs résultats impacter un pan de la société en révolutionnant le secteur, leur objectif étant que leurs innovations touchent le plus de personnes possibles (Ashoka, 2019).

Nous pouvons donc voir à travers ces deux définitions une vision précise de l'entrepreneur social qui serait un game-changer, créant un produit ou service révolutionnant un secteur, ce qui engendre la résolution ou l'amélioration d'un problème social (Nandan et al, 2015). Un problème potentiel de l'école de pensée de l'innovation sociale est la frontière floue entre les formes d'entreprises, une innovation sociale pouvant prendre forme au sein d'une entreprise privée à but lucratif ou d'un organisme public. (Defourny et Nyssens, 2013).

ANNEXE 2 : Vision de l'entreprise sociale par l'Union Européenne :

Ces dernières années, différentes instances de l'Union Européenne se sont penchées sur la thématique des organisations économiques issues du troisième secteur en général, et sur la question de l'entrepreneuriat social en particulier. Ainsi, en 2012, le Parlement Européen a adopté une résolution nommée : Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales (Parlement Européen, 2012). Cette résolution salue notamment les communications de la Commission "Initiative pour l'entrepreneuriat social" et "Vers une reprise génératrice d'emplois" (Commission Européenne, 2011).

Elle indique également que l'économie sociale fait partie de l'économie de marché éco-sociale et du marché unique européen, tout en soulignant que les entreprises sociales répondent à des manquements des opérateurs économiques ou de l'Etat.

Mais cette résolution souligne aussi que par entreprise sociale on entend une entreprise qui, quelle qu'en soit sa forme juridique :

“a pour objectif principal, en vertu de ses statuts ou de tout autre document constitutif de l'entreprise, de produire des effets sociaux positifs et mesurables, en :

- fournissant des biens ou des services à des personnes vulnérables, marginalisées, défavorisées ou exclues, et/ou
- en fournissant des biens et des services en utilisant une méthode de production qui traduit son objectif social ;

[Elle]utilise ses bénéfices avant tout pour atteindre ses objectifs principaux plutôt que pour les distribuer, et a mis en place des procédures et des règles prédéfinies pour toutes les situations où des bénéfices sont distribués aux actionnaires et aux propriétaires, garantissant qu'une telle distribution de bénéfices ne desserve aucunement ses objectifs principaux ; et est gérée de manière transparente et qui oblige à rendre des comptes, notamment par l'association de son personnel, de ses clients et / ou des parties prenantes concernées par ses activités économiques (Parlement Européen, 2012)”.

Nous pouvons donc relever que dans cette résolution, le Parlement Européen ne crée pas de statut d'entreprise social exclusif mais théorise sur certaines caractéristiques des entreprises sociales.

ANNEXE 3 : Histoire de la gouvernance des entreprises.

La gouvernance d'entreprise est un outil qui a pour objectif d'améliorer la responsabilisation, la gestion et le contrôle des entreprises (SPF Economie, 2019). Il n'est donc pas étonnant que ce concept fasse son apparition dans un contexte qui voit apparaître une série de problèmes dans le monde économique, comme les problèmes financiers de la fin des années 80 et du début des années 90.

Il faut attendre 1992 et la création en Grande-Bretagne du Cadbury Code, pour voir arriver l'événement qui lança le développement du terme de corporate governance. Ce terme fut traduit en français en tant que gouvernement d'entreprise ou gouvernance d'entreprise, ce dernier étant plus utilisé. En 1998, The Hampel Committee a revu et mis à jour le Cadbury Code créant ainsi les standards pour la gouvernance des entreprises qui furent utilisés dans la vie économique londonienne et qui influencèrent le monde (Cromme, 2005).

La gouvernance d'entreprise telle que apparue dans le monde anglo-saxon instaura des mesures auto-régulatoires et des codes de conduite contraignantes pour les actionnaires et les institutions. La revue de l'équilibre entre les directeurs exécutifs et les dirigeants indépendants en faveur de ces derniers ou des procédures de rendez-vous plus transparentes et justes furent certaines de ces politiques prises à l'époque. Si le monde de l'entreprise a été secoué, les organisations à but non-lucratif ainsi que les coopératives ont développé des systèmes de bonne gouvernance similaires dans la mesure du possible.

Quelques années plus tard, la Commission Européenne a accompagné le développement du concept de gouvernance au sein des Etats-Membres. Un groupe d'experts fut mandaté avec l'objectif de moderniser les textes européens de ce domaine. Ce groupe d'experts développa une liste de recommandations comprenant notamment la nécessité pour chaque entreprise de publier au sein de son rapport annuel ou sur leur site ses pratiques de gouvernance. Cette liste de recommandations fut implémentée dans une directive de l'Union Européenne.

Aujourd'hui, nous pouvons retrouver 47 codes de gouvernance d'entreprise différents au sein de l'Union, ceux-ci partageant de nombreux points en commun malgré des législations qui varient entre les Etats-Membres, ce qui implique des différences.

La Commission de l'Union Européenne s'occupe de la coordination et de l'harmonisation de ces règles de bonne gouvernance. Toutefois, il n'y a actuellement pas de plan pour avoir un seul code de gouvernance standardisé à travers les Etats-Membres (Cromme, 2005).

ANNEXE 4 : Théorie de l'agence.

La théorie actionnariale, plus connue sous le terme de théorie de l'agence, concerne la répartition des tâches et de la répartition du pouvoir dans toute situation de coopération où une partie se lie avec une autre qui devra agir en son intérêt. C'est notamment le cas entre le(s) dirigeant(s) d'une entreprise et ses actionnaire(s) (Lubatkin et al, 2005). Dans ce schéma, les actionnaires sont dépendants des services fournis par la direction afin d'accomplir une tâche, la gestion de l'entreprise. Ce contrat explicite implique la délégation de l'autorité des actionnaires vers l'agent (=dirigeant) (Ratajczak, 2007, cité par Szkudlarek, 2014).

Ce concept a selon Szkudlarek (2014), deux externalités principales ; la première étant l'asymétrie d'informations, l'agent ayant qualitativement et quantitativement plus d'informations, que le principal (=les actionnaires). De par cette asymétrie d'informations, les actionnaires ne sont pas toujours capables de prendre les décisions ou de juger le travail du dirigeant. Il va donc être mis en place un système dans lequel le principal va faire coordonner les objectifs de l'agent avec les siens propres afin que celui-ci agisse dans son intérêt.

La deuxième externalité concerne les possibles divergences d'opinions entre le principal et l'agent au niveau des fonctions de celui-ci. La négociation va tourner autour de cette question, ce qui impliquera certains frais pour le principal (Szkudlarek, 2014).

En conclusion, la théorie de l'agence tourne autour de potentiels différents entre les actionnaires et le dirigeant, notamment à propos des objectifs, entre deux visions d'une même entreprise qui varient selon le fait qu'une personne soit actionnaire ou dirigeante.

ANNEXE 5 : Caractéristiques de Simpson d'un tourisme responsable :

Fundamental components for best practice in community benefit tourism initiatives

Interaction

Communication (open and regular)

Engagement, consultation and participation with and between all stakeholders

Commitment from stakeholders

Public relations and awareness campaigns

Linkages with regional, national and international levels of stakeholders

Transparency

Transparent ownership structure

Active liaison officers, conscious of potential roles within each stakeholder group

Centres of information and market knowledge

Clear areas of responsibility

Analyses/evaluation

Analysis of demonstration projects and/or other existing CBTIs

Thorough and regular identification of benefit target areas within the community

Environmental and cultural considerations

Monitoring procedures, checks and balances

Practicalities and skills

Training, capacity building and skills transfer

Accounting and banking skills

Funding in place for set-up, operation and marketing (e.g. loans, grants, donations, private investment)

ANNEXE 6 : Guide d'entretien des interviews réalisées :

Presentation - Introduction :

Can you explain briefly your career :

- Formation ?
- Previous functions ?
- Number of years of experience in your current function ?

Can you explain briefly the organization's :

- Activity ?
- History ?
- Number of employees ?
- Definition of stakeholders ?
- Number of stakeholders in the organization ?

Board :

- Does the organization has a board ? If yes, what kind of people are represented ?
Why ?
- What is the recruitment process of board members ?

Resource dependence theory :

- Have you co-opted members of your board ? What are the advantages or drawbacks of this method ?

First indicator : A high degree of autonomy :

- What is your relationship with the public authorities ?

- Does any public power has influence on the decision-making process of the social enterprise? Can you explain why or why not?
- Does any public authority has a participation in the board of the organization?
- Do you perceive money, subsidies or any kind of help from a program of the government?

Second indicator : Decision-making power not based on capital ownership :

- How is shared the power in the social enterprise?
- How are selected the people responsible of the decisions?
- What is the classical decision-making process?
- How is split the expertise domains of the board and of the managing teams?
- Is the decision-making power based on capital ownership? Why or why not? Do you find advantages or drawbacks of this model?

Third indicator : A participatory process involving different parties involved in the activity :

- What are the stakeholders involved in the decision-making process?
- Can external people take part in the decision-making process?
- What are the profiles of the external people involved?
- What are the reactions of people when they do have the possibility to take part in the decision-making process?
- Do you see a difference of work or vision between the internal people and the external people regarding the decision-making process?

Institutional theory : Do you think that the governance model choices are influenced by :

- Political, economical or legal environment? How?
- Structures of other organizations which are perceived as good examples? Why, why not?
- Moral thinkings which lead to the idea that these practices are the “fair” one? Why? Why not?

Conclusion :

- Do you want to complete some points discussed during the interview?
- Do you have some remarks or suggestions about the thesis subject?

ANNEXE 7 : Résumé de l’entretien avec la personne 1 :

Can you introduce your organization? Its history and the current situation (size, number of “employees”, legal status,...) of the social enterprise? How

many people are involved in the enterprise ?

This organization is a global social enterprise that trains people who have experienced homelessness to become walking tour guides of their own city. We offer alternative walking tours to tourists and locals. After starting in Edinburgh in 2016, we have now expanded to Manchester, Glasgow and through a social Franchise model York. Our aim is to spread to more cities in the UK and internationally.

In ALL cities we currently have 4 members of paid staff, 12 guides and dozens of volunteers.

Legally, we are a Community Interest Company, limited by Guarantee.

**What are the people that you consider as stakeholders of the organization ?
Where do come from the people from the board ?**

Our board is made of 4 people- including myself and three other Directors. They all come from different fields : accountancy, marketing and tourism, strategy. We have funders such as the Big issue Invest and Unltd. We also have Recruitment partners (usually working in the homelessness sector and with whom we recruit our guides : Big Issue, Womens Aid) and Commercial Partners (Airbnb, Expedia, Booking.com).

What are the governance principles used in the enterprise ? What is the governance model of this organization ? What are the reasons of this choice ?

As a community Interest company, we have an asset lock and it stipulates in our constitution that we are a "Not for Profit" This means, if we were to cease all activities, all monies would be given out to an organisation with similar goals.

Regarding this organization, what are the advantages and drawbacks of this governance model ?

The advantage of this, is the companies stands alone, in its own right and is not controlled by shares or by one person only (me). I still remain in control by being chair of the board.

Does the Britain law over social enterprise and governance has an impact on your governance model ?

Social Enterprise is not a legal structure in the UK nor in Scotland. However we have a social enterprise code, but it is not mandatory to follow it-[http ://www.se-code.net/](http://www.se-code.net/)

These are the social enterprise's governance indicators according to the EMES network. Do you use some of them ? Can you explain why ?

We have a high degree of autonomy, a decision-making power not based on capital ownership and a participatory process involving different parties involved in the activity. We

have a board of directors and a Guide steering group (who report to me and I report to the board).

Does the governance model bring legitimacy somehow to the organization ?

I don't think so. What bring legitimacy is our day to day work with partners (within homelessness and tourism sector) as well as our commercial activities (enough sales).

ANNEXE 8 : Résumé de l'interview avec la personne 2 :

Hello, how are you doing today ?

Hi Charles, everything's fine, thank you.

I have some questions to ask you regarding the governance of social enterprises but, first, is it ok for you to be recorded ?

Yes, no problem.

Thank you. My first question would be about your career, can you explain briefly your academical background, formation, previous experiences ?

Yeah sure, so I have studied politics, economics, philosophy and sociology at the Trinity College. After that, I have started to work in the nonprofit sector and this area in different roles, and I have worked in a company called Salesforces.org, which is like a serving nonprofit but also using technology so that was cool. I have joined as an intern, which as lead me to a full-time position there, that what I have done these last four years and my current role is as a consultant, so I help nonprofit to use technology, to better fundraise, to better manage their volunteers, to better understand their impacts,...

In terms of social enterprise, that's something I have always been very interested in as a model, that I see in my today day-to-day role, you know, I speak with charities and nonprofits, every day in my job where I am paid for.

I first came across the concept of homeless walking tours in Vienna and I thought it was a very fascinating idea and I just wanted to take it back to Dublin, so I talked with the guide after and he had a very big impact on my vision of homelessness, so I brought it back to Dublin. That's it, I don't know if I am talking too much ?

No no, that's fine. And then, how would you describe social enterprise? Because there are a lot of different definitions depending of the people.

Yeah so, you know, a business with a real social purpose, driven by core values and values that really benefit to the society. I mean, sustainability associated when talking about social enterprise, a social enterprise should be generating revenues in terms of sustaining itself and that business revenue is going forward doing good. That's how I would see it but I know that there are many definitions and that people see social enterprises in many different ways but that's sort of my prospective.

Can you explain the history and current situation of Secret Street Tours?

Yeah, sure so, the history is you know, that I have been in Vienna, it was a very fascinating concept that I brought back to Dublin because we have a very big homelessness crisis in Dublin as well as a housing crisis. The formation of the enterprise involved me, and my cofounder and my partner which is a very big homeless charity in Ireland. They helped us to source our guides and through the process have been with us. So that is it very important for us as a furnisher. In terms of getting up and running, we had an agreement with Trinity College so it helped us to be surrounded by a lot of startups and then we officially launched our first paid tour in december last year. We worked with the guide during one month, to train them, to do some pilots to be sure they were confident, and then we started with paid tours in December and we have now more than six hundred guests and we managed to get down to the top 70 tours on Tripadvisor for the moment with more than 300 enterprises in this sector. We are moving slowly down so, we have now 52 five-stars reviews on Tripadvisor so far and I think it is good, that people enjoy something really unique on another side of Dublin. You know what we try to do is get the people a guide to understand better homelessness with the voices so homelessness in Dublin is always talked about in the news or in discussions but it is rarely the people who are homeless that are speaking or have their voice heard so this is really giving them a platform and skills to share their story or to make other people engage on this subject. We have currently two guides trained and two tours available in Dublin.

How is the decision-making process in your organization? How do you take big decisions?

Yeah, that's a good question, at the moment, this is pretty simple, I make decisions and I do anything that is big but I always discuss with the guides because you know, the organization is about them, so I run it under their approval and if I need advices I ask from someone else.

And do you have a formal board to talk with before a decision ?

Yes, so the board is very small, it is just myself and my cofounder, we are in the process of improving and adding a few people more on board so we will have a more structured governance process, and the big decisions will be taken by the board yes. We are not there yet because we are very small.

The next question is your relationship with the public authorities ? Can you talk about this topic ?

We have no relationships of support with public organizations or from government anything like that. We have support by Dublin Salmon, not financial but they support our guides, they recommend our tours, but there is nothing written, with have no formal agreement.

So you are planning to inplant more formal governance process, what will lead your decision ? Will you take examples on other social enterprises or follow some values ?

At this stage, I would like a lot of control because I deal with a lot of organizations and I see some nonprofits and charities that run very well because there are run like businesses and I see a lot of nonprofits which don't reach their potential level because they don't have business people running them. So that would really be important for me, the level of control at the start, but moving beyond that when we will be at a good place on a sustainable point scaled-up reasonably, I see the decision making-process moving more towards the board, that's how you want, you know, to sustain, in terms of big gross period, and, yeah simple governance.

And which kind of people are you planning to include in the board ?

We definitely have think about this question yet. Typically, we definitely want someone from a solid non profit background and experienced in that area and good governance practices and who has currently similar role on a board. We want someone with tourism experience because automatically, when you are competing with other tourists attractions experiences in Dublin. And then, it is more about where it is needed like technically for us, that might be legal, that might be finance, to have someone on the board with finance expertise and to have, you know, orders and accounts and to be in good shape that way, taking a advisory capability there. So after having the nonprofit and the tourism stuff, it

is just to have people with skills we needed.

**Do you think to include people from external organizations in your board?
And what is the idea behind this strategy?**

Yeah, that's the idea? The willing would be to have an external point of view and expertise, you know, there is so much expertise and experience out there in terms of... You can add in the growth on a start-up, you can add tourism expertise, nonprofit challenges but also contacts in regard of the challenges we might face so it just bring you you connections of, you know, experience in business and how can we best-leverage-up.

Do you see this to create relations and links with other organizations?

Certainly, that could be the way, I mean, one of the reasons to have this kind of people on the board is also to have their network, someone that's well-connected to nonprofits in Ireland or well-connected in tourism and that would be very important why you choose.

Tom, I am done with my questions, do you have something to add regarding your organization or the interview?

Mmmmh, no it is all good... No nothing else for me, it is all good. **I can have a confidential status for my thesis, do you want me to do that?**

There is no need for me.

Ok, thank you very much, I hope you a lot of successes.

Thank you don't hesitate to visit us if you come to Ireland.

ANNEXE 9 : Résumé de l'interview avec la personne 3 :

Hello Mrs, how are you?

Hi Charles, I am fine thank you, sorry to be late, do you hear me well?

Yes, no problem, is it a problem for you if I record the interview?

No problem with that.

First of all, thank you to answer to my questions today, it will be useful for my thesis. I already have a few answers from my discussion with Matej but I have some additional questions if it is ok for you ?

Yes, Matej told me, I hope I will be able to answer to your questions.

So, can you explain briefly your career? Your academical background, formation, previous functions, number of years in your organization ?

Yes of course, I have done a bachelor in my home tome university in Ostrava in Management for NGO's. Then, I have done a master degree in Prague and I started this organization seven years ago with friends for a competition "Social Impact Awards". About these topics, you can easily find these informations on the media.

Ok, and can you briefly describe me the organization ?

Yes, so the organization has been running for 7 years right now with over than 70,000 customers. We have around ten guides and five administrative workers. We are now operating in four czech cities.

Thanks, we will discuss about governance now if it is ok for you. Matej told me that there was no formal board, is that correct ?

Yeah yeah, we have some like structure doing a legal regulation but we don't follow this structure so there is something which need to be done on the paper but it is for the purpose of the association and its legal requirement so in Czech Republic it needs to be based on three members and that is it.

And what is the relationship between public authorities and the organization? Do the support you in any way ?

No, they have never supported us and, just this month we have started our first collaboration with the municipality of Prague, when they hired us as an agency which will deliver a cleaning service for the city partly.

But it is on a very small scale now, so if they would have been any collaboration it would start right now, we didn't received any money or anything else from the government or of the European Union.

So directly or indirectly they have no influence on your decision making-process ?

Not at all.

Now, I would like to know how is the decision-making process at the organization? If this decision-making process is based on the capital ownership? Which is the person in charge of the decisions ?

It's me.

Do you discuss with other people in the organization or stakeholders ?

If you want to take decisions in any working company you have to discuss issues with other people, employees. They have the experience on the field so everything is about discussion, but I think that it is clear that somebody needs to take decisions and that's me.

Perfect, can you explain me why you have chosen this type of organization? Did you see other social enterprises or was it regarding the values promoted by social enterprises ?

The intention was, from the beginning to create a social enterprise because it was, kind of an issue in the Czech Republic, so imagine, at the time there were just a few social enterprises so there were social enterprises of integration of disabled people from the work in coffees and so the need was basically to create something that respond more to the needs of the market.

We were studying NGOS and social enterprises at the university and we decided to follow this concept because we didn't like the way the traditional NGOs are managing and how they earn money or fund raised so we decided to go for social enterprise and we went for this extreme form when we started, to be fully sustainable through the revenues of the customers.

Ok, thank you for your answers, do you want to complete some points discussed during the interview? Do you have some remarks or suggestions about the thesis subject ?

No it is fine for me. Good luck for your thesis.

Thank you

ANNEXE 10 : Résumé de l'interview avec la personne 4 :

Hi Mr, how are you ?

Hello Charles, sorry too be late, I am fine, thank you.

No problem, thank you to answer to these questions for my thesis over governance of social enterprises. First, can you describe your career, your formation, previous experiences ? Moreover, can you talk a bit about Poverty Walk ?

Hmm yes, so I have worked in this organization for four or five years, I am also working for the commune and the city here in Aarhus over the question of homelessness, I am a social worker for the organization, we have here the City Hall of Aarhus, and we have an Union down here where I work, a volunteers Union with a name that can be translated as "Street Life". In Danish our organization is a voluntary organisation. Founded by General assembly of 8 people on september 14 2011. The organization holds office at Værestedet in Jægergårdsgade 107, in Aarhus. The current board consists of 8 people and the Chairman. Elected each year by a general assembly.

The main purpose of the organization is :

- To enhance knowledge and inform about homelessness and addiction through poverty walk, lectures fr and at public schools, gymnasiums and other adult education institutes.
- To provide "Streetwise" with the opportunity to work as professional guide and lecturers. And provide them with a voice and have their personal experience heard in solutions models and the ongoing debate on homelessness and social vulnerability.
- To give the streetwise the opportunity the develop skills, identity and clarification of own wishes and opportunities for work and education.

All the guides have signed a standard freelance contract. We have have 60 guides over the years. Some have passed away. Some have moved on the to ordinary employment elsewhere or education. We currently have 16 active guides.

It is a private organization, that consists of employees here, none of us are paid and Poverty Walks are becoming so popular that we don't even need to find money for the organization to be ruled. So no government funding or whatsoever, the tour pays for everything actually.

Then, what is your relationship with public authorities ?

Well, my understanding here with my employers, in the City Hall, when I am at work, I am combining my missions for both organizations. Of course, the main purpose are both things to help on the social and to be socially honorable and to help given decent lives and worthy livings and both jobs coexist very well with what we are trying to do with people well, in the official workplace, so it is just a less bureaucratic way to have because private that we have here ? And our guides being, well, counterpaid for whatever they are paid for the poverty Walks in the social welfare and the government system which is used in this country. So in this way, we can keep everything private, very simple, paid in cash which we couldn't do throughout the government they would have to wait like a month to get their salaries. It is a little practical thin and arrangement because it helps when the people come here.

How the decision-making process is done in the organization ?

Well, we have the board, with the director of the board which is the boss and the board asked me to coordonate the action and the logistic of the organization, especially the finance aspect and all the work related to this topic so that's the general decision-making are taken by the board and practical decisions which are making with the tour are decided by me. The guides have meetings once a month or every month and a half, depending of the period and which they come with suggestions and they inform us about the situation on the ground.

The city is following a plan of reconstruction so they also inform us about this type of questions, which addresses moved, what's new, and so on. But we generally handle, we have fifteen guides at the moment, generally we have twenty and we handle well the being and the organization of the tours and the clients of the tour and so on. They are paid in advance for the tours.

What are the profil of the people in the board ? Can you describe a bit the board ?

Mostly employees, with have a guide also present in the board and the board is chosen by the General Assembly once a year. But it is usually a very small Assembly, nobody really want to show up, and we are getting to ourselves.

It isn't very formal ?

No, it is more a practical arrangement than formal arrangement but it helps us financially to keep that way.

Do you have some mechanisms to choose the people from the board ?

Legally in Denmark, there is a minimum of six people on the board to be called democratic and non-profitable and we have that here, the board is very open because the number of people willing to participate is low so it's quite open and notably for the guides because we have a soup kitchen and they come here. The guides are recruited when they come to this soup kitchen, we can see amazing people that have stories to tell, because it is a people experience. We organize short trainings to become guides but in the board itself or in the General Assembly, it is mostly just employees here.

Do you have questions from outside organizations in the board ?

Yeah we have former employees which have now another job but still connected to homelessness and therefore with us and that stay in our board.

And what are the benefits to have people external to the organization in the board ?

Well, that two people have been connected in the daily life of the organization and they have other abilities that help us change the view on what's going on and in the decision-making process.

All the decision-making process ? What are the reasons of this kind of structure ?

Well, primarily, we are sort of in a shift now because the board chairman is about to go on a pension now. So we are looking to see how we want to see the next structure of the board and regarding on the Union. We don't know yet who is going to take the lead so we are hoping to have a democratic choice to elect a chairman that will coordinate the changes and the methods. We are in a transition right now.

OK perfect, do you have something to add, regarding governance of the organization ?

Yeah, where we are situated, we are in the soup kitchen of the center for vulnerable

people and people come here to eat. We have drugs-addicted or homeless or mental ill people and so on and so they come here naturally, we don't have to apply for new guides or take them out. We can see that these people have exciting stories to tell, so it has become attractable because you can arrive here, maybe become a guide or newspaper street seller and make a living and so it has been a very good project and the guides have grown their confidence. Now guides talk to school children of the issues of their lives. This fact to explain their stories, their issues is kind of therapeutic for these guides and we can see progresses in their daily lives.

They are talking about the actual stories they faced and that's the reason it has become so popular, they learn about the stories of the guides, and get to know the people behind the person sleeping in the bus shelter. They connect the human stories with the human beings and last year we had 855 tours and we have these twenty guides and it seems to be more this year.

Do you train your guides ?

They received very small training, two trips with an experienced guide but they just follow the tour with the group and so more to learn the basics rules and more and more how to tell their stories. And that's it, two trainings with an experienced guide we basically believed that they have the story, they just need a small training to improve the way of how to tell them and a guide told me this : "I have tell people about my miserable life and actually feel good about it". And so it becomes very helpful in so many ways, now we have school or companies coming to understand more the situation.

Congratulations for your work, thank you.

Thank you, bye.

ANNEXE 11 : Retranscription de l'interview avec la personne 5 :

Hello Mister.

Hello, what is your name ?

My name is Charles. I am from Belgium and for my thesis I am interviewing some people from social enterprises. For this, I need, at first to ask you

what you have done during your life, what have you done as a formation ?

I think I am a human being, like you. I am born in Copenhagen in 58. And I grew up in my childhood in the city of Copenhagen and there lived addicted people in the neighborhood of my childhood, in the streets, alcoholics. And in the sixties, I don't think there were so much drug addicted people, it comes the last 60's and 70's in Denmark but there was a grown of people. I looked at the people, I talked with them and my nature was to help people. My father and my mother were sometimes fighting, my father had problems towards drinking and sometimes he punished my big brother and my mother and I was scared and I cried a lot but was about six years old, I took my head and jumped on the kitchen cupboard. I swore that I would never been like my father and I grew up into my teen, I was very curious about the life and I did my experiences with the social people and other people around me. And my insights simulated myself to become who I are today. I have a education like blacksmith and I wanted to be psychologist but my newspapers reports weren't too good. I found another way to obtain this degree. In 1975, I started to work with people in the Keyron psychiatry, with old people. It was very interesting and terrifying, the houses, the old methods that they used at this place. I was hard. And then, after one year I figured out another job, still with people, normal adults place with old people. And then I worked with young people in another place but I worked as loose worker. My hunger and insights to understand people was my motivation and then I started, I met my wife in 86. And then I moved to Aarhus.

Because your wife is from Aarhus ?

No, no, she is from the west coast. She was a medical doctor and we met each other in 76 and be partners in 86 and married in 96 and we still live together. Old school. I worked with illness people in the psychiatry and so one for many years and I was in this place at the sea, small city 13 kilometers from where I lived and the medicals there told me I should take a degree of pedagogy with a friend. We were able to work and to study, we have compensations for lot of years working with people and we could do our studies at 3 years. And then, in my study I was doing my practice in a small place and one was one week in one place and one week in another place. It was a place like this and I though : I need to do something to help people like this and so one, I heard about this place and I came here and asked for the job in January 2007 and I am still here.

What is your function here ? How is your typical day ?

My job ? I listen to people and I help to the other services here : to make food, to

clean, it is a lot of work. I have a lot of drugs users, I am studying psychologist in a private school so I am ready. I can listen and help people on a deeper level, I can help people with psychotherapy.

So you are here for 12 years, what do you think of this organization ? And its evolution ?

It's a good place when I have dreamed about with a lot of colleagues and I hope it will even be a better place in the future. I have been here for a lot of years and I have seen the evolution, the development, we have good colleagues who do lots of good things for the people. The most important thing we do are to meet people and say hello and give them contacts and listen to them. We are like the fathers and mothers and sisters of the people.

Who take the decisions here ?

We have a meeting every Tuesday with the people of the organization and we have an autonomy. We have a lot of good ideas from the organization. The name of the organization means a community, a team. So we have budget to use from the commune and our leader, and we do the things like we think we can give meanings to the people.

When you take decisions, everyone has the same impact on the decision ?

We discuss what can we do and what can we not do and if it gives some meaning, we do it. When the leader declare that is the good direction, we do that. We have always done that but the community is not idea-maker, we are the idea-makers. We have autonomy but we still have rules we need to follow. The organization is a private thing but we hire leader and my colleagues all.

But are you paid by the State ?

We are paid by House Commune and we make money with the PovertyWalks and our newspapers, it is an idea from England, from the late 90's, maybe England has the papers since the 70's. But it is a good idea. It reduces the crime here to have the organization. It's something of self-therapy when you have difficulties.

And what do think about the walking tours especially ?

It is fantastic, many people and group, from the churches, from the scouts, from school

come and have insights in the topic. People see the reality. It helps the young people to understand the dangers of drugs that they must go another way when they have problems. It is not a solution to take drugs. It has a negative impact. It gives meaning for you ?

Yes, it is interesting.

OK.

Do you have people here from outside, taking part in the decision-making process ?

I don't understand your question.

Do people can discuss the decisions of the board ?

We listen to all, we have an organization called SAN Homeless People and we have lots of sparring and a lot of good contacts with the politicians and good relationships with many people.

Some politicians or some guides can participate to the decision-making process ?

Yes, and some of our colleagues come to power to get inspiration, it is important to get inspiration. We have a program at Christmas helping Greenland. We help our users to organize and make decisions together in some levels. Sometimes we need to take decisions.

In which kind of situation ?

Economical decisions to try to have the drift of the House. And in this case, who take the final decision ? The rules come from the top if we need to reduce the spending. A few years ago that has been the decision and it was though time.

When was it ?

A year before my arrival, in 2006. It was very hard and very though at that time but I think people were talking about closing the place but I came here and had an idea, it is not about money only. I must, my colleagues must help people with a good contact.

And the results are good ?

Yes, it reduces violence and we have good stories too of old people who have taken drugs for many years and now they don't take drugs anymore. One guy has taken drugs for many years and haven't for 3 years right now and go to fitness every morning and come here to say hello, he has an healthy life and that's inspiration to other people to get a chance to stop. We have a duty to give clean material to drugs users because we have an health program. We should have sterilized tools. What we cannot control is the shit the mix in the drugs, I am scared about that.

Do you see differences of visions when taking decisions from people from the board here ?

Yes sometimes, it takes 3,4 or 5 years to have an understanding but sometimes it get faster that you though. But still, the example I talked about earlier and one day, it turned.

You don't know the exact reason ?

Lot of small drops of... It tells me that we are doing the right thing in lot of different levels, we meet people, they feel us, they can feel what is good and wrong. Sometimes, we need to take hard decisions to take because people are crazy, we need to call the police, we need to give bans. We had an horrible situation some months ago when we needed to call the police to have a zone to avoid one person to come into the zone, he was very violent.

And where do you take your ideas ? Has PovertyWalk a model ? Where does come from the idea of the tours ?

From England or maybe Holland, have your heard about these one ?

Yes the first one was from London and there is another one in Amsterdam.

And we have also as an inspiration a tour from Copenhagen, where we took the idea.

So it is another organization which is the example ?

Yes, it gives meaning to start. We make a lot of small jobs we need ideas. There is another program where you can clean up the neighborhood and earn money with that. If you work 3 hours you earn 150 crowns, and it is a success.

One last question, if you would change something in the organization model?

The physical place is old and we have a lot of problems in this house, I would change that, more money to new facilities.

Do you have something to add? A question I didn't ask?

No, it is fine for me. Thank you.

ANNEXE 12 : Retranscription de l'interview avec la personne 6 :

First thank you to accept to answer to this interview. I am a Belgian student of management science and I am doing my thesis over the governance systems of social enterprises and I'm focusing on walking-tours So that's why I'm here. First can you describe yourself, what you have done in your life, your formation, for how long did you work here?

I've been in the organization in about two years now. Before that I was a student and I have worked on health care center with old people. Before that, I was semi-professional handball play.

What is this sport?

It is an indoor sport 40 times 20 meters. It is on Olympics Games. People need to catch the ball you could check it out. It's a sporting event. I'm 30 years old now. That's about it. Okay.

And what do you do here? Being in poverty work and what is your job?

The projects I'm in charge of is the self-help of janitors were the social and disposed people you can come over every Monday and say between 10 and one o'clock. "Yes and I'll go ahead." I'm project manager of the social agenda. The neighbors just want to get a good neighborhood. I guess that's what you get and they get the 50 crowns so far so it's a wage just under the limit. I said well you might have register to pay taxes. That's a thing very low. I don't know some pages on behalf of the government because they don't

work their health care because they bring this money. I guess we can start again.

And for how long is this program here ?

We started the 5th of September 2017. No 2018. We have been in progress for a year now. And it's been a tremendous success. Right now we have 10 to 15 people starting to help in this program.

Are you the only one to work on this project and I will most of the employees over here ?

Yeah yeah but we need we have some interns that come every time in the middle of it and see how we do here. All right. Yeah.. They don't have the use anymore so we can all day. I am trying to get part-time people to help me in my task. They are managers of small groups so I have the big picture, they have the small picture.

And you are also part of the board of the organization ?

Yes.

For how long ?

The same time as I have started here. I think it was two months after about 20 months and I an eye on the board.

How is the Organization of the board ? How many times do you see each other ?

The regular board is about two or three times a year I think. Yeah.

And how do you choose the Board members ?

They need to have a regular function in the work done here at South Harbor. All of the board members are employees of best that of former employees.

And but there is also a guide which is in the board of poverty work or ?

No not now. We have Hamad, which is a former user of the place but as out of this

usage.

Okay. And what is the normal decision-making process in the board ?

Everyone has the same power to take decision. The ultimate decision is still that the foreman has the last word.

What is the relationship of your organization with public authorities ?

Hum It's an old old agreement that the Chaireman with the old school mood. That he could have the staff from best to help with getting you to create the organization. Okay go. Let's try it get together. It is private. Yeah. But it's a spiral that we searched the funds from this day and use it to the states. So it's a big wheel.

And what are what is the influence of two big authorities on these decisions from the organization ?

Not they don't.

Do we sometime asked for something to be done or to some rules to be implement ?

No not not really. It's mostly about in the local community. We do it now. Last time was this Wednesday they were we had an antidote. Of course. We're going to finance some gifts. Gift certificates to get the people there. It's most not not in the big picture but on the small small level.

How is how do you decide what on the power of the board of on the managing team ?

Right. If the boards decide that there is some money that we haven't used it's a non-profit organization. So we need to use all the money over time. Then we we all people come with ideas and then we decided oh that sounds exciting. I would like to start that. And then to decide if there is one or two projects that make you sounds exciting and then we just jump right into it.

Do you see a difference between the board member which have word here and the current employees ?

Not a lot difference because he is still in play at the government but in another project. He's sitting with something at 12 micro loan a mortgage. Yeah and he's really good with the rules in how you manage an organization so that that's the way he used most of his knowledge. You still know all about our users down here and. Yeah.

On which basis do you focus to choose how to manage the organization? It's because of you rules of the government or it's because you see your model?

I never saw a shuttle until I never saw a social enterprise. As a mother or a lot of our doing in girly is because of the things we can't do from the government because we are employees of the government then it's easier to get it over in the private sector where we can... Not make the old rules. But but there are loopholes in the private that they're not is in the government because we are bound by need to go in several layers of the government to even start a small project. That's why we just go to we can just start it and see does it work. It doesn't work if it works. We can start steps to get it into government.

You have more flexibility.

Yeah exactly.

Perfect, thank you. And do you have some things you want to add or a question I didn't ask but you want to?

Talk about I would say the social distance people that we have down here would be very very bad standing if we didn't have the organization to help them with all the small things. It's as simple as going on a trip to not make their whole life in the South Harbor. It's it's all small things and that's why I tell you it's totally important.

Are you happy with the support of the government or Danish society.

Yes and No. I think we need to be happy that we are in Bush and not in another sector of the state because OWS component is better. It's a more red governments then and maybe other places in the country so that economic focuses is a little bit that I don't see.

Are there big differences between Aarhus and other Danish places?

I think Copenhagen is also a red room but it's a much larger scale.

Elsewhere Denmark is different ?

Yeah. Mostly in Europe and the are you from ORAS. Born and bred here.

Thank you.

ANNEXE 12 : Retranscription de l'interview avec la personne 7 :

Hello Mister. Can just explain me briefly your life, about you about what you have done before ?

Hello, I've worked here for five years in different positions. Well that time being I'm an employee of plaster full time and I spent most my oh a lot of my time coordinating and organizing the policy work part and this little volunteer union we have here amongst the employees of pastors to hold the organization form all of these different activities that are two alternatives for the ordinary governance way of doing things.

How did the job start here ?

It started in two thousand and twelve before I even joined here. Yeah. Well the whole process began with uh starting this little while union of volunteers among the government up among the employees of the organization. And if we did just uh they did it and most did to this private little union to make cash payments to the guides always on short of cash and within the Danish system. If they make money they will be deducted from their social benefits which would make them well it's a zero if. But if we do it this way and use some laws that apply to. Well soccer coaches and football coaches or and so on. We can compensate them for the way I propose and they don't allow us to put forth here without them being deducted in social services. Yeah and um yeah. And so there is a ball here. Yeah. There's a of members. Peters is the face. The seat next to the chairman.

Do you have a formal board ?

I am the Vice President. I'm the daily caretaker of it and there's a couple of other board members around. We have a general assembly a one time once a year. Actually uh it was

February March for the real assembly of the board. And uh the general picking so of various posts. Yeah. And who was it. And nice and quiet as always.

How do you select people ?

Well anybody who is here can join. We have the can we are simply meeting yeah. So anybody who wants can come in the House and is welcome to join up actually. So it's that open meeting.

How is the participation to the General Assembly ?

Well the system works the union works providing people with well jobs money blocks the self help of janitors. People are quite happy with the way they're going. So they don't want to take in charge the organization.

Do you have new board members ?

Yeah some people do. Each year we have a couple of uh. What we call uses of the house or. Guess of house that come in and sit with them. But. They usually aren't that interested in the long term work on the table and board commuting. So they just don't show up after a month or two. Okay. So we know to include them and how you do you deal with people who don't show up. Well they won't. They don't show up and we have the meeting anyway. Okay if we can do it it's voluntary still. Okay. Well in theory work so we can't force people to come. So we make the rules what's necessary with the members who are there working and there are some people from the board external to this organization.

Do you have external board members in the board ?

Uh yeah a few. An ex employee of the organization who now works a State organization within the same city. It's still he has some very good expert knowledge on how to run things and to make the changes, administrative leave and rule changes. Well uh how the law changes and we cannot that does even into its continuing work.

Do you try to have more people from the external world ?

Makes it more easy for us to contact people from the outside because it's a privately run very effective small union. So when people often find they have to work with the

government system they sort of give up beforehand because there are so many rules with this little union now way less rules. And we can get things done much faster and much easier. And there's a lot lighter people like so with the cooperation we have with the local businesses around here even the big bank. And that's fine. They can hire this helicopter janitors through this little woman. We have not we have to do a lot of paperwork and some of their contracts. So it's an efficient way of cooperation for less people. And also when people make donations often. Making a donation to a government. Process. I mean people just give up beforehand but make it if they want to. They want to do a donation because of the process. Yeah. Well we're at government place you know you have to do you know sign the statements fill out. They just give up beforehand. But this little reading and looking just give them a receipt and get by in donation because when people would like to support the good work man.

And what is your relationship with public authorities or the government ?

Well we are part of a government system and now especially in well in a business like this a lot of political decisions affect this place. Budget cuts of physical employment have been moved even though we are still here have been moved from one department to another and a whole new set of bosses and so on and a whole new set of rules for was to apply to. So now. Yes. But that's a whole different system anyway. But yeah. A lot of things going on. Way above our level I think you really can't do anything about.

Do you have any contact with this the these people these people are just taking decision ?

Well we actually we are in contact with the higher ups both government officials and politicians both in this place are way better than ever to a place like this. We have very good contact. Okay. And well I said last week we've been extended for these extended opening hours for you. We'll run by you. We have had for the past two years been extended. For another period. And we'd like to think it's because of the work we do down here the PR work with the house to beat the Street paper and of course the court who walks. And we have started to public please go out with all the projects we have running down here and go to the press to find out about it and voted to tell people what we're doing. So that's a lot of focus on the communication of the organization which is good. Yeah. Wherever she goes the politicians on this way do something that on behalf of we work with a group of social be vulnerable people who are that popular. So you 100 percent solid of having in the center of the city where they behave differently than ordinary people. And so really it's hard jobs here to make us attractive for these people to come down to

get garbage will cause but they can come here if they want to. And so it is important for us to do that is to attract these people to this little corner of the sense of city. Where we have jobs we have free food we have you know there's a possibility for them to earn money or just sit and have a cup of coffee and talk. That's what they like. Yeah. So we do well down here and these projects we have. Help us do that. Yeah. Then it helps you with the authorities and yeah we're better, I mean again we tell the politicians that we do a good job. They can read it through the press and the articles that are written about us and the fact is we have them here which are a success and have been tried many times without great success but through this little effective system we have I mean we can make it more easily and make it. Well doable and manageable.

And do politicians or public authorities have power in the Board or at the General Assembly ?

No they don't. We have a support group and a lot of politicians are members of that group. Okay. And they come down here often to help make meals. Of course, politicians have publicity meetings that mean it's good for them to be seen with in a place like this. Yeah. Helping here and seems to be wonderful yeah. And come down here with elections we've seen both and hooking up with peoples is not so difficult. That's when this happened and that helps us but we have much more.

How do you take the important decision ?

Well every change in the organization within the union we have go to street life has to be approved by the board so we can't do that. I can't make any major change without the approval of the board. Neither can my boss do it. Everything has to be voted on. And if a major change. I have a level playing group looking to. Do well to follow their decisions I can make them positions like contract that I have written.

And how is the power of each person of the board ? One vote is equal to one voice ?

One voice. Yeah.

And everything needs to be discussed in the board or only specific theme ?

Yeah I can see it's a it's a it's a trust system not everything. Every major change has to be accepted by the board. We have this but I don't know what to call it in English.

We have this paragraph of... The settings of the Union which was decided and changed further on by the board and the General Assembly itself and adapted to what we do. And so like we started the self-help agenda tastes a little over a year ago and we had to had the board clearance to do that. So we called in the board and we said we're thinking about doing this and this. Can we stop that? Because it was the route to change. It was a shift so we did it with the board. And added amendments to it. Well the paragraph of what we cannot do and maneuvering regarding the legal issues between us and the board.

But is it easier because a lot of people work in the organization?

Yeah. Yeah. It's basically for us who work on a daily basis within this union to not get too many ideas on our own. Just go off in that direction. It's sort of a safety net for us not being too creative and having too much fun with my own ideas. So I have to share them with the board and be open about what I'm doing and thinking about doing so they can. Well I don't think that's a good idea. We shouldn't be sending spacecrafts after this has nothing to do with what we're doing here. So yeah yeah. It's a buffer stop.

Okay thank you very much for the interview.

ANNEXE 13 : Retranscription de l'interview avec la personne 8 :

Hello, I am doing a thesis over governance of social enterprises and I give a special focus on the working tours. That's why I am looking for feedback from the field. I have a first question can you tell me a bit about your situation. What have you done in your life? What is your current position in the organization?

Okay. So I'm a project coordinator in our organization since two and a half years. And actually I started as a volunteer because I visited one of the tours. There was a problem with the network right. Yeah. Could you hear me. Yeah. Right now yes I've lost to for a few seconds just. Maybe there's better wifi inside. I was already involved in many projects on the subject of migration and then I told them that I would like to help establishing this new subject such as a volunteer.

Perfect. I don't know if you have talked about it but what is your formation? What have you done before?

Actually I have from my masters in art history.

Okay perfect. And so you have worked for the organization these two last years ?

Yeah.

Can you tell me a bit more about the story of the organization ? The number of people involved ? The number of guides in the organization ?

Yeah. So actually I don't know if you've seen it on our website. We have a page from where we describe this story. And yeah it started as a volunteer association founded by two women. And yeah and like a group of friends did everything voluntarily and then they started with one tour guide. And yet it became more and more professional and start to perform like full time position and now we are like three persons working in the office in Berlin and one in Dresden We have one volunteer and one student worker and we have free tour guides about homelessness and eight tour guides for the subject of migration in Berlin and four in Dresden.

Perfect. Thank you. And how is the decision making process in the organization ? Do you have a board or how do you take decisions ?

We have a board. They are also like it's a volunteering position. Not Paid position. They are three and next there will be four persons probably and we have a CEO. My colleague here in Berlin. So she and the board there like those who formally take decisions.

Okay. And how many times do the people from the Board just see each other to the decision ?

They see each other a couple of times a year let's say that there is a lot of mails or calls since there are quite in touch for what's going on but of course we're the we are the people we who operate that business. And they are more like the ones who look from outside to see with their expertise.

Yeah. Thank you. And how is the recruitment process for the board ? How do people apply or who do the board choose people ?

Sorry I will go inside because I think it is better. Yeah. Sorry I've lost that connection. OK I hope it will be better now.

I'm sorry I didn't understand the answer about the recruitment of board members ?

Exactly. So let's set this a volunteering position. We search for people in our networks. And yeah we look like who have expertise we need. Like we have someone from my financial side or from the side of corporations and stuff like that. And we request people. So there is an open yell or something like that.

And do the people already work in the organization or do you look for people ?

Outside of the organization outside. It's a different position to voluntarily post from there from outside and they don't work.

And what is your relationship in the organization with the public the right authorities about this organization ? They help you in any kind of manner ?

So like for three and a half years we were receiving grants for the tours on the subject of migration. It was from a Federal institution for civic education. So they have grants on different subjects. One of the subject costs migration and then we applied for it and we received it and we had to repeat it every year. Process of applying and also every year we had to apply with slightly different projects. Some new create a new goal and new things because they will not support something which already exists and that was actually the only state funding up until now. And also recently we have a new funding in Dresden and there we get funding from the local government. Also on the program on the subject of migration again and for the homeless tourist there's no real grants in this area. We have funding from a private foundation of one of the banks German banks that small funding.

Okay. And does the public authorities have any influence on the decision of the organization ?

I will be saying not in a direct way but of course for most of the civic organizations in Germany. The question is always where do we have the money from. If the government decides there is money for this and the subject of course it somehow influences. In our area for example it's very hard to find homeless or previously homeless tour guides. And there is a huge request for it. There's many groups who wanted the tourist but we struggle

with funding finding tour guides and we would love for example to have a position of a social worker somehow who will really you know go into it and also support people on the way in finding tour guides but there will be no such funding because there's no grants for the subject of homelessness. And we were encouraged to develop more our thoughts on the subject of migration because there was funding so for example we decided to go to Dresden. Of course because we felt it's a good idea so needed for the seat but also because there was money for it. We wouldn't do it if there were no grants. On this way they would be influenced what we do.

Okay. But you don't have any contact with these public authorities?

No. What do they support financially. That's the way how they feel and support.

Do you have an idea why they support one type of project and not the other one? Why there is a grant about migration project and not about homeless?

Because in the last years migration was seen as a big topic in Germany and the subject of integration and getting to know each other stuff like that. And I think there is no awareness in the country in general that homelessness is a topic where you need education. They were separate instead of supporting the health system the social welfare for homeless people but not educational programs or programs about encounter and stuff like that. Just not for really there.

How we just shared the ownership of the organization.? Do you have an idea?

We are a non-profit association so yeah there is a small owners, just like associates. It's a German concept I don't know but they exist in other countries.

Perfect. And what do you think about the influence of the board on the organization and the evolution of the governance model? Would you change something in vs structure of the organization?

No so like hour or two is really an advice sorry in a day that dare to give advice and to support us they're not like you know our priority which is somehow annoying us, as the ones who work in the office. It's not like that opposite situation. It's not no hierarchical system. And yet they're really like experts who support and help the decision making and that they're very open on ideas which come from the from the office and get.

It perfect. I don't know if you want to add something to the interview I'm done with my question ?

No no I was OK.

I get so perfect. Thank you very much. I guess I hope you a lot of successes.

Thank you. Thank you as well. Thank you very much. When will it be finished ?

In one week. A bit more than one week. It's really the end.

OK great. OK. Yeah. Thanks a lot.

Yeah. Thank you. Thank you. Bye.

