

## TRAVAIL DE BACHELOR – Filière tourisme

Réalisé dans le cadre du module 786b

Année académique 2013-2016

### ENTREPRISES SOCIALES ET TOURISME DURABLE

---

La création de valeur sociale, l'exemple des hôtels valaisans



Rédigé par :

**Chantal Marcionetti**

Sous la direction de :

**Varini Kate**

Déposé le :

**4 juillet 2016 à Sierre**

## Sources de l'illustration de la page de titre

<http://social.yourstory.com/2013/10/social-enterprises-cool-worldchanging-ideas/>

## Résumé

Ce travail aborde le phénomène des entreprises sociales et le rôle qu'elles jouent dans la promotion et le développement d'un tourisme durable à travers la création d'impact social. Le terme d'entreprise sociale désigne une typologie d'entreprises dont les objectifs principaux sont de nature sociale ou environnementale. Ce travail se concentre spécifiquement sur les hôtels qui s'engagent au sein de l'entrepreneuriat social. Son but est la mise en place d'un outil permettant d'identifier une entreprise sociale comme telle et de mettre en évidence et vérifier son comportement à l'égard de la création de certains aspects de l'impact social. Pour ce faire, trois analyses littéraires centrées sur les thématiques des entreprises sociales, de leur relation avec le tourisme durable et de la création d'impact social par des entreprises sociales opérant spécifiquement en tourisme ont été conduites. Cela permet d'établir une définition personnelle de l'entreprise sociale et de développer des questions liées à la création d'impact social à insérer dans un questionnaire pilote. Ce questionnaire pilote, testé sur des hôtels valaisans, permettra d'évaluer les entreprises participantes et, également, d'apporter des améliorations au questionnaire final, résultat de ce travail.

Mots clés : entreprise sociale – tourisme durable – impact social – hôtels – Valais

## Avant-propos et remerciements

Les raisons de mon choix de développer le sujet des entreprises sociales en tourisme relèvent avant tout de la curiosité. Avant de m'embarquer dans cette aventure, mes connaissances de cette thématique étaient très limitées. Toutefois, une première recherche générale sur internet a éveillé mon intérêt et m'a ouvert les portes d'un monde inconnu et en constante évolution : celui des entreprises sociales. En Suisse, il n'est pas aussi développé et connu qu'ailleurs, par exemple au Royaume-Uni.

Les entreprises sociales opèrent dans différents domaines d'activité. Dans le secteur touristique, les entreprises sociales promeuvent et concrétisent une forme de tourisme durable. Le présent travail se veut un premier pas vers la valorisation des hôtels qui s'engagent, par l'entrepreneuriat social, pour la reconnaissance de cet aspect de leur activité et pour le partage de la création de valeur sociale.

La méthodologie choisie se base, dans un premier temps, sur une recherche littéraire pour se concentrer ensuite sur la création d'un questionnaire pilote mené en ligne. La principale difficulté rencontrée est due à la quasi-absence de littérature concernant les entreprises sociales dans le domaine de l'hôtellerie.

Le questionnaire ne s'adresse qu'aux hôtels eux-mêmes sans considérer le point de vue d'autres acteurs concernés par l'activité de l'entreprise (employés, communauté locale, clients). Cette méthode, imposée par le manque de ressources et de temps en lien avec les limites d'un travail de Bachelor, ne permet évidemment pas d'évaluer en profondeur et minutieusement la création de valeur sociale, chaque entreprise devant dans ce cas être analysée individuellement en incluant dans la recherche les points de vue de toutes les parties impliquées dans la démarche de l'entreprise sociale.

Mes remerciements s'adressent à Lisa Papadopoulos et Niels Hoogeeven pour avoir accepté de participer à l'enquête pilote et pour leur disponibilité à répondre à mes questions. Toute ma reconnaissance va aussi à Samuel Beuchat, Marie Luce-Délez, Domenico Ferrari, Gregorio Aviles, Jean-Charles Rey, Ollala Linares Segade et Christophe Dunand qui, par leurs conseils ou connaissances, m'ont aidée, d'une manière ou d'une autre, à trouver des solutions

lorsque je me heurtais à une difficulté. Je souhaite également remercier Madame Kate Varini, professeur responsable de mon travail, qui m'a aidée à structurer et à développer ma recherche. Finalement, un remerciement spécial va à Caroline Fuchs et Gala Mayi-Miranda pour leur patience et leur précieux œil critique, ainsi qu'à toute ma famille pour son soutien constant tout au long de la réalisation de ce travail.

# Table des matières

Liste des tableaux .....	viii
Liste des figures .....	ix
Liste des abréviations .....	x
Introduction.....	1
Objectifs.....	3
Méthodologie .....	4
Stratégie de recherche.....	4
Recherches effectuées.....	5
1 Les entreprises sociales.....	6
1.1 Introduction à la thématique.....	6
1.2 Naissance du terme d'entreprise sociale aux États-Unis.....	6
1.3 ... et dans l'Ouest européen.....	7
1.4 Différentes approches du concept d'entreprise sociale et leur relation avec d'autres secteurs de l'économie.....	10
1.4.1 Aux États-Unis.....	10
1.4.2 ... et en Europe.....	11
1.5 Définir et caractériser les entreprises sociales .....	12
1.5.1 L'équilibre entre deux dimensions : économique et sociale.....	17
1.5.2 Le profit.....	17
1.5.3 La gouvernance.....	18
1.5.4 Forme légale .....	19
1.5.5 Les entreprises sociales en Suisse .....	19
1.6 Conclusion et définition personnelle.....	20
2 Le tourisme.....	22

2.1	Évolution du tourisme.....	22
2.2	Le tourisme durable .....	23
2.3	Les entreprises sociales, une forme de tourisme durable.....	27
2.4	Exemples d'entreprises sociales dans le tourisme durable .....	29
2.4.1	Blue Ventures .....	29
2.4.2	Magdas Hotel.....	32
2.5	Que peuvent apporter les entreprises sociales au tourisme ?.....	33
3	L'Impact social .....	35
3.1	Définition .....	35
3.2	Les entreprises sociales en tourisme : domaines de l'impact social .....	35
3.2.1	Instaurer la confiance et la sensibilisation culturelle .....	36
3.2.2	La communication avec les parties prenantes : la communauté.....	37
3.2.3	Le capital humain.....	38
3.2.4	Formation et éducation .....	38
3.2.5	Impliquer et sensibiliser les touristes aux problématiques sociales que l'entreprise sociale vise à résoudre.....	39
3.2.6	Le patrimoine naturel d'une destination comme facteur potentiel d'attraction touristique .....	40
3.3	Limitations.....	41
4	L'enquête pilote .....	43
4.1	Pourquoi le choix de se concentrer sur les hôtels valaisans ?.....	43
4.2	Méthodologie.....	43
4.2.1	Echantillonnage .....	44
4.2.2	Limitations du questionnaire.....	45
4.3	Présentation des résultats .....	46
4.3.1	Objectif .....	46

4.3.2	Financement et profit.....	47
4.3.3	Communauté locale.....	47
4.3.4	Employés.....	48
4.3.5	Culture .....	48
4.3.6	Clients .....	50
4.3.7	Économie locale.....	50
4.3.8	Ressources naturelles .....	50
4.4	Analyse des résultats .....	51
4.5	Améliorations à apporter au questionnaire pilote .....	52
	Conclusion .....	54
	Références.....	57
	Annexe I: Social cooperative – Italy.....	67
	Annexe II: SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif) – France .....	68
	Annexe III: CIC (Community Interest Company) – UK .....	69
	Annexe IV: Les critères d'adhésion à la Chambre de l'économie social et solidaire, Après-GE .....	70
	Annexe V: Income.....	75
	Annexe VI: Spending.....	76
	Annexe VII: Questionnaire pilot réponses du Maya Boutique Hôtel .....	77
	Annexe VIII: Questionnaire pilot réponses de Montagne Alternative SA.....	81
	Annexe IX: Questions ultérieures poses à M Niels Hoogeeven de Montagne Alternative SA et Mme Lisa Papadopoulos du Maya Boutique Hôtel.....	84
	Annexe X: Questionnaire définitif .....	86
	Annexe XI: Questions ultérieures à développer pour le questionnaire .....	89
	Déclaration de l'auteur .....	92



## Liste des tableaux

Tableau 1: Évolution historique des entreprises sociales dans l'Ouest européen entre 1970 et 2005 .....	8
Tableau 2: Domaines d'activité des entreprises sociales en Europe .....	9
Tableau 3: Tableau récapitulatif des caractéristiques des entreprises sociales .....	14
Tableau 4: Exemples d'effets positifs et négatifs potentiels générés par les activités touristiques .....	24

## Liste des figures

Figure 1: Sources de revenu de Blue Ventures en 2015 .....	31
Figure 2: Dépenses de Blue Venture en 2015 .....	31
Figure 3: Extérieur de la grange Barbey .....	49
Figure 4: Intérieur de la grange Barbey.....	49

## Liste des abréviations

ARE	Office federal du développement territorial
CIC	Community Interest Company
DEL	Diode Electro-Luminescente
DTI	Departement of Trade and Industry
EMES	European Research Network
ESS	Économie sociale et solidaire
LED	Light Emitting Diode
OMT	Organisation mondiale du tourisme
PIB	Produit intérieur brut
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
SCIC	Société coopérative d'intérêt collectif
SEIF	Social Entrepreneurship Initiative and Foundation
UWTO	United Nations World Tourism Organisation
VS	Valais

## Introduction

Ce travail analyse l'action et la fonction d'entreprises principalement axées sur l'apport de solutions innovatrices à des problèmes pressants de la société. Ce phénomène s'observe toujours plus dans plusieurs pays du monde, comme le Royaume-Uni, la Suisse, la France ou encore l'Italie. Il implique des entreprises à but non lucratif, mais aussi des entreprises à but lucratif dont l'objectif principal n'est pas la maximisation du profit. Une utopie ? Non : ces entreprises existent vraiment sous le nom d'entreprises sociales.

Quelle est la relation de ces entreprises avec le tourisme ? Ce dernier, en particulier le tourisme de masse, a pendant de nombreuses années exploité dans son propre intérêt et de manière incontrôlée les ressources naturelles des différentes destinations et introduit des éléments « étrangers » dans les cultures locales. De plus, selon l'OMT, le tourisme est un des secteurs économiques qui a une des croissances plus rapides du monde. Cette croissance entraîne la nécessité de trouver de nouveaux modes de développement touristique qui prennent en compte la nature, ainsi que les communautés locales avec leurs besoins et leur culture, tout en permettant aux touristes de vivre une expérience unique et inoubliable.

Ce travail n'a pas pour objectif d'aborder la thématique du développement durable. Il introduit plutôt la thématique du tourisme durable et sa relation avec les entreprises sociales. L'objectif est le développement d'un outil, sous forme de questionnaire, centré sur la création de valeur sociale. Ce questionnaire, adressé spécifiquement aux hôtels, permettra d'identifier les hôtels pouvant, selon notre définition, être considérés comme des entreprises sociales. Il servira également à vérifier et démontrer leur comportement à l'égard de certains aspects de création de valeur sociale, par rapport aux activités et/ou aux pratiques managériales mises en place.

Afin d'atteindre cet objectif, une ligne directrice a été développée et mise en place. Dans un premier temps, une partie théorique pose les bases du travail en précisant les définitions et les éléments nécessaires à la poursuite de cette étude et à l'atteinte de l'objectif établi. Cette partie a été divisée en trois chapitres. Dans le premier chapitre, la thématique des entreprises sociales est abordée et une définition personnelle de l'entreprise sociale est présentée. Dans le deuxième chapitre, le focus est mis sur le tourisme, en particulier sur le

tourisme durable et le rôle que les entreprises sociales jouent dans son développement. Le dernier chapitre de la partie théorique traite la création de valeur sociale par des entreprises sociales opérant en tourisme. Sur cette base, des questions ont été développées et insérées dans le questionnaire pilote présenté dans la deuxième partie. La deuxième partie du travail, plus pratique, teste, grâce à une enquête, le questionnaire pilote avec l'exemple de certains hôtels valaisans. Les résultats de ce questionnaire permettent d'apporter des améliorations au questionnaire final.

## Objectifs

L'objectif de ce travail de Bachelor est la création d'un outil, sous forme de questionnaire, permettant d'identifier les hôtels pouvant, selon ma définition, être considérés comme des entreprises sociales. Ce questionnaire se veut un premier pas vers une vérification et une démonstration du comportement de ces entreprises sociales à l'égard de certains aspects de création de valeur sociale, par rapport aux activités et/ou aux pratiques managériales mises en place.

Pour atteindre ce but, quatre objectifs principaux ont été développés :

1. Premier objectif : identifier ce qu'est une entreprise sociale et selon quels critères elle est définie.
2. Deuxième objectif : identifier la valeur que les entreprises sociales peuvent apporter au tourisme.
3. Troisième objectif : identifier les domaines dans lesquels les entreprises sociales actives dans le secteur du tourisme peuvent avoir un impact social.
4. Quatrième objectif : mettre en place un questionnaire pilote centré sur la création de valeur sociale. Ce questionnaire a été utilisé lors d'une enquête auprès de certains hôtels valaisans. Les résultats ont permis d'apporter des améliorations au questionnaire définitif.

## Méthodologie

La partie méthodologique illustre et permet de comprendre la stratégie de recherche adoptée pour développer et atteindre les objectifs présentés à la page trois de ce travail de Bachelor.

### Stratégie de recherche

Dans un premier temps, l'approche méthodologique choisie s'est concentrée sur plusieurs consultations et une analyse documentaire conséquente du concept d'entreprise sociale, d'abord d'une façon générale, puis plus spécifiquement en lien avec le domaine touristique.

Il a été primordial de comprendre et définir le concept d'entreprise sociale. Une analyse littéraire de cette définition a permis d'identifier le contexte de sa naissance des deux côtés de l'Atlantique (États-Unis et Europe), ainsi que les traits communs et distinctifs des différents auteurs et écoles de pensée. Cette analyse littéraire a été essentielle pour mettre en évidence certains aspects inhérents aux entreprises sociales et établir une définition personnelle.

Dans un deuxième temps, une recherche et une analyse littéraire ultérieure centrées plus spécifiquement sur les entreprises sociales opérant en tourisme ont permis de mettre en évidence un lien entre les entreprises sociales et le développement d'un tourisme durable. Cette analyse clarifie également le rôle que les entreprises sociales peuvent jouer dans la promotion de cette forme d'activité touristique.

Une dernière analyse littéraire a permis, dans la troisième partie, d'identifier les domaines dans lesquels les entreprises sociales opérant dans le secteur touristique peuvent avoir un impact social par rapport aux activités ou pratiques managériales mises en place par l'entreprise elle-même. Une fois ces domaines identifiés, des questions liées ont été développées. Ces questions, 21 au total, constituent le questionnaire pilote.

Une fois terminée la partie théorique, les questions développées (qualitatives et quantitatives) de la première partie ont été testées à travers une enquête online. Le lien de l'enquête a été envoyé à quatre hôtels valaisans retenus comme de possibles entreprises sociales. Ils ont été choisis en fonction de critères spécifiques (voir pp. 44-45). Les résultats de

l'enquête ont ensuite été présentés et analysés. Les participants ont été ultérieurement contactés par e-mail pour obtenir des éclaircissements et des approfondissements liés à certaines réponses données dans l'enquête. Cette dernière a permis d'identifier des lacunes dans les questionnaires pilotes et d'apporter des améliorations au questionnaire définitif.

## Recherches effectuées

Les recherches effectuées dans le cadre de l'élaboration de ce travail de Bachelor ont été principalement menées sur internet. Plusieurs ouvrages ont été également consultés à domicile. Certains documents m'ont été recommandés par le professeur responsable, Mme Kate Varini, ou par d'autres personnes contactées essentiellement pour obtenir des renseignements sur la thématique des entreprises sociales.



# 1 Les entreprises sociales

## 1.1 Introduction à la thématique

Selon Doeringer (2010, p. 292), en 2010, la notion d'entreprise sociale était encore en expansion. Il n'existait aucune définition universellement reconnue de ce type d'entreprise (Kerlin, 2006, p. 164). Les contextes socio-culturels dans différentes régions du globe influencent la compréhension et la définition du concept d'entreprise sociale, de même que la façon dont ces entreprises se développent (Kerlin, 2006, p. 164). Cela aboutit à la naissance de modèles (Kerlin, 2006, p. 164), théories et conceptions de l'entreprise sociale uniques et exclusifs (Ridley-Duff & Bull, 2011, p. 33).

Les paramètres qui définissent une entreprise sociale sont vastes, variés et spécifiques à chaque nation, région ou courant de pensée. Cela implique que différentes typologies d'entreprises, qui n'ont rien ou n'ont que peu de choses en commun sont classifiées sous le même terme. Par ailleurs, le même type d'entreprise est considéré comme une entreprise sociale dans une nation et pas dans une autre. « For example, though cooperatives exist in both the United States and Western Europe, only in Western Europe are social cooperatives included in the social enterprise discourse » (Kerlin, 2010, p. 164).

## 1.2 Naissance du terme d'entreprise sociale aux États-Unis...

Le débat sur les entreprises sociales et l'entrepreneuriat social est devenu particulièrement important à la fin des années 1970 et au début des années 1980, mais ses racines sont plus anciennes. Elles sont à rechercher dès la fondation des États-Unis, quand « religious and community groups held baazars and sold homemade goods to supplement voluntary donations » (Kerlin, 2006, p. 251). En 1970, aux États-Unis, la notion d'entreprise sociale était utilisée pour définir les entreprises à but non lucratif qui s'occupaient de la création d'activités, d'emplois pour des personnes désavantagées. En 1980, une réduction des subsides gouvernementaux a provoqué une récession économique qui a surtout défavorisé les organisations à but non lucratif, non opératif dans le domaine de la santé. Ces organisations ont alors vu les entreprises sociales comme un nouveau mode de gain. Parallèlement, le terme d'entreprise sociale a connu une évolution et une expansion en se rapportant à presque

chaque type d'activité commerciale qui poursuivait des objectifs sociaux (Kerlin, 2006, pp. 251-253).

### 1.3 ... et dans l'Ouest européen

La naissance des entreprises sociales, dans l'Ouest européen, est due principalement à la crise économique et à la croissance consécutive au chômage à la fin des années 1970 (Kerlin, 2006, pp. 253-254). La réduction de fonds a mené plusieurs gouvernements européens à diminuer des activités offertes au préalable, comme la réintégration dans le monde du travail et l'assistance aux personnes sans emploi. En réponse à ces lacunes dans les services publics, certaines activités auparavant assumées par les États ont été reprises par des organismes de bienfaisance (Doeringer, 2010, p. 291).

La notion d'entreprise sociale apparaît pour la première fois en 1980. Promue dans le magazine *Impresa sociale*, cette notion désignait un type de coopératives qui s'occupait spécialement d'offrir des services pour la réintégration de personnes exclues du marché du travail, ainsi que d'autres types de services sociaux (comme ceux adressés aux personnes âgées, à la rénovation urbaine ou à la garde d'enfants) qui répondaient à de nouveaux besoins de la population (Defourny & Nyssens, 2008, pp. 5-6 ; Kerlin, 2006, p. 252).

En 1991, le gouvernement italien avalisa une nouvelle forme légale pour cette typologie de coopératives appelées « cooperative sociali »<sup>1</sup> (Borzaga & Ianes, 2011, p. 6 ; Defourny & Nyssens, 2008, pp. 5-6). Suite à l'initiative novatrice du gouvernement italien, d'autres parlements européens ont créé de nouvelles formes ou statuts légaux destinés aux entreprises sociales (Kerlin, 2006, p. 254). Pour citer quelques exemples, en 2002 le gouvernement français a créé la forme légale appelée « société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) »<sup>2</sup> (Andruszkiewicz, Bidet, & Mickels, 2014, p. 2), qui naît dans une logique de développement durable et local et, ce faisant, promeut les connexions entre acteurs de la même région (Swinson, 2013). Également en 2004, le gouvernement du Royaume-Uni a

---

<sup>1</sup> Cf. annexe I : social cooperative – Italy

<sup>2</sup> Cf. annexe II : SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) – France

approuvé une nouvelle forme légale appelée « Community Interest Company (CIC) »<sup>3</sup> (Bull, 2008, p. 269 ; Defourny & Nyssens, 2008, pp. 6-7 ; European Commission, 2015, p. 10) qui inclut des sociétés à responsabilité limitée qui se dédient à des activités de commerce ou des entreprises d'intérêt (Swinson, 2013).

La crise économique de 2008 a nécessité de trouver une nouvelle base financière, un nouveau mode de croissance économique et de récupération différent du *business as usual*. Grâce à la mise en avant de problématiques sociales ou environnementales prioritaires sur la génération de profit, ces nouveaux modèles amènent de la croissance économique ainsi que des bénéfices aux communautés et à la société (Swinson, 2013). Les entreprises sociales représentaient donc une façon innovante de faire du business.

Le tableau 1 synthétise cette évolution des entreprises sociales.

**Tableau 1: Évolution historique des entreprises sociales dans l'Ouest européen entre 1970 et 2005**

Année	Évolution historique de la notion d'entreprise sociale dans l'Ouest européen
1970	Crise économique et chômage croissant <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Diminution des fonds à disposition des gouvernements européens ➔ répercussion dans l'offre d'activités proposées par les gouvernements</li> <li>➔ Certaines activités sont reprises par des organismes de bienfaisance</li> </ul>
1980	Italie : le magazine <i>Impresa sociale</i> utilise la notion d'entreprise sociale pour la première fois afin de désigner un type de coopératives offrant : <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Des services pour personnes exclues du marché de travail</li> <li>➔ D'autres types de services sociaux</li> </ul>

<sup>3</sup> Cf. annexe III: CIC (Community Interest Company) – UK

1991	Italie : naissance d'une forme légale pour ce type de coopératives appelées « cooperative sociali »
2002	France : naissance de la forme légale « société coopérative d'intérêt collectif »
2004	Royaume-Uni : naissance de la forme légale « Community Interest Company »
2008	Crise économique : l'entreprise sociale est vue comme une façon innovante de faire du business.

Source : données de l'auteur

Les activités des entreprises sociales dans l'Europe de l'Ouest concernent surtout les domaines où il y a un manque d'intervention de la part de l'État. Elles sont principalement associées aux activités concernant les besoins des services sociaux et l'intégration à l'emploi (Kerlin, 2006, pp. 253-259). Le tableau 2 ci-dessous montre les domaines d'activité des entreprises sociales dans toute l'Europe.

**Tableau 2: Domaines d'activité des entreprises sociales en Europe**

Social services	16,70%
Employment and training	15,88%
Environment	14,52%
Education	14,52%
Economic, social and community development	14,34%
Culture, the arts and recreation	7,08%
Health	6,90%
Housing	2,72%
Business associations	2,00%
Law, advocacy and politics	1,63%
Other	4,72%

	100%
--	------

Source : adapté de European Commission (2013, p. 37)

Les différents secteurs dans lesquels les entreprises sociales opèrent varient selon les pays en fonction du niveau de développement, du système de protection sociale, du marché de la finance sociale, de la société civile et des politiques publiques développées en leur faveur (European Commission, 2013, p. 36). Malgré ces différences, Kerlin (2010, p. 167) souligne qu'on trouve toujours, à la source de la naissance des entreprises sociales, la diminution de subventions de l'État ou l'existence de programmes sociaux défectueux. Les entreprises sociales sont une réponse à des problématiques que le secteur public et privé ne parviennent pas à résoudre comme le chômage, l'isolation sociale et l'inégalité (Bull, 2008, p. 268).

## 1.4 Différentes approches du concept d'entreprise sociale et leur relation avec d'autres secteurs de l'économie

### 1.4.1 Aux États-Unis

« In the United States, the concept of a social economy is not used and non-profit enterprises are often discusses as operating in the market economy » (Kerlin, 2006, p. 249). Aux États-Unis, des comportements entrepreneuriaux ayant un but social sont à rechercher principalement dans le secteur à but non lucratif opérant dans le marché économique et divisé par Anderson et Dees en deux grandes écoles de pensée : « the earned income » et « the social innovation » (in Defourny et Nyssens, 2012, p.41).

La première école, « the earned income », est subdivisée en deux générations : la première, connue sous le nom « commercial non-profit », se focalise sur les ressources du marché et donc sur les activités commerciales qu'une entreprise à but non lucratif met en place pour pouvoir poursuivre ses objectifs sociaux. La deuxième génération, appelée « social purpose business approach », se réfère à une définition plus large ouverte à plusieurs typologies d'entreprises (elle ne concerne donc pas seulement les entreprises à but non lucratif) qui ont une activité commerciale et poursuivent un but social (Defourny & Nyssens, 2010, p. 41).

Dans la deuxième école de pensée, « the social innovation », c'est l'individu, l'entrepreneur social, qui joue un rôle central. Il apporte des solutions innovantes à des problèmes sociaux (Defourny & Nyssens, 2010, p. 42 ; Hoogendoorn, Pennings, & Thurik, 2010, p. 7).

Les deux écoles de pensée sont en constante évolution, ce qui rend difficile de les délimiter clairement (Hoogendoorn, Pennings, & Thurik, 2010, p. 9). Leur point commun est la création de valeur sociale.

#### 1.4.2 ... et en Europe

Diverses théories entraînent une compréhension différente des relations entre les entreprises sociales et d'autres secteurs de l'économie tels que le secteur public, le secteur privé et le troisième secteur. Borzaga et Defourny (2004, pp. 6-15) retiennent les initiatives des entreprises sociales comme appartenant au troisième secteur et conçues avec deux approches distinctes : celle de l'économie sociale et celle du secteur à but non lucratif. L'économie sociale est représentée par les coopératives, associations mutuelles, associations et fondations dont le but principal est d'offrir un service à ses membres ou à une communauté plus élargie plutôt que de générer du profit. Le secteur à but non lucratif est caractérisé par la non-distribution absolue du profit.

Nyssens (2006) considère les entreprises sociales comme un instrument pour construire un pont entre les deux approches illustrées par Borzaga et Defourny. « Theoretically, the social enterprise can also be seen as a tool for building bridges between distinct components of the third sector » (p. 7). Au contraire, Borzaga et Becchetti (2010, p. 27) considèrent les entreprises sociales comme complémentaires au secteur public et aux entreprises à but lucratif.

Pour Ridley-Duff et Bull (2011, pp. 74-75), les entreprises sociales se développent entre les trois secteurs économiques et s'inspirent des compétences provenant de ces trois secteurs pour créer du capital social. Chaque entreprise sociale est donc différente en fonction des valeurs provenant des autres secteurs qu'elle englobe.

## 1.5 Définir et caractériser les entreprises sociales

Borzaga et Defourny (2004, pp. 15-16) proposent trois niveaux dans lesquels les initiatives de nature sociale des entreprises devraient être décelables. Le premier niveau est défini par les surplus générés par l'entreprise, qui devraient être réinvestis dans l'activité de l'entreprise ou au bénéfice de personnes différentes de celles qui la dirigent. Le deuxième niveau définit le financement de l'entreprise comme un mélange entre le revenu d'une activité commerciale et des ressources qui ne sont pas commerciales, notamment des subventions justifiées par le but social de l'entreprise. Le troisième et dernier niveau est caractérisé par l'autonomie ou l'indépendance concernant le processus de décision. Ce processus se base sur une dynamique participative qui inclut différents membres de l'entreprise, indépendamment du capital qu'ils détiennent.

Sur la même ligne, Nyssens (2006, p. 8-9) accorde une grande importance à la prise de risques relatifs à une activité de production. Le but est orienté de façon générale vers toute la communauté. Les membres de l'organisation sont variés et ils ont un accès limité la distribution de profit.

Le European Research Network (EMES)<sup>4</sup> a établi neuf critères qui définissent une entreprise sociale. Ils ne sont pas impératifs ; ils illustrent plutôt un idéal type d'entreprise sociale. Ces critères sont les suivants (Defourny & Nyssens, 2012, pp. 12-15) :

- Être impliqué régulièrement et directement dans une activité de production de biens ou de fourniture de services.
- Assumer un niveau signifiant de risque économique. Qui choisit d'établir une entreprise sociale endosse un risque économique relatif à l'activité commerciale de laquelle sa viabilité financière dépend.

---

<sup>4</sup> L'acronyme EMES résulte d'un projet de recherche entrepris entre les années 1996 et 2000 par le réseau (composé par un groupe international de chercheurs) intitulé « Émergence des Entreprises Sociales en Europe ». L'acronyme a été maintenu comme nom officiel de l'association qui, depuis 2013, inclut dans son réseau des chercheurs au niveau mondial (membres individuels ou institutionnels) (Defourny & Nyssens, 2010, pp. 51-52).

- Offrir un niveau minimum d'emplois rémunérés. Les entreprises sociales peuvent combiner des ressources monétaires ou non, mais elles doivent compter un minimum d'employés rémunérés et ne pas seulement dépendre du volontariat.
- Fixer comme objectif principal de son activité l'apport de bénéfice à la communauté ou à un groupe spécifique de personnes.
- Émaner d'un groupe de citoyens ayant en commun un objectif spécifique ou un besoin spécifique.
- Avoir un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital mais plutôt sur le principe « one member, one vote » (Defourny & Nyssens, 2012, p. 15).
- Avoir une dynamique participative impliquant différentes parties prenantes concernées par l'activité dans le processus de décision et dans la gestion.
- Limiter la distribution des bénéfices.

Borzaga et Defourny (2004) précisent que les entreprises sociales peuvent satisfaire ces critères de façon très variable. Cela dépend du contexte socio-économique de chaque pays : « social enterprises would appear in each country more as a wide spectrum than as a clear-cut set of well-identified organisations » (p. 18). Cela ne signifie pas qu'elles ne peuvent pas être cataloguées comme entreprises sociales. Par ailleurs, certains critères, tels qu'un degré élevé d'autonomie, un niveau signifiant de prise de risque économique et un niveau minimum d'emplois rémunérés sont des éléments qui peuvent être aussi partagés par des entreprises qui ne sont pas des entreprises sociales (Peattie & Morley, 2008, p. 8).

En 2002, le Department of Trade and Industry (DTI) du Royaume-Uni a proposé la définition suivante d'entreprise sociale : « A social enterprise is a business with primarily social objectives whose surplus are principally reinvested for that purpose or in the community, rather than being driven by the need to maximise profit for shareholders and owners » (p. 13). Cette définition englobe explicitement certains critères énumérés par le réseau EMES tels que le bénéfice à une communauté, une activité continue, un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital et la limitation de la distribution de bénéfice (Ridley-Duff & Bull, 2011, p. 63). Selon le DTI (2002, p. 7), les entreprises sociales sont actives dans tous les secteurs de l'économie et traitent de problèmes de type environnemental et social.



Young (2008), pour sa part, propose une définition d'entreprise sociale plus vague et générique où l'entreprise sociale n'est pas une entité mais une activité mise en place par une organisation privée : « Social enterprise is an activity intended to address social goals through the operation of private organisations in the marketplace » (p. 21). Une approche différente est utilisée par Doeringer (2010) qui analyse les mots « entreprise » et « social » séparément et propose la définition suivante : « any business organisation which takes into account human society or the welfare of human beings » (p. 2). La définition de Doeringer est assez vague et peut englober plusieurs initiatives d'entreprises tenant compte de la société humaine ou du bien-être des êtres humains. Teasdale (2011) résume les deux caractéristiques principales qui définissent une entreprise sociale et qui sont communes à plusieurs définitions comme : « the only defining characteristic central to each of these definitions are the primacy of social aim and the centrality of trading » (p. 3).

La Commission Européenne (2016) pose des limites et spécifie le type de business qui peut être considéré comme entreprise sociale :

Those for which the social or societal objective of the common good is the reason for the commercial activity, often in the form of a high level of social innovation. Those where profits are mainly reinvested with a view to achieving this social objective. Those where the method of organisation or ownership system reflects their mission, using democratic or participatory principles or focusing on social justice (European Commission, 2016).

Le tableau 3 résume les caractéristiques des entreprises sociales listées par les différents auteurs présentés auparavant.

**Tableau 3: Tableau récapitulatif des caractéristiques des entreprises sociales**

Auteur/s	Année de publication	Caractéristiques des entreprises sociales
Borzaga & Defourny	2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surplus : réinvesti dans activité entreprise ou au bénéfice d'autres</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement : mélange entre activités commerciales ou non</li> <li>• Procès de décision : autonome et indépendant, non basé sur la détention du capital</li> </ul>
Nyssens	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise de risque liée à l'adoption d'une activité productive</li> <li>• But d'intérêt général à une communauté</li> <li>• Membres divers de l'organisation</li> <li>• Limitation distribution profit</li> </ul>
EMES	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une activité continue de production de biens et services</li> <li>• Degré élevé d'autonomie</li> <li>• Niveau signifiant de prise de risque économique</li> <li>• Niveau minimum d'emplois rémunérés</li> <li>• Objectif explicite de service à la communauté</li> <li>• Initiative émanant d'un groupe de citoyens</li> <li>• Pouvoir de décision non basé sur la détention de capital</li> <li>• Dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité</li> <li>• Limitation de la distribution de bénéfices</li> </ul>
DTI	2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénéfice à une communauté</li> <li>• Activité continue</li> <li>• Pouvoir de décision non basé sur la détention de capital</li> <li>• Limitation de distribution de bénéfice</li> </ul>
Doeringer	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout type de business qui prend en considération la société humaine ou le bien-être des êtres humains</li> </ul>
Young	2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise sociale est vue comme une activité menée par des organisations privées qui atteignent des objectifs sociaux à travers l'opération sur le marché</li> </ul>

Teasdale	2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primauté du but social et centralité du commerce</li> </ul>
Commission Européenne	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité commerciale justifiée comme moyen de réalisation d'un but social ou sociétal</li> <li>• Profit réinvesti principalement en vue de ce but</li> <li>• Méthodes d'organisation et propriété reflétant la mission de l'entreprise</li> </ul>

Source : données de l'auteur

Doherty, Haugh et Lyon (2014, p. 421) et Teasdale (2011, p. 3) s'accordent sur l'idée que les entreprises sociales ne représentaient pas la naissance d'une nouvelle forme d'entreprise, mais plutôt un développement d'autres formes d'organisations telles que les organisations à but non lucratif, les organisations volontaires, les coopératives, les mutuelles et les entreprises traditionnelles. Doherty et al. (2014, p. 418) qualifient les entreprises sociales d'hybrides, dans la mesure où elles poursuivent un but à la fois économique et social. Pour ce faire, elles combinent les propriétés provenant de trois secteurs différents : privé<sup>5</sup>, public<sup>6</sup> et à but non lucratif<sup>7</sup>. « We define hybrid organizational forms as structures and practices that allow the coexistence of values and artefacts from two or more categories. » (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014, p. 418)

La caractéristique hybride des entreprises sociales est de faire converger les trois secteurs. Luke et Chu (2013, pp. 765-766) mettent l'accent sur le secteur à but non lucratif ; ils considèrent les entreprises sociales comme un renouvellement de ce dernier. Cependant, ce qui distingue les entreprises sociales du secteur à but non lucratif, c'est la manière d'aborder un problème social à travers l'adoption d'une approche de type commercial (génération de

---

<sup>5</sup> Les organisations du secteur privé sont caractérisées par le fait d'avoir comme buts principaux la maximisation du profit, la génération de revenu à travers la vente et les honoraires ; elles sont la propriété de leurs actionnaires et sont gouvernées sur la base de la détention d'actions (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014, p. 419).

<sup>6</sup> Les organisations du secteur public sont guidées par des principes en faveur des bénéfices de la communauté, elles sont gouvernées par l'État ou par ses citoyens et ses sources de financement dérivent de taxation (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014, p. 419).

<sup>7</sup> Les organisations du secteur à but non lucratif ont un objectif de type environnemental ou social, elles appartiennent à ses membres et sont gouvernées par des représentants élus. Ses ressources humaines sont un mélange entre des volontaires et des employés qui sont financés grâce à des frais d'adhésion, des donations ou des héritages (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014, p. 419).

profit, focus sur le marché, etc.). L'activité commerciale permet à l'entreprise sociale d'atteindre son objectif social en plus de lui assurer une légitimité sociale et financière.

#### 1.5.1 L'équilibre entre deux dimensions : économique et sociale

Crivelli, Bracci et Aviles (2011, p. 211) affirment que la coexistence des deux dimensions, économique et sociale, est une condition nécessaire pour qu'une société soit considérée comme une entreprise sociale.

Le caractère économique-entrepreneurial différencie les entreprises sociales des autres organisations à but non lucratif (...). Indépendamment de l'envisageable nature privée de sa forme juridique, l'entreprise devient sociale si elle vise l'intérêt général de la communauté et non pas l'intérêt privé, individuel ou d'un groupe. (ma traduction) (Crivelli, Bracci, & Aviles, 2011, p. 11)

Le rôle que l'activité commerciale assume dans une entreprise sociale n'a pas encore été défini. Il peut être le centre de l'activité de l'entreprise ou un moyen parmi d'autres pour atteindre un objectif social (Peattie & Morley, 2008, p. 8). « The adoption of some form of commercial activity to generate revenue; and the pursuit of social goals » sont les caractéristiques qui, selon Doherty et al. (2014, p. 420), définissent une entreprise sociale. Le revenu issu de l'activité commerciale peut être réduit au minimum, être un élément en association avec des rentes ou assurer complètement le fonctionnement de la structure sur le plan économique (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014, p. 420). Quelque soit le niveau de l'activité commerciale de l'entreprise, le principal objectif est la poursuite d'un but social et non pas la maximisation du profit (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014, p. 420 ; Peattie & Morley, 2008, p. 8). Trouver un équilibre entre les dimensions sociale et économique est un des défis que doivent relever les entreprises sociales (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014, p. 422).

#### 1.5.2 Le profit

Chell (2007, p. 8) propose deux modèles concernant la création et la distribution de profit de la part de l'entreprise sociale. Dans le premier cas, le résultat social est mis au premier plan

et la création de profit est découragée. Cette typologie d'entreprise a impérativement besoin des subventions pour pouvoir fonctionner. Le deuxième modèle prévoit la division du résultat de l'activité de l'entreprise en deux parts : la première pour la création de bénéfice social et la seconde pour la création de richesse qui va être réinvestie dans l'entreprise afin d'assurer sa viabilité.

L'activité qui génère du revenu est, pour Sibieude et Trellu-Kane (2011, p. 26), une activité secondaire qui permet à l'entreprise sociale de couvrir, entièrement ou en partie, ses frais. L'objectif principal de l'entreprise sociale reste la création, au travers de ses activités, d'un impact social positif pour la société.

Le profit généré par une entreprise sociale est bien vu s'il est réinvesti pour le bien d'une communauté et non pour le profit individuel. Le problème n'est donc pas la création ou la non-crédation de profit, mais la manière dont ce dernier est utilisé (Ridley-Duff, 2008, p. 293). Ridley-Duff (2008, p. 292) avance l'idée qu'il existe une idéologie commune sur la non-commuabilité du profit, mais qu'il y a des divergences concernant sa distribution partielle ou complète.

### 1.5.3 La gouvernance

Borzaga et Beccheti (2010, pp. 25-26) évoquent les multiples bénéfices de la promotion d'une gouvernance participative pour une entreprise. En premier lieu, ceci peut être utilisé comme instrument de motivation pour les employés et comme incitation à rester fidèle à l'entreprise. En deuxième lieu, une gouvernance de type participatif influence le mode de circulation de l'information à l'intérieur de l'entreprise en favorisant la création et l'utilisation du savoir. De plus, les entreprises sociales jouent un rôle important dans la promotion et le développement local au sein d'une communauté. Cela est étroitement relié à la gouvernance participative de l'entreprise qui, selon Borzaga et Beccheti, est, dans nombreux cas, dans les mains d'acteurs locaux qui connaissent le lieu, les ressources, les autorités publiques et d'autres entreprises locales. Avoir une gouvernance participative signifie donc inclure dans la gestion de l'entreprise des personnes qui connaissent le problème à résoudre et les ressources disponibles, et vont aussi bénéficier des résultats de l'activité de l'entreprise sociale.

#### 1.5.4 Forme légale

Le DTI (2002, p. 13) et la Commission Européenne (2016, p. 2) conviennent de l'inexistence d'une forme légale établie d'entreprise sociale. En fait, les entités qui s'engagent au sein de l'entrepreneuriat social peuvent choisir d'opérer sous différentes formes légales. Elles peuvent être des organisations appartenant au secteur économique traditionnel (coopératives, associations, etc.), des entreprises privées ou encore prendre une des formes spécifiques créées au niveau national dans différents pays (voir annexes I, II et III pp. 67-69) (European Commission, 2013, p. 31).

#### 1.5.5 Les entreprises sociales en Suisse

Un rapport au niveau national a été établi pour la Suisse dans le cadre d'une analyse plus vaste conduite par le réseau EMES sur les entreprises sociales dans 28 nations appartenant à l'Union européenne et la Suisse (European Commission, 2015, p. iv). À cause des différences culturelles et institutionnelles entre les cantons, le concept d'entreprise sociale est considéré différemment et il est difficile d'établir une image commune sur le sujet à l'échelle nationale. De plus, les entreprises sociales en Suisse sont souvent associées à une typologie particulière : celle des entreprises sociales d'insertion (Andruszkiewicz, et al., 2014, p. 1).

Andruszkiewicz et al. (2014, p. 1) mettent en évidence les particularités propres aux entreprises sociales en Suisse. Ils précisent que l'information existante se base sur des régions ou des types d'entreprises sociales particulières et ne sont pas représentatives de tout ce qui existe dans ce domaine sur l'ensemble du territoire. Il n'existe pas en Suisse de forme légale spécifique pour les entreprises sociales. Celles-ci se trouvent principalement sous forme de fondations, d'associations, de coopératives, d'entreprises traditionnelles ou revêtent une forme hybride entre une entreprise à but lucratif et une association ou fondation. En 2014, au niveau national, il n'y avait pas d'organismes publics ni d'organisations faîtières spécifiquement dédiés aux entreprises sociales. Au niveau cantonal, il existe trois Chambres appartenant à l'économie sociale et solidaire (ESS), respectivement à Genève (Après-GE), Vaud (Après-Vaud), ainsi que Neuchâtel, Jura et Jura Bernois (Après-Bejune). (Andruszkiewicz, et al., 2014, pp. 2-5). L'économie sociale et solidaire est définie comme

(...) un secteur économique privé à but non lucratif ou à lucrativité limitée distinct de l'économie publique et de l'économie privée à but lucratif. Ancrée sur un territoire donné, l'ESS appuie son action sur le respect de critères éthiques, sociaux et écologiques, en mettant l'accent sur la personne avant le profit. (Chambre de l'économie sociale et solidaire APRÈS-GE, 2011)

La charte de la Chambre de l'économie sociale et solidaire de Genève contient quatre critères des mandataires (la transparence, l'intérêt collectif, l'autonomie et la lucrativité limitée) et trois domaines dans lesquels ses membres devraient progresser et apporter des améliorations (respect de l'environnement, gestion participative, management social)<sup>8</sup>.

Des networks internationaux d'entrepreneuriat social, notamment Ashoka<sup>9</sup>, Schwab Foundation<sup>10</sup> et Social Entrepreneurship Initiative and Foundation (SEIF)<sup>11</sup>, sont aussi présents sur le territoire suisse et jouent un rôle important dans le soutien des entrepreneurs sociaux et en faveur du développement et de l'implémentation de ce modèle commercial (Andruszkiewicz, et al., 2014, p. 6).

## 1.6 Conclusion et définition personnelle

Il est donc possible de conclure qu'il existe un grand désaccord autour de la thématique des entreprises sociales et que, pour l'instant, une définition universellement reconnue de l'entreprise sociale n'existe pas. Les différents contextes socio-culturels où les entreprises sociales sont nées ont en partie influencé leur forme et leur statut juridique. De plus, certains auteurs mettent en évidence un aspect particulier qui, selon eux, caractérise mieux une entreprise sociale qu'un autre. En comparant les différentes caractéristiques illustrées antérieurement, il est possible de mettre en évidence des traits communs, principalement la mission principale de créer de la valeur sociale au bénéfice d'une communauté tout en étant

---

<sup>8</sup> Cf. annexe IV : Les critères d'adhésion à la Chambre de l'économie social et solidaire, Après-GE

<sup>9</sup> <http://switzerland.ashoka.org/>

<sup>10</sup> <http://www.schwabfound.org>

<sup>11</sup> <http://seif.org/en/>

soutenue par une approche de type commerciale. Ces deux caractéristiques permettent de différencier les entreprises sociales des coopératives, des entreprises traditionnelles et des organisations à but non lucratif pour les motifs suivants. Le fait d’avoir une mission principale au bénéfice d’une communauté plutôt que de rester centrées principalement sur ses membres différencie les entreprises sociales des coopératives. La création de valeur sociale plutôt que la seule poursuite d’un but économique distingue les entreprises sociales de celles à but lucratif. Enfin, leur approche commerciale les différencie des entreprises à but non lucratif.

Pour la suite de ce travail, il est nécessaire de mettre au point une définition de l’entreprise sociale. En faisant référence à la définition donnée par le DTI (voir p.8), les entreprises sociales opèrent sur trois niveaux : économique, social et environnemental. Elles sont un business poursuivant principalement un but social ou environnemental, d’intérêt général à une communauté. Les profits générés sont pour la plupart réinvestis au sein de l’entreprise ou au sein de la communauté, mais toujours en vue de ce but social, plutôt que d’être conduits à la maximisation du profit pour actionnaires et propriétaires. Selon le Social Enterprise UK, le pourcentage de profit réinvesti représente au moins 50% des profits générés et le niveau de financement que l’entreprise sociale doit atteindre au travers de son activité commerciale 50% au moins (Social Enterprise UK, 2012, p. 2). Le reste du financement peut dériver de ressources qui ne sont pas commerciales, telles que des subventions ou des donations (voir Borzaga et Defourny p.7). En ce qui concerne la gouvernance participative, même si elle semble souhaitable, elle n’est pas impérative dans le contexte de ce travail.

Questions à insérer dans le questionnaire :

- Quel est l’objectif principal de votre hôtel ?
- Comment financez-vous votre hôtel ? Veuillez lister toutes vos sources de financement.
- Est-ce que l’activité de l’hôtel permet d’engendrer au moins 50% du financement total ?
- Que faites-vous avec le profit dérivant de votre activité commerciale ?



## 2 Le tourisme

Dans les chapitres suivants, nous aborderons la thématique des entreprises sociales en tourisme. Nous nous intéresserons particulièrement au rôle de ces entreprises dans la promotion du tourisme durable.

### 2.1 Évolution du tourisme

« Au cours des soixante dernières années, le tourisme n'a cessé de croître et de se diversifier. C'est devenu l'un des plus gros secteurs économiques et à plus forte croissance dans le monde » (Organisation mondiale du tourisme [OMT], 2015, p. 2). Entre 2010 et 2030, l'OMT (2015, p. 2)<sup>12</sup> prévoit une augmentation de 3,3% des arrivées internationales de touristes dans le monde, jusqu'à 1,8 milliard d'arrivées en 2030. En 2015, le tourisme représentait le 9,8% du produit intérieur brut (PIB) mondial et employait 284 millions de personnes, sept fois que le nombre d'employés de l'industrie automobile (World travel & tourism council, s.d.).

Le tourisme représente donc un des secteurs mondiaux à la croissance la plus rapide. Selon l'OMT (2015, p. 2), les destinations les plus prisées sont les plus favorables et ouvertes au tourisme. Ce sont celles qui offrent un meilleur apport de bénéfices socio-économiques, comme la création d'emplois et d'entreprises, l'exportation et le développement des infrastructures, les échanges avec l'étranger, l'implication d'autres activités avec la création de revenus qui en découle. Tous ces éléments font de l'industrie touristique un facteur clé du développement économique d'une région. En revanche, souvent, seuls les bénéfices du tourisme au niveau économique sont pris en considération ; son apport positif au niveau social, culturel et environnemental est fréquemment oublié. Par exemple, le rôle qu'il joue dans la préservation des cultures, la restauration et la conservation du milieu, l'augmentation du bien-être des touristes à travers l'offre de vacances des restaurateurs et la promotion de la paix et de la compréhension mutuelle entre personnes de différentes cultures (Higgins-

---

<sup>12</sup> L'Organisation mondiale du tourisme (OMT) est l'institution des Nations Unies qui s'occupe de la promotion d'un tourisme responsable, durable et accessible pour tous qui apporte de la croissance économique, un développement sans exclusion et de la durabilité environnementale (World Tourism Organisation, s.d.).

Desbiolles, 2006, p. 1192). Le tableau quatre résume les répercussions positives potentielles des activités touristiques sur une destination, ainsi que les aspects négatifs.

Pour pouvoir fonctionner et développer son potentiel, l'industrie touristique a besoin d'employés, de services innovateurs et de qualité, d'infrastructures et d'investissements. La main d'œuvre, le capital ainsi que les compétences et expériences nécessaires à la mise en œuvre de ses activités devraient provenir autant que possible de la communauté locale plutôt que de sources étrangères. Ainsi, c'est la communauté locale qui bénéficie en premier lieu des activités touristiques. (Why does tourism need social enterprise?, s.d.) Les ressources humaines, la culture et l'environnement sont le moteur du tourisme et la base de son bon fonctionnement et de son succès. C'est pourquoi il est fondamental de ne pas se contenter d'utiliser et d'exploiter ces ressources, mais de le faire d'une manière responsable (Higgins-Desbiolles, 2006, p. 1204). « Because tourism is about people, ways of living and whole environments, it cannot be treated as manufacturing or resource extraction is treated. It necessitates ethical thinking which is only now being more comprehensively explored in the tourism field. » (Higgins-Desbiolles, 2006, p. 1204) Les bénéfices et opportunités engendrés par l'activité touristique devraient favoriser le bien-être de la communauté d'accueil et le milieu environnant, et ne pas profiter aux seuls leaders de l'industrie touristique dont l'objectif est souvent l'accumulation de bien-être personnel. « Tourism is much more than just an “industry”; it is a social force, which if freed from the fetters of “market ideology” can achieve vital aims for all of humanity. » (Higgins-Desbiolles, 2006, p. 1193)

## 2.2 Le tourisme durable

« Tourism is recognized as a resource-intensive industry ; it needs, therefore, to be accountable in terms of sustainability at both local and global scales » (Lu & Nepal, 2009, p. 5). Comme cela a été mentionné dans le sous-chapitre précédent (voir pp. 22-23), le tourisme peut représenter, pour une destination, un énorme potentiel de croissance. D'autre part, son activité génère aussi des impacts problématiques sur l'environnement, la société, la culture, l'économie et même la politique. De cela découle la nécessité de mettre en place des stratégies alternatives de développement, planification et politiques touristiques qui tiennent compte des différents besoins environnementaux et de la communauté (Saarinen, 2006, p. 1121). Le concept de tourisme durable est apparu en réponse à différentes problématiques

générées par les activités touristiques. Citons notamment l'exploitation incontrôlée des ressources naturelles, d'eau, d'énergie, d'aliments, de matières premières d'une destination due aux activités touristiques, ainsi que la perte d'identité et des valeurs locales due à l'introduction d'éléments étrangers à la culture locale (Graci & Kuehnel, 2010 ; United Nation Environment Programme [UNEP], s.d.). Par la suite, le concept a été vu comme une possibilité de créer des changements positifs pour une destination, s'il est intégré dans la planification de son développement touristique (Hashemkhani Zolfani, Sedaghat, Maknoon, & Kazimieras Zavadskas, 2015, p. 3). Hashemkhani Zolfani et al. (2015, p. 1) retiennent l'émergence du concept de tourisme durable comme une approche valide pour faire face aux effets négatifs causés par le tourisme lui-même. Sa validité est aussi considérée comme approche et modèle de référence pour la planification et le développement touristique.

**Tableau 4: Exemples d'effets positifs et négatifs potentiels générés par les activités touristiques**

Effets positives	Effets négatives
• Création d'emplois et d'entreprises	• Exploitation incontrôlée de l'eau
• Exploitation et développement d'infrastructures	• Exploitation incontrôlée de l'énergie
• Échanges avec l'étranger	• Exploitation incontrôlée des aliments
• Implication d'autres activités pour le développement d'activités touristiques	• Exploitation des matières premières
• Création de revenus	• Introduction d'éléments étrangers
• Préservation des cultures	• Perte d'identité et de valeurs locales
• Restauration et conservation du milieu	
• Bien-être des touristes	
• Meilleure compréhension entre personnes de différentes cultures	

Source : données de l'auteur

Au cours des dernières décennies, la thématique du tourisme durable est devenue toujours plus centrale, tant pour les théoriciens et les professionnels du tourisme que pour les organisations représentant les destinations et les secteurs de l'industrie touristique (Richard,

2000, p. 1). Les années 1960 et 1970 ont été caractérisées par une croissance intense du tourisme. En même temps, un intérêt croissant pour des thématiques environnementales et liées aux inégalités globales est né. Cela a amené des discussions centrées sur le développement touristique et sur le besoin de limiter et guider sa croissance dans certaines destinations pour réduire ses impacts et résultats négatifs (Saarinen, 2013, p. 1124).

Suite à la publication du rapport de la commission Brundtland en 1987<sup>13</sup> qui définit le développement durable comme un « development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs » (Liu, 2003, p. 460), l'idée et la terminologie de durabilité ont commencé à être considérées aussi dans des thématiques touristiques et sont devenues centrales dans les discussions de politique et de gestion du tourisme (Saarinen, 2006, pp. 1122-1123). Cela a conduit à l'acceptation de l'idée que les principes du développement durable peuvent être appliqués au tourisme (Richard, 2000, p. 2). Dès 1990, le terme de durabilité s'inscrit dans le développement touristique. En outre, de nouvelles formes de tourisme émergent dans les sociétés occidentales comme alternatives vers une consommation plus « green » (Saarinen, 2013, p. 2) et consciente, comme l'écotourisme et le tourisme responsable.

Plusieurs scientifiques spécialisés dans la recherche sur le tourisme s'accordent sur l'existence d'une diversité de définitions et d'interprétations de la notion de tourisme durable. Cela varie en fonction des individus, parties prenantes ou groupes sociaux qui la considèrent, ainsi que du contexte, de l'approche et des idées préconçues existantes (Lu & Nepal, 2009, p. 5 ; Niedziółka, 2012, p. 159 ; Richard, 2000, pp. 1-2). Le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)<sup>14</sup> et l'OMT avancent la définition suivante du tourisme durable : « Tourism that takes full account of its current and future economic, social and environmental impacts, addressing the needs of visitors, the industry, the environment and host

---

<sup>13</sup> Le rapport Brundtland présenté par Go Harlem Brundtland, présidente de la Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement, sous le titre « Our Common Future » est un document qui propose une ligne directrice valable aujourd'hui encore pour un développement durable (Ufficio federale dello sviluppo territoriale [ARE], 2013).

<sup>14</sup> Le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) est une entité des Nations Unies créée en 1972 chargée d'apporter des réponses à problématiques de type environnemental au niveau régional et local (Programme des Nations Unies pour l'environnement [PNUE], s.d.).

communities » (United Nation Environment Programme [UNEP] & World Tourism Organisation [UNWTO], 2005). Selon l'UNEP et l'UNWTO, les principes du tourisme durable se basent sur trois aspects principaux : environnemental, économique et socio-culturel.

1. Make optimal use of environmental resources that constitute a key element in tourism development, maintaining essential ecological processes and helping to conserve natural heritage and biodiversity.
2. Respect the socio-cultural authenticity of host communities, conserve their built and living cultural heritage and traditional values, and contribute to inter-cultural understanding and tolerance.
3. Ensure viable, long-term economic operations, providing socio-economic benefits to all stakeholders that are fairly distributed, including stable employment and income-earning opportunities and social services to host communities, and contributing to poverty alleviation. (UNEP & UNWTO, 2005)

Ces trois aspects devraient être combinés de façon à trouver un équilibre entre eux pour pouvoir garantir la durabilité sur le long terme. Ils sont applicables à tout type de tourisme, de masse ou de niche, et à tout type de destination (UNEP & UNWTO, 2005).

Parallèlement à la satisfaction des exigences du tourisme durable évoquées ci-dessous, le tourisme devrait aussi être capable d'atteindre et de maintenir un certain niveau de satisfaction de la part des touristes. Ceci en leur offrant une expérience significative et en mettant simultanément l'accent sur la prise de conscience, l'attention et la réalisation des pratiques du développement durable (UNEP & UNWTO, 2005).

Selon Saarinen (2013, p. 1124), malgré la variété des définitions, l'existence du concept de tourisme durable fait office de plateforme de discussion pour les différentes parties prenantes, où il est possible d'interagir, négocier et réfléchir sur les conséquences et les limites des actions au niveau social, économique et environnemental.

Le tourisme durable peut donc être considéré dans une optique de développement durable plus vaste et représenter un instrument permettant d'atteindre les objectifs de celui-ci. La première étape est de reconnaître l'existence d'impacts négatifs générés par les activités touristiques et le besoin de les gérer (Saarinen, 2006, pp. 1122-1126). En même temps, l'obtention d'une meilleure durabilité est à considérer comme quelque chose en évolution permanente, consistant en un processus continu de transition et d'apprentissage. De la même façon, le tourisme est un système dynamique, dont l'évolution est impossible à prévoir précisément. C'est pourquoi des approches fixes du tourisme durable n'existent pas. On observe un apprentissage permanent et une amélioration et intégration consécutives dans la planification de la stratégie managériale touristique (Schianetz, Kavanagh, & Lockington, 2007, p. 1485).

## 2.3 Les entreprises sociales, une forme de tourisme durable

Sustainable tourism is geared towards protecting and enhancing the environment, meeting basic human needs, promoting current and inter-generational equity and improving the quality of life for everyone. It concentrates on how resources are managed in such a way that social, economic and aesthetic needs are met whilst preserving cultural integrity and encouraging broadness and maintaining life-support system. (Rhodri & Augustyn, 2007, p. 85)

La durabilité est une thématique omniprésente en tourisme, particulièrement en ce qui concerne la recherche de solutions sur le long terme pour réduire les effets négatifs du tourisme de masse sur une destination et, plus généralement, sur la planète. À ce propos, les entreprises sociales, impliquées dans la création de *shared value*<sup>15</sup>, représentent pour le tourisme une manière d'affronter les problématiques de durabilité (Ferrari & Lund-Durlacher, 2015, p. 143). « Embracing the ideas of creating shared value, the shared economy, the search

---

<sup>15</sup> Le concept de *Shared Value* désigne les politiques et les pratiques d'exploitation qui visent à connecter et améliorer les besoins de l'entreprise concernée, sa compétitivité, en lien avec les besoins sociaux et économiques de la communauté au sein de laquelle elle exerce ses activités (Porter & Kramer, 2011).

for meaning and social good can replenish the society's spirits and create the transformation that destinations and the planet need to survive. » (World tourism organisation [UNWTO], 2016, p. 10)

Comme illustré dans le chapitre un, le but principal des entreprises sociales est de répondre à des problèmes sociaux à travers la proposition de solutions durables sur le long terme plutôt que de se concentrer uniquement sur la création du profit. « Social enterprises in tourism pursue to empower the underprivileged individuals and local communities to enable them to solve their problems independently in the long run. » (Ferrari & Lund-Durlacher, 2015, p. 143) Les engagements des entreprises sociales en faveur du développement durable touristique prennent différentes formes. Ces entreprises créent des emplois, offrent des programmes de formation, utilisent des ressources locales, préservent les spécificités culturelles, naissent dans des zones parfois isolées (par exemple des zones rurales) en attirant et encourageant les touristes à les visiter. Elles jouent également un rôle fondamental dans des activités de type environnemental (Iorgulescu & Sidonia Ravar, 2015, p. 676 ; Rhodri & Augustyn, 2007, p. 85). Par exemple: « introducing a certification system for eco-tourism destinations, managing natural protected areas, developing routes for ecotourism and cyclotourism, implementing projects for the rehabilitation and promotion of the natural and cultural heritage » (Iorgulescu & Sidonia Ravar, 2015, p. 676).

Pour Ferrari et Lund-Durlacher (2015, pp. 141-142), les entreprises sociales représentent une manière de donner du pouvoir aux communautés et aux individus désavantagés, de les responsabiliser en favorisant un changement social.

It is widely recognised that tourism is a major driver of social value creation and that tourism entrepreneurship can lead to social change. Indeed, tourism can act as a social force that serves human development through a wider vision of tourism's role in global communities. (Altinay, Sigala, & Waligo, 2016, p. 405)

Concernant les touristes, les entreprises sociales opérant dans l'industrie touristique jouent un rôle important dans la construction et la promotion de la connaissance et de la prise de conscience des problèmes sociaux locaux. Ceci se fait à travers l'offre de biens et services,

mais aussi en les intégrant activement à l'activité sociale de l'entreprise (Ferrari & Lund-Durlacher, 2015, p. 143). Par ailleurs, le tourisme moderne est toujours plus représenté par des personnes qui accordent beaucoup d'importance à leur impact économique et social et sont conscientes du changement positif qu'ils peuvent apporter en choisissant des produits et services éthiquement responsables (UNWTO, 2016, p. 10). Parmi les deux générations principalement sources des dépenses touristiques, les *Baby Boomers*<sup>16</sup> et les *Millennials*<sup>17</sup>, le nombre d'individus qui prêtent particulièrement attention à l'impact généré par les activités touristiques entreprises pendant leurs voyages sur la communauté locale est en augmentation (Pollock, 2015, p. 4).

Selon Altinay, Sigala et Waligo (2016, p. 406), on trouve des exemples d'entreprises sociales qui jouent un rôle fondamental dans le soutien du tourisme durable et la création de valeur sociale dans les activités suivantes :

Social festivals aiming to support the development of a responsible social identity construction ; social restaurants aiming to provide a social way of food production and provision accommodation supporting community development and equal entrepreneurial activities ; social sports tourism for fostering healthy lifestyle values and well-being and souvenirs/community involvement enabling community development.

(Altinay, Sigala, & Waligo, 2016, p. 406)

## 2.4 Exemples d'entreprises sociales dans le tourisme durable

### 2.4.1 Blue Ventures

Fondé en 2003 par Alasdair Harris, Blue Ventures est une entreprise sociale qui s'engage à développer des stratégies et des modèles innovateurs pour favoriser la conservation marine locale (Blue Ventures, 2015, pp. 1-2). L'activité de Blue Ventures vise à soutenir en premier

---

<sup>16</sup> « People born between the end of World War two (1945) and the late 1960s » (baby boomers, s.d.).

<sup>17</sup> « A term used to refer to the generation, born from 1980 onward, brought up using digital technology and mass media; the children of Baby Boomers ; also called Generation Y » (millennial generation, s.d.).



lieu certaines communautés costales parmi les plus pauvres et isolées du monde (Winchell, 2016). En 2015, elle opérait dans des pays comme Madagascar, les îles Fiji, la Malaisie et le Belize (Blue Ventures, 2015, p. 6).

La première intervention de Blue Venture en 2004 visait à aider une communauté basée au sud de Madagascar qui vivait un moment de baisse dans la pêche des poulpes, activité vitale pour l'économie et la préservation de la culture locale du lieu. Le problème a été résolu par Blue Ventures qui a expérimenté la clôture temporaire d'un des lieux de pêche, suivie, après quelques mois, de sa réouverture. Cela a entraîné une augmentation de la population de poulpes et, par conséquent, une augmentation des revenus des pêcheurs. Vu le succès rencontré par l'implémentation de cette stratégie, elle a été également adoptée par les communautés environnantes, révolutionnant ainsi la conservation marine et l'économie locale d'autres îles (Blue Ventures, s.d.).

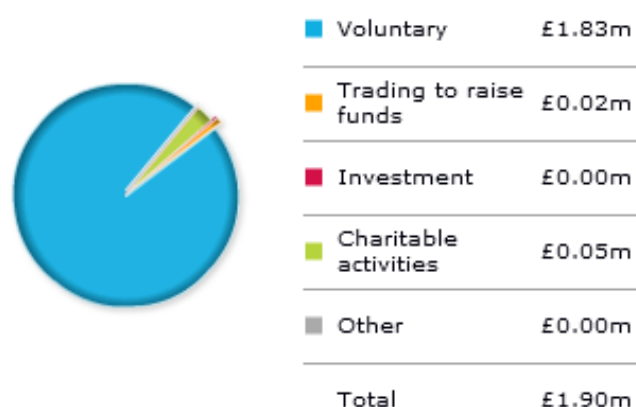
In Madagascar, this approach has gone viral, inspiring a grassroots revolution in fisheries management that has seen more than 250 closures to date. It's also inspired new fishery policy, and has been replicated by the neighbouring Mauritian island of Rodrigues annually since 2012, and by the Tanzanian island of Pemba in 2015. (Winchell, 2016)

Blue Ventures est une organisation hybride constituée par une société anonyme et une association caritative. Elle est ainsi peu dépendante économiquement des subventions publiques. Elle est formée par deux entités : la première, Blue Ventures Expéditions, s'occupe principalement de l'organisation des projets d'expéditions des bénévoles pour la conservation marine et la récolte de données. Les profits générés par cette activité sont réinvestis principalement dans l'association caritative, comme montré dans la figure cinq (Winchell, 2016). La deuxième entité, Blue Ventures Conservation, est une organisation caritative inscrite dans le « Charity Commission for England and Wales » (Charity Commission, 2016) et chargée de la collecte de fonds à réinvestir pour des projets de conservation (Winchell, 2016). Ces fonds proviennent notamment de subventions ou d'héritages en faveur de l'organisation.

La figure une montre les différentes sources de revenus de Blue Venture en 2015. Les revenus provenant des activités d'expéditions de bénévoles représentent le 96,3% des

revenus totaux. Le 2,6% est constitué par des frais ou subventions provenant des biens ou services fournis par l'organisation caritative. Le 0,9% restant provient d'activités commerciales (Charity Commission, s.d.-a).

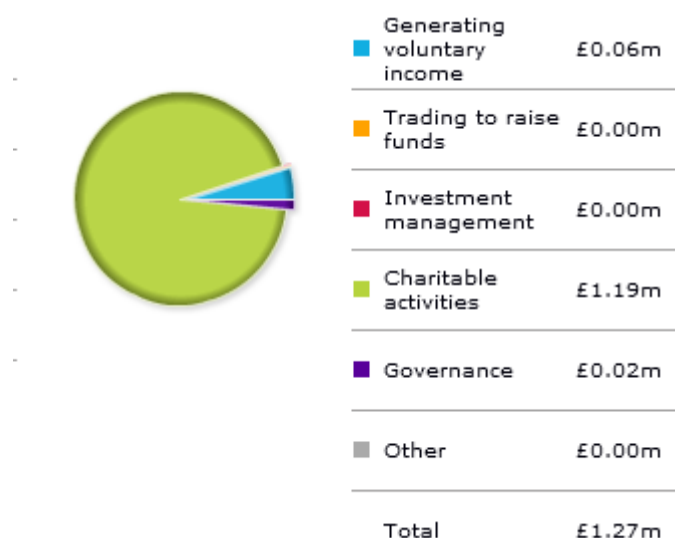
**Figure 1: Sources de revenu de Blue Ventures en 2015**



Source : Charity Commission, 2016

La figure deux montre où les revenus générés par Blue Ventures en 2015 sont dépensés. 93,5% du chiffre d'affaires est réinvesti en faveur d'activités caritatives, 4,6% est dépensé pour couvrir les coûts liés à la recherche de fonds. Le solde (1,6%) représente les dépenses nécessaires au fonctionnement de l'organisation elle-même (Charity Commission, s.d.-b).

**Figure 2: Dépenses de Blue Venture en 2015**



Sources : Charity Commission, 2016

Blue ventures s'engage à impliquer la communauté locale dans ses activités en offrant des emplois et de la formation et en achetant et utilisant des produits locaux (Blue Ventures, 2015, pp. 4-5). En 2015, Blue Ventures a gagné le prix « Skoll Award for Social Entrepreneurship » destiné aux entrepreneurs sociaux qui, à travers une idée innovante, génèrent un impact positif sur des problèmes pressants dans le monde (Skoll Foundation, 2015).

#### 2.4.2 Magdas Hotel

Ouvert en 2015 à Vienne en Autriche, le Magdas Hotel est le premier hôtel en Europe à employer des réfugiés (Miklis, 2015, p. 1). En fait, sur les 31 employés de l'hôtel, 20 sont des réfugiés (Kakissis, 2015) provenant de 14 pays différents (Magdas Hotel, s.d.), notamment « Afghanistan, Algeria, Bangladesh, Guinea-Bissau and Nigeria » (Kakissis, 2015). Les 11 employés restants sont des professionnels du secteur qui s'occupent de former le personnel. Le Magda Hôtel est une entreprise sociale exploitée par l'association Caritas de l'archevêché de Vienne<sup>18</sup> ayant comme but principal l'emploi et la formation des immigrants (Kakissis, 2015). En fait, l'hôtel « is serving as a model for how to train newcomers — especially refugees with few resources — to work in the European countries where they claim asylum » (Miklis, 2015). La plus-value du Magdas Hotel se situe dans la diversité et l'échange culturel entre employés et hôtes. Le design de l'hôtel a aussi sa particularité : l'édifice était précédemment une maison de retraite appartenant à Caritas. Plusieurs éléments, laissés sur place par les résidents précédents, ont été recyclés et réutilisés pour l'hôtel. D'autres ont été offerts par la population (Magdas hotel, 2015). De plus, le design moderne de l'hôtel est fruit d'une collaboration avec des étudiants de l'«Akademie der bildenden Künste » (Magdas Hotel, s.d.).

Dans un premier temps, le projet du Magdas Hôtel a suscité un sentiment de doute, de méfiance et de refus au sein de la population locale. Chercher le dialogue avec la communauté a été une stratégie fondamentale pour expliquer le concept de l'hôtel ainsi que les bénéfices qu'il lui apporterait (Miklis, 2015, p. 1) et diminuer les préjugés existants sur les réfugiés en

---

<sup>18</sup> L'association Caritas de l'archevêché de Vienne fait partie de Caritas Autriche qui, à son tour, est membre de l'organisation internationale de Caritas appelée Caritas Internationalis. Caritas Internationalis est une organisation catholique qui opère dans plusieurs pays dans le monde et a comme mission principale « la réponse aux catastrophes humanitaires, la promotion du développement humain intégral et l'agir sur les causes de la pauvreté et la violence » (Caritas, s.d.).

démontrant que ceux-ci représentaient un grand potentiel de ressources (Kakissis, 2015). « “Ici, les préjugés sont supprimés”, c’est ce qui est inscrit sur une énorme affiche pendue sur la façade externe. Après son ouverture, l’hôtel devrait rester ouvert aussi aux voisins qui pourraient, par exemple, cultiver le carré de légumes dans le jardin de l’hôtel » (ma traduction) (Miklis, 2015, p. 1).

## 2.5 Que peuvent apporter les entreprises sociales au tourisme ?

À partir de la Deuxième Guerre mondiale, le tourisme a connu une croissance exponentielle au niveau international. Dans un premier temps, cette croissance a été favorisée par des facteurs comme de bas coûts énergétiques, des crédits à bon marché et l’augmentation du capital disponible. Dans un deuxième temps, l’arrivée des compagnies à bas coût, la connexion internet, l’augmentation de la compétition et la naissance des moteurs de recherche de comparaison ont joué un rôle important. Tous ces facteurs ont encouragé la floraison d’offres de voyages de longue distance à bas coût, permettant ainsi au tourisme de masse d’y accéder. Or cette évolution n’a pas toujours favorisé le bien-être des communautés d’accueil. Au contraire, cela a contribué à la création des problématiques de type environnemental, économique et social, comme des « congestions, low margins, resource use, seasonality, environmental degradation, low wages and poor working conditions » (Pollock, 2015, p. 4).

Toutefois, selon Pollock (2015, p. 4), une nouvelle tendance contrastant avec le tourisme de masse a lieu. En 2015, on a observé une augmentation du nombre de voyageurs attentifs et conscients de leur impact sur la communauté. Cette conscience pousse les entreprises du domaine touristique et hôtelier à acquérir des pratiques plus responsables sur les plans environnemental et social.

Le rôle du tourisme a été significatif dans la diffusion d’une économie et d’une culture basées sur la production et la consommation, sans se soucier de l’utilisation des ressources et de la création de déchets, ni de l’exploitation de la capacité de la biosphère et de la communauté d’accueil. Actuellement, le tourisme se trouve dans une phase de transition. Il doit changer et s’adapter à un modèle d’économie que « defines success in richer, qualitative terms associated with development and well-being as experienced by individuals, enterprises communities and the planet as a whole » (Pollock, 2015, p. 6), poussant les différentes parties

prenantes d'une communauté à développer une forme de tourisme capable de soutenir leur économie et de laquelle ils peuvent tirer bénéfice. Pollock (2015, p. 8) souligne l'importance de développer des modèles touristiques porteurs de bénéfices sociaux et environnementaux concrets pour la communauté et qui, à une plus large échelle, entraînent un changement radical dans une industrie formée principalement par des entreprises privées ayant comme seul but la maximisation du profit.

Tourism and hospitality are two sectors in which social enterprise and cooperatives can make a positive social impact by hiring socially disenfranchised people to acquire a new skill as tour guide or chef; by raising funds for local social projects; eliminating food waste; or matching volunteers and impact investors with worthwhile projects in the destinations they have visited on vacation. (Pollock, 2015, p. 45)

### 3 L'Impact social

#### 3.1 Définition

Vancaly, Esteves Aucamp et Franks (2015) définissent un impact social comme « anything linked to a project that affects or concerns any impacted stakeholder group, almost anything can potentially be a social impact so long as it is valued by or important to a specific group of people » (p. 2). L'impact social comprend donc une variété d'aspects très larges, allant de la manière de vivre des gens à l'ambiance générale, en passant par la communauté, la culture, le système politique, la santé et le bien-être, les droits personnels et de propriété et les peurs et aspirations. Tout ce qui est important pour les personnes impliquées et leur mode de vie et/ou affecté par l'activité de l'entreprise est à considérer comme impact social (Vanclay, Esteves, Aucamp, & Franks, 2015, p. 2).

L'impact social peut être perçu de deux façons : sur le plan cognitif ou sur le plan physique. Il peut être expérimenté au niveau de l'individu, d'unités économiques, d'un groupe social, d'un poste de travail ou d'une communauté. Ces différents niveaux ne sont pas affectés ou concernés de la même manière par l'activité de l'entreprise (Vanclay, Esteves, Aucamp, & Franks, 2015, p. 2). L'impact social peut générer des effets positifs ou négatifs, désirés ou non, sur la société, le territoire et l'environnement. Ces effets ne concernent pas seulement les bénéficiaires directs de l'activité de l'entreprise en question, mais toutes les parties prenantes impliquées d'une manière ou d'une autre dans l'activité de l'entreprise (Grieco, Iasevoli, & Michelini, 2013, p. 67).

#### 3.2 Les entreprises sociales en tourisme : domaines de l'impact social

Pour identifier ce que peut signifier avoir un impact social dans le cas des entreprises sociales opérant en tourisme, plusieurs auteurs traitant cette thématique ont été analysés. Cela a permis de mettre en évidence six domaines dans lesquels les entreprises sociales actives dans le domaine du tourisme devraient avoir un impact social. Pour chaque catégorie, une partie explicative a été développée, suivie d'une ou plusieurs questions.

### 3.2.1 Instauration de la confiance et la sensibilisation culturelle

Pour développer ses activités dans une communauté, l'entreprise sociale doit atteindre un certain niveau de connaissance et de prise de conscience des besoins et particularités de la population locale. Elle se doit de découvrir et comprendre l'existence de rituels locaux et d'adapter en conséquence ses pratiques managériales. Il s'agit de respecter la culture locale et de favoriser la création de fidélité entre l'entreprise sociale, ses bénéficiaires et la communauté. Il faut également impliquer la communauté dans les activités touristiques, générer un sentiment d'appartenance et de responsabilité et réussir à relier les besoins de la population avec le développement touristique. La participation de la communauté à des projets touristiques permet de tenir compte au mieux de ses besoins spécifiques et ainsi d'assurer une redistribution appropriée des bénéfices. Ces éléments sont des facteurs clés du développement d'un tourisme durable (Simpson, 2008, pp. 1-6).

Questions à insérer dans le questionnaire :

- Est-ce que l'activité de votre hôtel procure des bénéfices à la communauté locale ?
  - Si oui, lesquels ?
  - Si oui, avez-vous informé la communauté locale de ces bénéfices ?
- Lors de la création de vos produits touristiques, impliquez-vous la communauté locale ?
- Favorisez-vous la sauvegarde de la culture locale ?
  - Si oui, comment ? Citez des exemples.

19

---

<sup>19</sup>: Dans ce travail pour définir la culture la définition donnée par l'UNESCO a été utilisée. L'UNESCO définit la culture en tant que : « l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances » (UNESCO, 1982)

### 3.2.2 La communication avec les parties prenantes : la communauté

Défini par Waligo, Clarke et Hawkins (2013) comme « those groups or individuals who are associated with tourism development initiatives and therefore can affect or are affected by the decisions and activities concerning those initiatives » (p. 343), les parties prenantes jouent un rôle fondamental dans le développement de pratiques touristiques plus responsables, dans la qualité de l'expérience et dans l'hospitalité offerte. À travers l'implémentation d'activités touristiques, elles expérimentent un changement dans leur qualité de vie. Pour ce motif, au moment de discuter des questions qui les affectent, il est essentiel de prendre leur point de vue en compte et de leur donner l'opportunité de participer à la discussion (Waligo, Jackie, & Hawkins, 2013, pp. 342-343).

La relation avec les parties prenantes et leur niveau d'implication sont des stratégies clés pour la mobilisation des ressources (humaines, physiques et politiques). De plus, la qualité des relations, la fidélité, le sens de la responsabilité collective, la volonté et la capacité de l'entreprise sociale de démontrer son engagement à long terme, ajoutés à la valeur même de l'entreprise, sont des facteurs qui influencent l'attrait de la structure aux yeux d'autres parties prenantes et ressources humaines, matérielles et financières (Altinay, Sigala, & Waligo, 2016, p. 413).

Communiquer avec les parties prenantes permet de les sensibiliser sur la problématique sociale et en même temps de leur faire comprendre la contribution qu'elles pourraient apporter à l'obtention des solutions (Altinay, Sigala, & Waligo, 2016, pp. 410-411). Chercher le dialogue avec la communauté signifie lui expliquer la valeur et le potentiel des ressources disponibles pour le développement d'initiatives touristiques (Altinay, Sigala, & Waligo, 2016, p. 409), mais aussi lui faire prendre conscience des bénéfices qu'elle peut tirer du travail de l'entreprise sociale. Il s'agit également d'expliquer en faveur de qui seront réinvestis les bénéfices découlant de l'activité de l'entreprise (Rebutin, 2009, p. 39). Des facteurs comme la communication de valeurs et le partage de la mission avec les employés et partenaires aident l'entreprise à atteindre plus facilement ses objectifs, à créer une culture de responsabilité de résultat. Cela contribue à la fidélité et à la solidarité. Avoir du personnel et des partenaires réellement impliqués dans l'entreprise, qui partagent entièrement ses valeurs, peut conduire



à un grand changement, augmenter l'attractivité de l'entreprise et motiver les employés (Von der Weppen & Cochrane, 2012, p. 503).

Question à insérer dans le questionnaire :

- Voir question « avez-vous informez la communauté locale de ces bénéfices » à la page 36.

### 3.2.3 Le capital humain

L'utilisation du capital humain est indispensable pour mener à bien les activités de l'entreprise. De plus, l'utilisation de ressources humaines, de méthodes et de traditions locales pour développer les infrastructures et les activités touristiques est une manière de créer et renforcer un lien entre l'entreprise sociale et le patrimoine local (Altinay, Sigala, & Waligo, 2016, p. 411). Dépendant du social, le capital humain de l'entreprise, ou une partie de ce dernier, peut être représenté par les bénéficiaires de l'action de l'entreprise, comme le démontre l'exemple de l'Hotel Magda (sous-chapitre 2.4.2, p.32-33) qui emploie, entre autres, des réfugiés confrontés à la difficulté de trouver un emploi (Kahlweit, 2015).

Question à insérer dans le questionnaire :

- Employez-vous des résidents locaux, c'est-à-dire du canton même où se situe votre hôtel ?
  - Si oui, dans quel pourcentage ?

20

### 3.2.4 Formation et éducation

L'utilisation de ressources naturelles et humaines locales permet à l'entreprise sociale de créer un lien avec l'identité et la culture du lieu et de préserver le patrimoine culturel locale.

---

<sup>20</sup> Dans ce questionnaire, la notion « locaux » se rapporte au niveau cantonal.

De plus, si ces facteurs sont intégrés dans les produits et services touristiques offerts par l'entreprise sociale, ils permettent de proposer des expériences uniques et authentiques. Pour améliorer la qualité de vie du capital humain, élever le standard de services offerts et assurer un changement social sur le long terme, il est également important de ne pas seulement exploiter le capital humain, mais aussi de favoriser son développement à travers la formation et l'éducation (Altinay, Sigala, & Waligo, 2016, pp. 411-412). Plus généralement, le développement touristique devrait être relié au développement de la communauté dans son ensemble. Il ne s'agit pas seulement d'utiliser les ressources (humaines et matérielles) locales, mais aussi de doter les entreprises de capacités et infrastructures pour les rendre indépendantes et leur permettre de fonctionner sur le long terme (Bennett, Harvey, Margaret, & Łutsël K'e Dene First Nation, 2010, p. 212)

Question à insérer dans le questionnaire :

- Offrez-vous à vos employés des programmes d'éducation et formation ?

### 3.2.5 Impliquer et sensibiliser les touristes aux problématiques sociales que l'entreprise sociale vise à résoudre.

Les entreprises sociales jouent un rôle fondamental dans la diffusion de la connaissance et la prise de conscience par les touristes du problème social qu'elles visent à résoudre. Ce fait est particulièrement favorisé si la possibilité est concrètement donnée aux touristes de prendre part à la résolution du problème en question (Ferrari & Lund-Durlacher, 2015, p. 142). « The activities of social entrepreneurs predominantly revolve around offering the end users an easy way to act responsibly by bridging the gap between intention and action » (Ferrari & Lund-Durlacher, 2015, p. 142). Le fait de montrer aux touristes les activités de l'entreprise sociale, de leur permettre d'entrer en contact avec les personnes qui en bénéficient et de leur faire comprendre l'importance de leur apport pour la création de valeur sociale est une manière de gagner leur soutien et de créer des liens plus profonds avec eux (Altinay, Sigala, & Waligo, 2016, p. 409).

Question à insérer dans le questionnaire :

- Rendez-vous vos clients attentifs et favorisez-vous leur participation à votre objectif principal en tant qu'entreprise sociale ?
  - Si oui, comment ? Citez des exemples.

### 3.2.6 Le patrimoine naturel d'une destination comme facteur potentiel d'attraction touristique

Le patrimoine naturel d'une destination comme facteur potentiel d'attraction touristique est à comprendre comme les ressources et la beauté naturelles caractéristiques d'une destination, facteur clé pour l'attraction des touristes (Altinay, Sigala, & Waligo, 2016, p. 409).

L'utilisation de matériel local pour la construction des structures et infrastructures touristiques ainsi que l'utilisation des produits alimentaires locaux sont deux facteurs qui apportent des avantages à l'entreprise sociale et à la communauté. À travers l'utilisation de matériaux et de produits alimentaires locaux, l'offre touristique s'enrichit d'une valeur d'authenticité. Ce faisant, l'entreprise sociale contribue à la génération d'emplois dans d'autres activités économiques et, plus généralement, au développement économique de la région (Altinay, Sigala, & Waligo, 2016, p. 409).

L'engagement de l'entreprise sociale ne concerne pas seulement l'exploitation des ressources locales, mais aussi leur préservation à travers la mise en place de mesures (comme le management de l'eau, de l'énergie ou des déchets) qui visent à sauvegarder l'environnement et la culture locale et à assurer une utilisation des ressources modérée générant le minimum de déchets (Pollock, 2015, p. 9).

Questions à insérer dans le questionnaire :

- Soutenez-vous l'économie locale ?
  - Si oui, comment ?
- Mettez-vous en pratique des mesures de prévention pour préserver les ressources naturelles locales ?
  - Si oui, lesquelles ? Listez-les.

### 3.3 Limitations

La variété des modèles d'entreprises sociales complique l'identification des domaines d'impact social. Ainsi, il existe dans le secteur hôtelier des différences substantielles entre les modèles d'entreprises sociales. Ce qui les rassemble est le fait d'avoir une mission sociale comme but principal et de réussir à combiner la promotion de valeurs sociales, la responsabilité environnementale et la rentabilité financière pour atteindre leur but (Smith & Richards, 2013, p. 241). Les questions développées pour le questionnaire se basent sur l'analyse d'une revue littéraire axée principalement sur les entreprises sociales opérant dans le domaine touristique au sens général, pas spécifiquement les hôtels. Cela est dû à la difficulté de trouver des sources littéraires pertinentes.

En raison d'un manque de temps et de ressources, seuls certains aspects dans lesquels les entreprises sociales actives dans le domaine touristique peuvent générer un impact social ont été pris en considération. D'autres ont été laissés de côté. Ce n'est pas pour autant qu'ils doivent être considérés comme de moindre importance (voir annexe XI p 89-91). De plus, pour les mêmes raisons de temps et de ressources disponibles, le questionnaire développé s'adresse uniquement aux hôtels. Pour obtenir un tableau plus complet de la création d'impact social par l'entreprise, il serait nécessaire de développer d'autres questionnaires adressés aux parties prenantes touchées par l'activité de l'entreprise, par exemple la communauté, les employés et les touristes.

Cette recherche ne prétend pas mesurer l'impact social généré par les entreprises considérées, mais plutôt évaluer la façon dont ces entreprises agissent au regard de certains

critères retenus comme importants pour la création d'impact social en tourisme et la promotion d'un tourisme durable. Les questions ne se basent pas sur des indicateurs choisis en étudiant les entreprises au cas par cas, mais sur une analyse de la littérature des entreprises sociales opérant en tourisme. Il est donc possible que les questions ne mettent pas en lumière ni ne considèrent certains aspects positifs ou négatifs de l'entreprise participante.

## 4 L'enquête pilote

### 4.1 Pourquoi le choix de se concentrer sur les hôtels valaisans ?

Le secteur hôtelier est considéré comme le sous-groupe le plus vaste de l'industrie touristique, au sein de laquelle il occupe une position essentielle. Son rôle dans l'adoption des pratiques visant la sauvegarde de l'environnement et le soutien aux communautés locales et, par conséquent, la mise en pratique de formes plus durables de développement, est fondamental (Hawkins & Bohdanowicz, 2012, p. 9). Le secteur hôtelier inclut dans son champ d'application différentes typologies d'activités (Hawkins & Bohdanowicz, 2012, p. 13). Parmi elles, les hôtels, sur lesquels le focus de ce travail a été mis. De plus, comme déjà mentionné dans le sous-chapitre 2.3, les exemples d'entreprises sociales qui jouent un rôle fondamental dans le support du tourisme durable et de la création de valeur sociale sont à trouver dans l'offre d'hébergement. Cela augmente la probabilité de trouver des exemples d'entreprises sociales parmi les hôtels.

Le choix de concentrer ce travail sur les hôtels valaisans s'est imposé suite à des recherches initiales sur internet, auprès d'entreprises sociales qui existent déjà en Valais et surtout auprès des hôtels valaisans. Cela m'a permis d'identifier quatre entreprises qui paraissaient avoir des caractéristiques appropriées au but de cette recherche.

### 4.2 Méthodologie

Les questions développées dans les chapitres précédents (chapitre trois) ont été intégrées dans un questionnaire pilote en ligne<sup>21</sup> composé de 21 questions qualitatives et quantitatives. Évidemment, tous les aspects mentionnés dans le chapitre trois n'ont pas pu être traités sous forme de questions et insérés dans le questionnaire (ni dans le questionnaire pilote ni dans le questionnaire définitif). La raison principale est la volonté de l'auteur de privilégier les questions simples et concises afin d'éviter de générer un questionnaire trop long et compliqué à remplir pour les participants.

---

<sup>21</sup> Pour le questionnaire online, le programme Sondage Online ([www.sondageonline.com](http://www.sondageonline.com)) a été utilisé.

Avant l’envoi du questionnaire, nous avons contacté tous les participants par téléphone ; le but du questionnaire leur a été expliqué et nous avons obtenu la confirmation de leur participation à l’enquête. Ensuite, tous les participants ont reçu par e-mail le lien d’accès au questionnaire. L’intention était de tester la façon dont ces hôtels se comportent en fonction des critères identifiés pour la création d’impact social. Les résultats de l’enquête, avec les réponses au questionnaire, se trouvent dans l’Annexe VII et VIII, pp.77-83. La mise en place du questionnaire pilote avait comme but de mettre en évidence des lacunes dans les questions posées, de possibles améliorations à apporter au questionnaire définitif et, en même temps, de voir comment ces hôtels se comportent au regard des critères choisis pour évaluer la création de valeur sociale.

Dans un deuxième temps, pendant l’analyse de résultat, les participants à l’enquête ont été recontactés par e-mail pour obtenir des éclaircissements par rapport à certaines réponses données dans le questionnaire pilote. Les réponses à ces questions se trouvent dans l’Annexe IX, pp.84-85.

#### 4.2.1 Echantillonnage

La sélection des hôtels auxquels soumettre le questionnaire pilote a été menée à travers une recherche en ligne axée sur les hôtels valaisans. Trois hôtels et un complexe hôtelier situés en Valais ont été sélectionnés. Les hôtels sont le Maya Boutique Hôtel<sup>22</sup> à Nax Mont-Noble, le Martigny Boutique Hôtel<sup>23</sup> à Martigny et l’Hôtel Balance<sup>24</sup> aux Granges. Le complexe hôtelier est le Montagne Alternative SA<sup>25</sup> à Orsières. Ces entreprises ont été choisies pour les raisons suivantes : le Maya Boutique Hôtel pour sa structure innovatrice et écologique axée sur le respect et la protection du territoire (Maya Boutique Hôtel, 2014). Le choix du Martigny Boutique Hôtel repose sur l’intégration dans son équipe de 30 personnes en situation de handicap (Martigny Boutique Hotel, s.d.). L’Hôtel Balance a été choisi pour son empreinte écologique qui se reflète dans la structure (bâtiment construit en 1987 et maintenu jusqu’à aujourd’hui grâce à des améliorations et adaptations) et dans certaines offres de l’hôtel qui

---

<sup>22</sup> <http://www.maya-boutique-hotel.ch/>

<sup>23</sup> <http://www.martigny-hotel.ch/>

<sup>24</sup> <http://www.vegetarisches-hotel.ch/>

<sup>25</sup> <http://www.montagne-alternative.com/fr/>

utilisent des produits bio, la cuisine macrobiotique<sup>26</sup> et végétarienne<sup>27</sup> (Hotel Balance, s.d.). Plusieurs motifs ont guidé le choix d'inclure dans l'enquête un complexe hôtelier. Nous l'avons fait en premier lieu pour augmenter le nombre de réponses et de données à analyser. Ensuite, le concept soutenu par Montagne Alternative SA est particulièrement intéressant et pertinent au regard du but de l'enquête. La philosophie du complexe hôtelier se base sur le respect de la population et de l'environnement et soutient un nouveau mode de gestion qui tient compte de toutes les parties prenantes touchées par l'activité de l'entreprise. L'hôtel s'engage notamment à réhabiliter des granges construites il y a 200 ou 300 ans en les rendant confortables et habitables (Montagne Alternative, s.d.). De plus, Montagne Alternative SA est certifié B Corporation<sup>28</sup>.

Les résultats de la recherche online ont été complétés par des suggestions de personnes contactées personnellement – des experts dans le domaine entreprises sociales ou concernées de près par la thématique – qui ont indirectement confirmé les résultats de la recherche online.

#### 4.2.2 Limitations du questionnaire

Même si les entreprises sélectionnées dans le cadre de l'enquête pilote semblent sur la bonne voie pour être considérées comme des entreprises sociales, il est toutefois possible qu'elles ne remplissent pas les critères mentionnés dans le chapitre un pour être considérées comme tels. Dans cette enquête, le mot « local » est à entendre au sens de « cantonal ». Toutefois, la notion de local peut également ne renvoyer qu'au village dans lequel se situe l'entreprise, en fonction du but du questionnaire et de ce que l'enquête vise exactement à démontrer.

---

<sup>26</sup> « Fondée en 1938 par Georges Ohsawa, la macrobiotique est un système pratique et philosophique basé sur deux principes fondamentaux opposés et complémentaires, appelés yin et yang. Appliqués à une alimentation sans manque ni excès, ils constituent les fondements d'une vie saine et équilibrée. » (Cuisine et santé, s.d.)

<sup>27</sup> Un repas végétarien « se compose de végétaux et de produits d'origine animale, à l'exclusion de la viande et du poisson » (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, s.d.).

<sup>28</sup> B Corporation certifie entreprises à but lucratif qui au travers du business visent à résoudre des problèmes sociaux ou environnementaux (B Corporation, s.d.).



À noter que les réponses au questionnaire n'ont pas été vérifiées personnellement par l'auteur par une visite sur place ou l'interrogation d'autres parties prenantes concernées, principalement par manque de temps et de ressources.

## 4.3 Présentation des résultats

Sur quatre questionnaires envoyés, le 50% a été complété, l'un par le Maya Boutique Hôtel et l'autre par Montagne Alternative SA. Dans les pages suivantes, les résultats de l'enquête sont présentés et comparés. Les questions traitant la même thématique sont présentées sous le même sous chapitre.

### 4.3.1 Objectif

L'objectif principal du Maya Boutique Hôtel est de proposer un hébergement écologique unique qui respecte l'environnement. Ce souci se reflète dans sa conception comme dans son exploitation, sans compromettre le niveau de confort offert et l'expérience des clients, ce qui lui permet de rester viable.

Bien souvent, « hébergement écologique » est associé à une diminution de confort et à une perte de qualité de services. Or, nous avons su puiser dans notre concept écologique des points forts qui augmentent le confort et la qualité de l'expérience des hôtes. Par exemple :

1. Les matériaux naturels (paille, argile, chaux, bois, verre) qui constituent nos bâtiments apportent un climat d'habitation exceptionnel qui nous distingue des hébergements classiques : bon équilibre de la température et de l'humidité, pas de chimie, etc. Les hôtes apprécient particulièrement le bien-être et la qualité de leur sommeil. (Annexe VII, p.79)

Sur la même ligne, Montagne Alternative SA a comme objectif principal la transmission d'un message « find your nature » à tous les niveaux de l'hôtel. Plusieurs offres de l'hôtel, concernant par exemple le chauffage ou les repas, reposent sur des choix qui visent à concrétiser et à transmettre ce message. « Notre cuisine a comme but de redécouvrir la vraie nature, avec un maximum de produits bio et local, 2/3 de l'assiette est fait avec des fruits et légumes. » (Annexe VIII, p.81)

#### 4.3.2 Financement et profit

Le Maya Boutique Hôtel se finance à travers des fonds propres personnels, du crédit bancaire et du crédit cantonal, tandis que Montagne Alternative SA a des actionnaires sous forme de SA. Au moins 50% du financement total des deux hôtels provient de leur activité commerciale.

Le profit généré par l'activité du Maya Boutique Hôtel est réinvesti en faveur de l'hôtel même, pour améliorer, par exemple, le service, la qualité et le confort ou changer le positionnement de l'hôtel :

- augmenter les services (espace wellness scandinave, salle de massage, voiture électrique à disposition de la clientèle pour la mobilité sur place, etc.)
- améliorer la qualité et le confort existants (ameublement extérieur pour une valorisation des terrasses des chambres, développement de l'aménagement du jardin, etc.)
- frais liés au repositionnement de Maya Guesthouse à Maya Boutique Hotel (nouveau nom, nouveau site internet, nouvel aménagement de la salle à manger, etc.). (Annexe IX.p.84)

Montagne Alternative SA, pour sa part, réinvestit au moins 50% de son profit en faveur du développement durable de l'entreprise. Un pourcentage de ce profit est redistribué aux actionnaires.

#### 4.3.3 Communauté locale

Les deux hôtels affirment que l'activité de l'entreprise apporte des bénéfices à la communauté. Pour le Maya Boutique Hôtel, cela est représenté par l'offre directe aux clients ou l'incitation à consommer, visiter ou prendre part à des produits ou activités de la région (comme la consommation de produits provenant des fermes régionales, la fréquentation des restaurants locaux et la visite des alpages régionaux. L'hôtel offre, entre autres, des soins prodigués par des thérapeutes résidant dans les villages de montagne environnants. De la même façon, l'activité de Montagne Alternative SA génère des bénéfices pour la communauté

locale : l'hôtel utilise et offre à ses clients des produits locaux et donne la possibilité à la communauté locale de contribuer à l'entretien du jardin de l'hôtel ou d'en louer une partie. Une portion du jardin est dédiée à la culture des herbes médicinales. Ces plantes sont cultivées par une entreprise valaisanne (D&A Diffusion à Conthey)<sup>29</sup> pour la fabrication de produits de soins corporels. Ces produits sont vendus par l'hôtel aux clients ou à la communauté, laquelle bénéficie d'un prix spécial.

Les deux hôtels affirment avoir informé les communautés locales sur les bénéfices que leur activité pourrait leur apporter et les avoir impliquées dans la création de produits touristiques. Pour Montagne Alternative SA, cela comporte, par exemple, la location d'un alpage chez un habitant de Commeire (VS) pour l'organisation d'événements, l'achat du miel chez un autre habitant ou encore le soutien à une épicerie. Tandis que le Maya Boutique Hôtel implique la communauté locale à travers, par exemple, la promotion des spectacles produits par le théâtre du village ou les randonnées équestres organisées par une ferme du village.

#### 4.3.4 Employés

Les deux hôtels emploient des résidents du canton dans lequel l'hôtel se situe. L'équipe du Maya Boutique Hôtel est entièrement composée de résidents locaux. Pour Montagne Alternative SA, cette proportion est de 25%. Seule Montagne Alternative SA offre à ses employés des programmes de formation et d'éducation.

#### 4.3.5 Culture

Les deux hôtels affirment favoriser la préservation de la culture locale. Pour Montagne Alternative SA, cela se manifeste par la rénovation de 11 granges bâties il y a 200 ou 300 ans, qui aujourd'hui servent à loger des touristes. La figure trois montre une des 11 granges rénovées, la grange Barbey, vue de l'extérieur. Tandis que la figure quatre montre l'intérieur de la même grange.

---

<sup>29</sup> <http://www.droz-aromatics.ch/da/>

**Figure 3: Extérieur de la grange Barbey**



Source : Montgane Alternative, 2016

**Figure 4: Intérieur de la grange Barbey**



Source: Montgane Alternative, 2016

Le Maya Boutique Hôtel favorise principalement la sauvegarde de la culture locale par l'implication des fournisseurs, agriculteurs et artisans locaux dans son activité et en valorisant les produits traditionnels locaux, servis et présentés aux clients à travers un *storytelling*<sup>30</sup>. De plus, l'hôtel s'engage dans la promotion des événements et activités culturels régionaux.

---

<sup>30</sup> Le storytelling est l'art de raconter des histoires (Canevet, 2009). Dans le contexte du marketing, le storytelling vise à faire passer un message publicitaire à travers des histoires réelles ou imaginaires, reliées au produit ou à la marque que l'on souhaite vendre (Bathelot, 2015).

#### 4.3.6 Clients

Chaque entreprise affirme sensibiliser les clients et favoriser leur participation à l'atteinte de leur objectif principal en tant qu'entreprise sociale. Pour le Maya Boutique Hôtel, cette sensibilisation prend plusieurs formes : l'entreprise communique sur les produits qu'elle offre. Elle partage et explique son concept si le client en exprime le souhait, met à disposition dans les chambres des corbeilles de recyclage facultatif et propose des collectes de fonds pour de nouveaux projets comme « le financement d'une salle de massage » (Annexe IX, p.84). Montagne Alternative SA, par contre, se concentre sur le partage de son histoire avec les clients.

#### 4.3.7 Économie locale

Les deux hôtels affirment favoriser l'économie locale. Le Maya Boutique Hôtel implique autant que possible des fournisseurs, agriculteurs et artisans locaux. Pour sa part, Montagne Alternative SA cherche à utiliser le maximum de produits locaux pour l'offre du restaurant et fait appel à des entreprises locales pour les travaux et rénovations.

#### 4.3.8 Ressources naturelles

Chacun des hôtels met en œuvre des mesures de prévention pour préserver les ressources naturelles locales. Montagne Alternative SA investit constamment dans la recherche de solutions nouvelles ou complémentaires à celles déjà existantes, comme l'augmentation du nombre de panneaux solaires ou le changement des ampoules des établissements en ampoules aux diodes électroluminescentes (Del)<sup>31</sup>.

Pour sa part, le Maya Boutique Hôtel utilise des produits d'entretien écologiques, met en place le tri des déchets, utilise des énergies renouvelables et des véhicules électriques.

---

<sup>31</sup> Les ampoules Del sont connues aussi sous l'appellation Led (light-emitting diode) (Led, s.d.)

## 4.4 Analyse des résultats

La présentation des résultats vise à mettre en évidence certains aspects particuliers qui découlent de l'analyse des questionnaires. En premier lieu, il est essentiel de déterminer si les hôtels qui ont répondu au questionnaire remplissent effectivement les critères nécessaires pour être considérés comme des entreprises sociales selon la définition établie dans le chapitre un.

Dans cette enquête, une entreprise sociale est considérée comme telle si elle est un business ayant pour objectif principal un but social ou environnemental et si au moins 50% des profits générés par son activité commerciale sont réinvestis au sein de l'entreprise ou au sein de la communauté, mais toujours en quête de ce but social. Le niveau de financement que l'entreprise sociale doit atteindre au travers de son activité commerciale est d'au moins 50%.

Pour ce qui concerne le Maya Boutique Hôtel, l'objectif principal est de type environnemental. C'est la proposition d'un hébergement écologique qui vise le respect de l'environnement tout en maintenant le confort et l'expérience du client à haut niveau. Les profits générés par l'activité de l'entreprise sont réinvestis au sein de l'entreprise même et le niveau de financement que l'entreprise atteint avec son activité commerciale est au minimum de 50%. Le Maya Boutique Hôtel est donc une entreprise sociale. Pour Montagne Alternative SA, l'objectif principal est la promotion d'un message écologique. Ce message « find your nature » se reflète dans le choix de l'hôtel concernant les équipements, l'offre culinaire, le jardin et les produits dérivant de ce dernier. Au moins 50% du financement de l'hôtel est généré par l'activité commerciale de l'entreprise et au moins 50% du profit est réinvesti en faveur du développement durable de l'entreprise. Montagne Alternative SA est donc une entreprise sociale.

Concernant la sensibilisation culturelle et l'implication de la communauté dans l'activité de l'entreprise, les deux hôtels affirment mettre en place des mesures favorisant la culture du lieu et la communauté. Ce fait, ajouté à son implication dans la mise en place d'offres touristiques, démontre que l'activité de l'entreprise génère aussi des bénéfices pour la

communauté. Pour vérifier son implication effective dans l'activité commerciale des deux hôtels, il serait nécessaire d'interroger des habitants de la région.

Les deux entreprises créent des emplois et occupent des personnes du canton où l'hôtel se situe. Seule Montagne Alternative SA offre des programmes d'éducation et formation à ses employés. À nouveau, il serait intéressant d'interroger ces employés pour savoir si la participation à ce type de programme leur apporte effectivement des améliorations du point de vue de la qualité de vie.

Les deux hôtels utilisent des ressources naturelles locales pour la construction de leurs infrastructures et pour l'offre culinaire. Sur ce point, il serait également intéressant de vérifier, en interrogeant des clients des deux hôtels, si l'utilisation de produits et matériaux locaux constitue véritablement un facteur d'attraction qui influe sur leur choix d'hébergement. Les deux hôtels, en particulier à travers la communication, impliquent les touristes dans leur démarche et les rendent attentifs au but qu'ils poursuivent.

#### 4.5 Améliorations à apporter au questionnaire pilote

Avoir testé le questionnaire pilote m'a permis, d'une part, de découvrir et mettre en lumière les activités et particularités de deux hôtels analysés par rapport à la création de valeur sociale et de les définir comme des entreprises sociales. D'autre part, cela m'a permis de mettre en évidence des lacunes et des points d'amélioration dans le questionnaire pilote. Ce sous-chapitre décrit et illustre les améliorations apportées et appliquées au questionnaire définitif. Ce dernier figure dans l'Annexe X, pp.86-88.

Les changements les plus significatifs apportés au questionnaire pilote concernent les questions ouvertes. En fait, près de toutes les questions ouvertes du questionnaire pilote ont été remplacées par des questions fermées. En effet, certaines questions requièrent des réponses bien précises. Pour éviter des réponses ne correspondant pas complètement aux questions posées et/ou nécessitant des éclaircissements ultérieurs, des questions à choix multiple avec une ou plusieurs réponses possibles ont été développées. Toutefois, les réponses aux questions ouvertes du questionnaire pilote ne sont pas à considérer négativement puisqu'elles ont été utilisées pour développer certaines des réponses à choix multiple du questionnaire définitif.

En deuxième lieu, pour éviter des répétitions entre les réponses, plusieurs questions ont été réunies ou englobées dans d'autres questions. Par exemple, la question « Est-ce que l'activité de votre hôtel procure des bénéfices à la communauté locale ? » a été transformée en : « Quel bénéfice/Quels bénéfices génère l'activité de votre entreprise en faveur de la communauté locale ? ». Le choix des réponses possibles à cette question englobe, entre autres, des réponses qui, dans le questionnaire pilote, formaient des questions en soi. Par exemple, l'option « Sauvegarde de la culture locale » était auparavant la question « Favorisez-vous la sauvegarde de la culture locale ? ».

Un autre aspect important est le changement des critères qui définissent une entreprise sociale. Dans le questionnaire pilote, une entreprise sociale était définie comme un business ayant pour objectif principal un but social ou environnemental et dont, idéalement, au moins du 50% des profits générés sont réinvestis au sein de l'entreprise ou au sein de la communauté. Le niveau de financement que l'entreprise devait atteindre avec son activité commerciale était d'au moins 50%. Toutefois, dans les questionnaires suivants, des pourcentages moindres concernant les profits réinvestis et le financement à travers l'activité commerciale seront considérés afin d'avoir un plus grand nombre de correspondances. Cela même si les deux hôtels participant au questionnaire pilote ont montré qu'ils remplissent complètement les critères qui définissent une entreprise sociale.

Dans le questionnaire définitif, une entreprise sociale va être donc définie comme un business ayant pour objectif principal un but social ou environnemental. Les profits générés sont principalement réinvestis au sein de l'entreprise ou au sein de la communauté, mais toujours en quête de ce but social. Au niveau du financement, ce sont les sources de financement qui seront concernées, plutôt que le niveau de financement généré à travers l'activité commerciale.



## Conclusion

Ce travail avait comme but la création d'un outil, sous forme de questionnaire, permettant d'une part d'identifier les hôtels pouvant être considérés comme des entreprises sociales et, d'autre part, d'analyser le comportement de ces entreprises sociales à l'égard de certains aspects de la création de valeur sociale. Par exemple, l'impact sur les ressources humaines et naturelles ou encore la préservation de la culture d'un lieu. Pour atteindre cet objectif, une première partie théorique et une deuxième plus pratique ont été nécessaires. La première partie a permis de développer, à travers différentes analyses littéraires, ces éléments essentiels à la formation de la deuxième partie, constituée par le questionnaire pilote et la formation du questionnaire final, résultat de ce travail.

L'analyse littéraire initiale centrée sur la définition d'entreprise sociale et sur les caractéristiques qui la définissent a permis à l'auteur de développer une définition personnelle de l'entreprise sociale. Cette définition a ensuite été utilisée dans le questionnaire pilote pour définir les entreprises interrogées. Le choix de focaliser l'enquête sur les hôtels découle également d'une deuxième analyse littéraire centrée, cette fois, sur la relation entre le développement d'un tourisme durable et les entreprises sociales. Cette analyse a en effet permis de démontrer comment les entreprises sociales, parmi lesquelles se trouvent aussi des hôtels, peuvent être considérées comme un mode de promotion du tourisme durable. De la même façon, une troisième et dernière analyse littéraire a permis de mettre en évidence différents domaines dans lesquels les entreprises sociales opérant en tourisme peuvent avoir un impact social et de développer ainsi des questions liées à insérer dans le questionnaire pilote.

Le questionnaire pilote, testé sur deux hôtels valaisans, a permis de vérifier la validité de la définition d'entreprise sociale établie précédemment, ainsi que les questions développées par l'auteur par rapport à la création d'impact social. L'analyse des résultats du questionnaire a permis d'un côté d'évaluer les deux entreprises participantes et, de l'autre, d'apporter des améliorations au questionnaire final, tant au niveau du contenu que de la forme.

Précisons que le questionnaire ne prétend pas mesurer l'impact social généré par les entreprises considérées. Il vise plutôt à évaluer la façon dont ces entreprises agissent au regard de ces critères spécifiques retenus comme importants pour la création d'impact social en tourisme et la promotion d'un tourisme durable. Il est probable que d'autres types d'efforts ou pratiques managériales mis en place par des hôtels participants ne soient pas considérés et donc valorisés.

Pour ce qui concerne la mise en place du questionnaire final, ainsi que la manière de procéder pour administrer et analyser les résultats, l'auteur recommande avant tout d'évaluer la taille de l'échantillon choisi et les objectifs de la recherche. Avec un petit échantillon (selon l'auteur jusqu'à 10 participants), il est possible d'envoyer le questionnaire en format PDF par e-mail et d'analyser ensuite les réponses sans utiliser d'outils spécifiques. Si l'échantillon choisi est plus étendu, l'auteur conseille d'utiliser un outil en ligne pour envoyer, administrer et analyser le questionnaire. À noter que, pour être sûr de la validité des réponses données par les participants à l'enquête, une visite sur les sites concernés serait, selon l'auteur, une option valide. Sinon, l'auteur recommande au moins de prendre connaissance et de considérer d'autres points de vue pour pouvoir obtenir une vision plus complète de la situation (comme cela est expliqué dans le paragraphe suivant).

Concernant les limites de cette étude et les perspectives de recherches ultérieures, il est fondamental, en premier lieu, de considérer que le questionnaire final n'a pas encore été testé sur un hôtel. Certains points pourraient donc n'être pas assez compréhensibles ou mal interprétés. Le questionnaire ne se base que sur certains aspects de la création de valeur sociale et le point de vue de l'entreprise en question. Pour avoir un cadre plus complet sur la création de valeur sociale, une recherche plus approfondie devrait être conduite. Cette recherche devrait considérer un plus grand nombre d'aspects concernant la création de valeur sociale. Il s'agit en particulier, comme mentionné plus haut, d'interroger aussi autres parties prenantes impliquées directement ou indirectement dans l'activité de l'entreprise. Par ailleurs, le questionnaire définit une entreprise sociale en se basant sur la définition établie par l'auteur dans ce travail. Or il existe plusieurs définitions et écoles de pensée concernant les entreprises sociales et leurs caractéristiques. Il est donc

possible qu'en développant ou utilisant une autre définition de l'entreprise sociale, les résultats du questionnaire diffèrent. Une entreprise considérée comme entreprise sociale par l'un pourrait ne pas l'être par l'autre. De plus, le questionnaire pilote a été testé sur des hôtels valaisans ; cela ne signifie pas que, dans le reste de la Suisse, il n'existe pas d'hôtels pouvant être considérés comme des entreprises sociales. De la même manière, la recherche pourrait également être étendue à d'autres types d'entreprises sociales opérant en tourisme, par exemple les restaurants, les tours opérateurs, etc.

## Références

- Altinay, L., Sigala, M., & Waligo, V. (2016, June). Social value creation through tourism enterprise. *Tourism Management*, 54, 404-417. doi:10.1016/j.tourman.2015.12.011
- Andruszkiewicz, O., Bidet, E., & Mickels, A. (2014). *A map of social enterprises and their eco-system in Europe - country report: France*. Récupéré sur <http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?advSearchKey=socentcntryrepts&mode=advancedSubmit&langId=en&policyArea=&type=0&country=0&year=0&orderBy=docOrder>
- Andruszkiewicz, O., Van Der Velden, M., Gonin, M., Wynne, J., Vischer, B., & Major, E. (2014). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe - country report: Switzerland*. Récupéré sur <http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?pager.offset=20&langId=en&mode=advancedSubmit&year=0&country=0&type=0&advSearchKey=socentcntryrepts&orderBy=docOrder>
- B Corporation. (s.d.). *What are B Corps?* Récupéré sur <https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps>
- baby boomers*. (s.d.). Récupéré sur BusinessDictionary.com: <http://www.businessdictionary.com/definition/baby-boomers.html>
- Bathelot, B. (2015, December 11). *Définition: storytelling*. Récupéré sur [www.defintions-marketing.com/definition/storytelling](http://www.defintions-marketing.com/definition/storytelling)
- Bennett, N., Harvey, L. R., Margaret, J., & Łutsël K'e Dene First Nation. (2010). Using the social economy in tourism: a study of national park creation and community development in the northwest territories, Canada. *Journal of Rural and Community Development*, 5(1), 200-220. Récupéré sur <http://journals.brandonu.ca/jrcd/article/view/493>
- Blue Ventures. (2015). *Conservation tourism: driving conservation through sustainable tourism*. Récupéré sur <https://blueventures.org/wp-content/uploads/2015/10/BV-Conservation-Tourism-Factsheet-2015.pdf>

- Blue Ventures. (s.d.). *About blue ventures*. Récupéré sur <https://blueventures.org/about/>
- Borzaga, C., & Becchetti, L. (2010). *The economics of social responsibility: the world of social enterprises*. Oxon: Routledge.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2004). *The emergence of social enterprise*. London: Routledge.
- Borzaga, C., & Ianes, A. (2011). Il sistema di imprese della cooperazione sociale: origini e sviluppo dei consorzi di cooperative sociali. *Euricse Working Papers* (014|11). Récupéré sur [http://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/03/WP\\_014\\_ianes.pdf](http://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/03/WP_014_ianes.pdf)
- Bull, M. (2008). Challenging tensions: critical, theoretical and empirical perspectives on social enterprise. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(5), 268-275. doi:10.1108/13552550810897641
- Canevet, F. (2009). *Le Story Telling, l'art de raconter une histoire pour vendre*. Récupéré sur [www.conseilsmarketing.com/mailings/le-story-telling-lart-de-raconter-une-histoire-pour-vendre](http://www.conseilsmarketing.com/mailings/le-story-telling-lart-de-raconter-une-histoire-pour-vendre)
- Caritas . (s.d.). *Notre mission* . Récupéré sur <http://www.caritas.org/fr/qui-sommes-nous/mission/>
- Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. (s.d.). *Vegetarien*. Récupéré sur <http://www.cnrtl.fr/definition/vegetarien>
- Chambre de l'économie sociale et solidaire APRÈS-GE. (2011, Septembre). *L'économie sociale et solidaire: de quoi parlons-nous?* Récupéré sur [http://www.apres-ge.ch/sites/test.intranetgestion.com/files/L\\_ESS\\_de\\_quoi\\_parlons\\_nous\\_-\\_novembre\\_2012.pdf](http://www.apres-ge.ch/sites/test.intranetgestion.com/files/L_ESS_de_quoi_parlons_nous_-_novembre_2012.pdf)
- Charity Commission. (2016). 1098893 - *Blues ventures conservation*. Récupéré sur <http://apps.charitycommission.gov.uk/Showcharity/RegisterOfCharities/CharityWithPartB.aspx?RegisteredCharityNumber=1098893&SubsidiaryNumber=0>

Charity Commission. (s.d.-a). *Income*. Récupéré sur [http://apps.charitycommission.gov.uk/Showcharity/ShowCharity\\_Help\\_Page.aspx?ContentType=Chart\\_Help\\_Income&SelectedLanguage=English](http://apps.charitycommission.gov.uk/Showcharity/ShowCharity_Help_Page.aspx?ContentType=Chart_Help_Income&SelectedLanguage=English)

Charity Commission. (s.d.-b). *Spending*. Récupéré sur [http://apps.charitycommission.gov.uk/Showcharity/ShowCharity\\_Help\\_Page.aspx?ContentType=Chart\\_Help\\_Spending&SelectedLanguage=English](http://apps.charitycommission.gov.uk/Showcharity/ShowCharity_Help_Page.aspx?ContentType=Chart_Help_Spending&SelectedLanguage=English)

Chell, E. (2007, February). Social enterprise and entrepreneurship toward a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5-26. doi:10.1177/0266242607071779

Crivelli, L., Bracci, A., & Aviles, G. (2011). *I modelli di impresa sociale in Svizzera: risultati di un'indagine esplorativa condotta sul piano nazionale*. DSAS-SUPSI: Mimeo.

Cuisine et santé. (s.d.). *Qu'est-ce que la macrobiotique ?* Récupéré sur <http://www.cuisine-et-sante.com/CES/fr/macrobiotique.asp>

Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202-228. doi:10.1108/17508610810922703

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010, March 22). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and in the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53. doi:10.1080/19420670903442053

Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. *EMES Working Papers* (12|03). Récupéré sur <http://emes.net/publications/working-papers/the-emes-approach-of-social-enterprise-in-a-comparative-perspective/>

Department of Trade and Industry. (2002). *Social enterprise, a strategy for success*. Récupéré sur <http://www.faf-gmbh.de/www/media/socialenterpriseastrategyforsuccess.pdf>

- Doeringer, M. F. (2010, January 8). Fostering social enterprise: a historical and international analysis. *Duke Journal of Comparative & International Law*, 20(2), 291-329. Récupéré sur <http://ssrn.com/abstract=1581525>
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014, October). Social enterprises as hybrid organisations: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436. doi:10.1111/ijmr.12028
- European Commission. (2015). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe: Synthesis Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2013). Social economy and social entrepreneurship - Social Europe guide. 4. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2016, May 12). *Social enterprises*. Récupéré sur [http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises/index_en.htm)
- Ferrari, S., & Lund-Durlacher, D. (2015). The social enterprise as a vehicle to poverty alleviation: business models and earning strategies. Dans BEST EN Think Tank XV (Ed.), *The Environment – People Nexus in Sustainable Tourism: Finding the Balance* (pp. 138-144). Pretoria: MODUL University Vienna. Récupéré sur [http://www.besteducationnetwork.org/?module=file&act=procFileDownload&file\\_srl=13772&sid=78f09b1c41019e4f0455e3eb50d4dc03&module\\_srl=879](http://www.besteducationnetwork.org/?module=file&act=procFileDownload&file_srl=13772&sid=78f09b1c41019e4f0455e3eb50d4dc03&module_srl=879).
- Graci, S., & Kuehnel, J. (2010). *Negatives impacts of tourism*. Récupéré sur <http://green.hotelscombined.com/Rtg-Negative-Impacts-of-Tourism.php>
- Grieco, C., Iasevoli, G., & Michelini, L. (2013, Maggio-Agosto). Impresa sociale e creazione di valore: una tassonomia dei modelli di misurazione dell'impatto sociale sul territorio. *Sinergie, rivista di studi e ricerche*(91), 61- 82. doi:10.7433/s91.2013.04
- Hashemkhani Zolfani, S., Sedaghat, M., Maknoon, R., & Kazimieras Zavadskas, E. (2015, January 19). Sustainable tourism: a comprehensive literature review on frameworks and applications. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 1-30. doi:10.1080/1331677X.2014.995895

- Hawkins, R., & Bohdanowicz, P. (2012). *Responsible hospitality*. Oxford: Goodfellow Publishers Limited.
- Higgins-Desbiolles, F. (2006, December). More than an “industry”: the forgotten power of tourism as a social force. *Tourism Management*, 27(6), 1192-1208. doi:10.1016/j.tourman.2005.05.020
- Hoogendoorn, B., Pennings, E., & Thurik, R. (2010, January 6). What do we know about social entrepreneurship: an analysis of empirical research. *International Review of Entrepreneurship*, 8(2). Récupéré sur <http://ssrn.com/abstract=1462018>
- Hotel Balance. (s.d.). *Visite de l'hôtel*. Récupéré sur [http://www.vegetarisches-hotel.ch/fr/22956/vacances\\_balance](http://www.vegetarisches-hotel.ch/fr/22956/vacances_balance)
- Iorgulescu, M.-C., & Sidonia Ravar, A. (2015, December 24). The contribution of social enterprises to the development of tourism. The case of Romania. *Procedia Economics and Finance*, 32, 672 – 679. doi:10.1016/S2212-5671(15)01448-3
- Kahlweit, C. (2015, April 20). Gute Nachbarn. *Süddeutsche Zeitung*. Récupéré sur <http://www.sueddeutsche.de/reise/oesterreich-gute-nachbarn-1.2433650>
- Kakissis, J. (2015, December 1). The new hotel in Vienna, run by refugees. *National Public Radio*. Récupéré sur <http://www.npr.org/sections/parallels/2015/12/01/457974705/the-new-hotel-in-vienna-run-by-refugees>
- Kerlin, J. A. (2006, September). Social enterprise in the United States and Europe. Understanding and learning from the differences. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations*, 17, 247-263. doi:10.1007/s11266-006-9016-2
- Kerlin, J. A. (2010). A comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations*, 21, 162-179. doi:10.1007/s11266-010-9126-8
- Led. (s.d.). Récupéré sur [www.futura-sciences.com/magazines/maison/infos/dico/d/maison-led-6968/](http://www.futura-sciences.com/magazines/maison/infos/dico/d/maison-led-6968/)



- Liu, Z. (2003). Sustainable tourism development: a critique. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(6), 459-475. Récupéré sur <http://strathprints.strath.ac.uk/4105/>
- Lu, J., & Nepal, S. K. (2009, January 14). Sustainable tourism research: an analysis of papers published in the Journal of Sustainable Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(1), 5-16. doi:10.1080/09669580802582480
- Luke, B., & Chu, V. (2013, January 3). Social enterprise versus social entrepreneurship: an examination of the "why" and "how" in pursuing social change. *International Small Business Journal*, 31(7), 764-784. doi:10.1177/0266242612462598
- Magdas Hotel. (s.d.). Récupéré sur <http://www.magdas-hotel.at>.
- Magdas hotel. (2015, March 5). *Domusweb.it*. Récupéré sur [http://www.domusweb.it/en/news/2015/03/05/magdas\\_hotel.html](http://www.domusweb.it/en/news/2015/03/05/magdas_hotel.html)
- Martigny Boutique Hotel. (s.d.). *Equipe*. Récupéré sur <http://www.martigny-hotel.ch/valais/equipe-29.html>
- Maya Boutique Hôtel. (2014). Récupéré sur <http://it.maya-boutique-hotel.ch/>
- Miklis, K. (2015, février 2). Hotel Hoffnung. *Frankfurter Allgemeine*. Récupéré sur <http://www.faz.net/aktuell/gesellschaft/menschen/fluechtlinge-betreiben-hotel-magdas-in-wien-13428621.html>
- millenial generation*. (s.d.). Récupéré sur Dictionary.com's 21st Century Lexicon: <http://www.dictionary.com/browse/millennial-generation>
- Montagne Alternative. (s.d.). *Le concept*. Récupéré sur <http://www.montagne-alternative.com/fr/nous-connaître/le-concept>
- Montgane Alternative. (2016, février 29). *Grange Barbey*. Récupéré sur <http://www.montagne-alternative.com/fr/sejourner/grange-barbey>
- Niedziółka, I. (2012). Sustainable tourism development. *Regional Formation and Development Studies*, 3(8), 157-166. Récupéré sur <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/576/pdf>

- Nyssens, M. (2006). *Social Enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society*. London: Routledge.
- Organisation mondiale du tourisme [OMT]. (2015). *Faits saillants OMT du tourisme*. Madrid: Auteur.
- Peattie, K., & Morley, A. S. (2008). Social enterprises: diversity and dynamics, contexts and contributions. Cardiff: BRASS / ESRC / Social Enterprise Coalition. Récupéré sur <http://orca.cf.ac.uk/id/eprint/30775>
- Pollock, A. (2015). Social entrepreneurship in tourism: the conscious travel approach. Récupéré sur <http://www.tipse.org/conscious-tourism-pdf-download/>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, January-February). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 1-17. Récupéré sur [https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N\\_Lovegrove\\_Study\\_Group/Session\\_1/Michael\\_Porter\\_Creating\\_Shared\\_Value.pdf](https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Value.pdf)
- Programme des Nations Unies pour l'environnement [PNUE]. (s.d.). *Le PNUE en bref*. Récupéré sur <http://www.unep.org/french/About/>
- Rebutin, J. A. (2009). *Social enterprise and tourism, the key to a better integration of indigenous populations (Thèse de Master, Université de Toulon)*. Récupéré sur DUMAS (<dumas-00418823>)
- Rhodri, T., & Augustyn, M. (2007). *Tourism in the new Europe: perspectives on SME Policies and Practices*. Oxford: Elsevier.
- Richard, S. (2000). Tourism and sustainable development: exploring the theoretical divide. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(1), 1-19. doi:10.1080/09669580008667346
- Ridley-Duff, R. (2008). Social enterprise as a socially rational business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(5), 291-312. doi:10.1108/13552550810897669

- Ridley-Duff, R., & Bull, M. (2011). *Understanding social enterprise: theory and practice*. London: Sage.
- Saarinen, J. (2006, October). Traditions of sustainability in tourism studies. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1121-1140. doi:10.1016/j.annals.2006.06.007
- Saarinen, J. (2013, December 19). Critical sustainability: setting the limits to growth and responsibility in tourism. *Sustainability*, 6(1), 1-17. doi:10.3390/su6010001
- Schianetz, K., Kavanagh, L., & Lockington, D. (2007, January). The learning tourism destination: the potential of a learning organisation approach for improving the sustainability of tourism destinations. *Tourism Management*(28), 1485-1496. doi:10.1016/j.tourman.2007.01.012
- Sibieude, T., & Trellu-Kane, M. (2011). *L'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan*. Paris: Rue de l'échiquier .
- Simpson, M. C. (2008, February). Community benefit tourism initiatives—A conceptual oxymoron? *Tourism Management*, 29(1), 1-18. doi:10.1016/j.tourman.2007.06.005
- Skoll Foundation. (2015). *Skoll awards*. Récupéré sur <http://skoll.org/about/skoll-awards/>
- Smith, M., & Richards, G. (2013). *The Routledge handbook of cultural tourism*. Oxon: Routledge.
- Social Enterprise UK. (2012). *What makes a social enterprise a social enterprise?* Récupéré sur [http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2012/04/what\\_makes\\_a\\_social\\_enterprise\\_a\\_social\\_enterprise\\_april\\_2012.pdf](http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2012/04/what_makes_a_social_enterprise_a_social_enterprise_april_2012.pdf)
- Swinson, J. (2013, September 3). *Social enterprise: wider UK economy (Debate)*. Récupéré sur House of Commons Hansard: <https://hansard.parliament.uk/Commons/2013-09-03/debates/13090332000002/SocialEnterpriseWiderUKEconomy>
- Teasdale, S. (2011, May 25). What's in a name? Making sense of social enterprise discourses. *Public Policy and Administration*, 27(2), 99-119. doi:10.1177/0952076711401466

- Ufficio federale dello sviluppo territoriale [ARE]. (2013, Marzo 14). *1987: Rapporto Brundtland*. Récupéré sur <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00266/00540/00542/index.html?lang=de>
- UNESCO. (1982, 26 juillet - 6 août). Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. *Conférence mondiale sur les politiques culturelles*. Mexico City. Récupéré sur [http://portal.unesco.org/culture/fr/files/12762/11295422481mexico\\_fr.pdf/mexico\\_fr.pdf](http://portal.unesco.org/culture/fr/files/12762/11295422481mexico_fr.pdf/mexico_fr.pdf)
- United Nation Environment Programme [UNEP] & World Tourism Organisation [UNWTO]. (2005). *Making tourism more sustainable - A guide for policy makers*. Récupéré sur <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0592xPA-TourismPolicyEN.pdf>
- United Nation Environment Programme [UNEP]. (s.d.). *Impact of tourism*. Récupéré sur <http://www.unep.org/resourceefficiency/Business/SectoralActivities/Tourism/FactsandFiguresaboutTourism/ImpactsofTourism/tabid/78774/Default.aspx>
- Vanclay, F., Esteves, A. M., Aucamp, I., & Franks, D. M. (2015). *Social impact assessment: guidance for assessing and managing the social impact of projects*. Fargo ND: International Association for Impact Assessment. Récupéré sur [http://www.iaia.org/uploads/pdf/SIA\\_Guidance\\_Document\\_IAIA.pdf](http://www.iaia.org/uploads/pdf/SIA_Guidance_Document_IAIA.pdf)
- Von der Weppen, J., & Cochrane, J. (2012, March 5). Social enterprises in tourism: an exploratory study of operational models and success factors. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(3), 497-511. doi:10.1080/09669582.2012.663377
- Waligo, V. M., Jackie, C., & Hawkins, R. (2013, June). Implementing sustainable tourism: a multi-stakeholder involvement. *Tourism Management*, 36, 342-353. doi:10.1016/j.tourman.2012.10.008
- Why does tourism need social enterprise?* (s.d.). Récupéré sur <https://tourismchangemakersforum.wordpress.com/why/>

Winchell, N. (2016). *Building sustainable costal communities*. Récupéré sur <http://thechanger.org/community/building-sustainable-coastal-communities>

World tourism organisation [UNWTO]. (2016, March). *The transformative power of tourism: a paradigm shift towards more responsible traveller*. Madrid: Auteur.

World Tourism Organisation. (s.d.). *Who we are*. Récupéré sur <http://www2.unwto.org/content/who-we-are-0>

World travel & tourism council. (s.d.). *Economic impact analysis*. Récupéré sur <http://www.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/>

Young, D. R. (2008). Alternative perspectives on social enterprise. Dans J. J. Cordes, & C. E. Steuerle (Ed.), *Nonprofits & Business* (pp. 21-46). Washington DC: the Urban Institute.

## Annexe I: Social cooperative – Italy

### Social cooperative - Italy

The social cooperative well exemplifies the social enterprise model, in that it combines a businesslike style of operation with a profound attachment to social goals. What distinguishes it from a standard cooperative is the aim and its multi-stakeholder governance. In Italy, social cooperatives are defined as follows, according to law 381/91:

- the objective is the general benefit of the community and the social integration of citizens (type A social cooperatives provide health, social or educational services; type B social cooperatives integrate disadvantaged people into the labour market). The categories of disadvantage they target may include physical and mental disability, drug and alcohol addiction, developmental disorders and problems with the law;
- various categories of stakeholder may become members, including paid employees, beneficiaries, volunteers (up to 50 % of members), financial investors and public institutions. In type B cooperatives at least 30 % of the members must be from the disadvantaged target groups;
- the cooperative has legal personality and limited liability;
- voting is one person one vote;
- no more than 70% of profits may be distributed, dividends are limited to the bond rate and assets may not be distributed.

This form of cooperative was pioneered in Italy and has grown most impressively there, although it is also strong in Spain. Other European countries have also created special legal forms of this type (e.g. the SCIC in France).

Récupéré sur : European Commission. (2013). Social economy and social entrepreneurship - Social Europe guide. 4. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

## Annexe II: SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif) – France

### SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif) - France

The Cooperative Company of Collective Interest (SCIC) is a new kind of cooperative company with the following specificities:

- it allows all types of actors to associate with the same project (paid and voluntary workers, users, public bodies, companies, associations, private individuals);
- it must have at least three different types of stakeholders;
- and it produces all types of goods and services which meet the collective needs of a territory with the best possible mobilisation of its economic and social resources.

The social utility of a SCIC is also guaranteed by its vocation to organise, among all actors, a practice of dialogue, democratic debate and citizenship formation. It respects cooperative rules, distributing power on the basis of the one person one vote principle (with the possibility of constituting colleges allowing to balance the voices according to rules approved in the General Meeting/Assemblée Générale); involving all of the associates in the life of the company as well as in its management; keeping all the benefits or results of the company in some indivisible savings to guarantee its autonomy and perennial character. Running under a logic of local and sustainable development, they are rooted in a territory and they promote the connections between actors of the same economic region.

Récupéré sur : European Commission. (2013). Social economy and social entrepreneurship - Social Europe guide. 4. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

## Annexe III: CIC (Community Interest Company) – UK

### CIC (Community Interest Company) – UK

Under company law in The United Kingdom, Community Interest Companies (CICs) are limited liability companies that can engage in any lawful trade activity or enterprise that is of interest to their community. CICs are created to provide services at the community level in areas such as childcare provision, social housing, community transport or leisure. The CIC framework was primarily envisaged for productive non-profit organisations, but it can also suit the needs of a number of organisations that deliver some form of community benefit, including in particular those that are either unable or unwilling to become charities. No restrictions are introduced with regards to the field of economic activity, provided that CICs pass a Community Interest Test (i.e. *'a reasonable person might consider that it carries on its activities for the benefit of the community or a section of the community'*, according to the Regulation of CICs, 2007); comply with the asset lock, and submit an annual Community Interest Report.

The introduction of this enterprise type was aimed at filling the gap in the range of available options, in response to a demand led by the social enterprise community. The CIC law does not provide for any fiscal advantages, but it provides a flexible legal structure and a lighter regulation when compared to charities. Moreover, the lack of fiscal advantages is compensated by the possibility to partially redistribute profits. CICs are also allowed to issue shares, which can contribute both to raising capital for community endeavours and to support local enterprises for local people.

This new form of enterprise has been met with a considerable degree of interest and success: according to the Regulator of Community Interest Companies (2011/2012 Annual Report), 6 000 CICs are operating in a number of sectors, including the arts, education, environment, health, industry and transport. CICs range from village shops to large companies, and are being created by people from all spheres of society, from professionals looking to maintain a social provision, to community groups taking over local assets.

Récupéré sur : European Commission. (2013). Social economy and social entrepreneurship - Social Europe guide. 4. Luxembourg: Publications Office of the European Union.



## Annexe IV: Les critères d'adhésion à la Chambre de l'économie social et solidaire, Après-GE

Une organisation peut devenir membre d'APRÈS-GE si :

### L'organisation remplit les critères préalables indispensables

- a. **les aspects légaux**, notamment liés à la loi du travail, **sont respectés** (y compris la lutte contre l'évasion fiscale)
- b. **la structure poursuit des activités dans la région genevoise** (Genève, Suisse romande, France voisine) . Néanmoins nous acceptons des structures romandes d'envergure transcantonale ou ou d'autres qui siègent dans d'autres cantons romands n'ayant pas de Chambres de l'ESS.
- c. **pas de partis politiques, pas d'églises, pas de syndicats**
- d. **Dans le cas des organisations faitières, nous acceptons celles-ci dans la mesure où leur activité est pertinente** (faitières qui développent des prestations pour leurs membres par exemple)

### L'organisation satisfait les critères contraignants<sup>32</sup>suivants

#### a. **La transparence**

Toute organisation doit faire parvenir à APRÈS-GE les documents suivants:

- statuts à jour et/ou inscription au Registre du Commerce
- rapport d'activités annuel le plus récent
- états financiers (bilan, compte de résultat, annexes éventuelles) les plus récents ou analyse par une fiduciaire agréée par APRÈS-GE aux frais de l'organisation
- rapport de l'organe de révision (vérificateurs des comptes, fiduciaire, etc.) ou analyse par une fiduciaire agréée par APRÈS-GE aux frais de l'organisation
- questionnaire ESS rempli chartes internes si existantes dépliant de présentation

#### b. **L'intérêt collectif**

---

<sup>32</sup> Les critères contraignants sont indispensables pour l'adhésion à APRÈS-GE. Il s'agit de critères basés sur la définition minimale de l'ESS : « une économie privée à lucrativité limitée qui a pour but l'intérêt collectif »

- l'organisation est reconnue d'utilité publique  
**OU**
- elle a l'objectif explicite de contribuer à des intérêts collectifs  
**OU**
- elle ne produit pas des biens et services qui sont contraires à l'intérêt collectif

c. **L'autonomie**

- L'organisation a un statut juridique privé
- dans les organes stratégiques, le nombre de places désignées/réservées à des représentants d'institutions publiques est inférieur à 50%
- dans les organes stratégiques, le nombre de places désignées/réservées à un seul bailleur de fonds privé
- externe est inférieur à 50%

**La lucrativité limitée<sup>33</sup>**

La transparence financière (*critère appliqué quelque soit la forme juridique*)

Les documents ou informations suivants sont communiqués de manière détaillée et transparente à APRÈS-GE :

- les comptes
- le rapport de l'organe de révision des comptes
- le nombre d'actionnaires/coopérateurs
- la liste des actionnaires principaux (= ou > 20% du capital)  
**OU**
- Attestation d'une fiduciaire indépendante agréée par APRÈS-GE aux frais de l'organisation

La distribution des bénéfices (*critère appliqué uniquement aux structures qui ne sont pas par définition à but non lucratif ; ceci ne concerne donc pas les associations, ni les fondations*)

- réponse satisfaisante à la question: « En quoi votre organisation se

---

<sup>33</sup> Ces critères sont évalués et soumis à une appréciation globale pour déterminer la lucrativité limitée. La pondération des critères n'est pas définie. Un critère seul ne suffit pas.

considère-t-elle à lucrativité limitée? »

- la rémunération des actionnaires (hors actionnaires salariés<sup>34</sup>) est limitée à 5%<sup>35</sup> des fonds propres (plafonnement des dividendes)<sup>36</sup>
- description de la répartition des bénéfices
- engagement à intégrer une politique de lucrativité limitée dans un document officiel d'entreprise dans les 2 ans (p. exemple une charte)

Le contrôle du capital (*critère appliqué uniquement aux structures qui ne sont pas par définition à but non lucratif ; ceci ne concerne donc pas les associations ni les fondations*)

Les documents ou informations suivants sont communiqués de manière détaillée et transparente à APRÈS-GE :

- la liste des actionnaires principaux (= ou >20% capital)
- le nombre d'actionnaires/coopérateurs
- la part des salariés actionnaires
- la part de l'actionnariat appartenant aux salariés
- le statut des actions : nominatives ou au porteur ?

La politique salariale<sup>37</sup>(*critère appliqué quelque soit la forme juridique*)

- **revenus maximum dans l'ESS:** le revenu annuel<sup>38</sup>(y compris primes et dividendes pour les salariés-actionnaires) ne dépasse pas le barème de l'Etat (253'341.- sans II pilier). A partir de 200'000.- annuels, analyse du comité
- **revenus minimum dans l'ESS:** Le revenu minimum n'est pas inférieur aux demandes des syndicats<sup>39</sup>
- **le comité se réserve le droit d'accepter des écarts si justifiés**
- **écart salarial maximal de 5 :** écart entre le plus haut et le plus bas salaire (y compris primes et dividendes) équivalent plein temps

---

<sup>34</sup> Dans le cas des actionnaires salariés, les dividendes sont pris en compte dans le calcul du salaire

<sup>35</sup> Environ le double par rapport au rendement des obligations de la Confédération à 10 ans

<sup>36</sup> **Taux de rémunération des actionnaires** = Bénéfice distribué aux actionnaires (dividendes)/ fonds propres (capital + réserves)

moyenne annuelle (fonds propres en début d'exercice + fonds propres après bénéfice/2)\*100

<sup>37</sup> Hors indépendants en démarrage d'activité stagiaires, personnes en stage de formation, salaires sur le marché complémentaire (AI, EdS)(uniquement salariés directs de la structure)

<sup>38</sup> Salaire annuel brut (inclus bonus, primes, indemnités, dividendes pour les salariés actionnaires, avantages en nature, rachat de prévoyance payé par l'employeur, etc.). Voiture de fonction (12'000 par année) ; abonnement TPG/CFF ½ pour les membres de la famille ; participation assurance maladie ; etc.

<sup>39</sup> Salaire minimum indicatif: 3'800 mensuels ou salaire minimum en vigueur dans la CCT de la branche pertinente si existante.

**L'organisation s'engage à mettre en place un dispositif (dans les 2 ans) pour s'améliorer dans les domaines suivants (critères indicatifs<sup>40</sup>)**

**a. le respect de l'environnement**

Auto-évaluation selon les points suivants

- Dispositif de gestion des déchets
- Mesures de réduction de la consommation d'énergie
- Mesures de réduction de la consommation des ressources naturelles (eau, matières premières)
- Dispositif de promotion de la mobilité douce
- Utilisation des énergies renouvelables
- Dispositif en matière de réduction d'émissions de CO<sup>2</sup>
- *Certification environnementale (label): dans questionnaire à titre informatif, ne figure pas dans les points recommandés*

**b. la gestion participative**

Auto-évaluation selon les pointt suivants :

- Système de management participatif
- Dispositif pour la participation des salariés aux prises de décision
- Système de délégation des responsabilités
- Représentants du personnel dans le comité / organes décisionnels stratégique
- Les collaborateurs peuvent être membres (association et coopérative)
- Les collaborateurs sont informés des résultats financiers et de la ventilation des bénéfices
- Les collaborateurs peuvent être actionnaires de l'entreprise
- Description du dispositif pour une démocratie actionnariale

---

<sup>40</sup> Un mauvais résultat n'entraîne pas d'exclusion si l'organisation s'engage à mettre en place un dispositif d'amélioration dans le moyen- long terme dans ces domaines. C'est pourquoi toute organisation adhérant à APRÈS-GE s'engage à s'auto-évaluer une deuxième fois deux ans après son adhésion à la Chambre et à communiquer spontanément à la Chambre les résultats de cette deuxième évaluation. Le comité prend note du degré de respect de ces critères grâce au questionnaire. Un mauvais résultat n'entraîne pas l'exclusion.

**c. le management social**

Auto-évaluation selon les points suivants :

- Convention collective de travail ou règlement interne
- Dialogue avec les parties prenantes (notamment syndicats) en cas de conflit
- Prestations sociales supérieures au minimum légal
- Horaires flexibles ou temps partiels pour permettre aux employés de concilier vie privée et vie professionnelle
- Politique d'intégration lors de l'engagement du personnel  
Politique de promotion de l'égalité homme/femme  
Politique de formation continue des salariés
- L'entreprise accueille des personnes en formation et/ou est reconnue en tant qu'entreprise formatrice
- Politique de santé et sécurité au travail
- Politique d'achats responsable y compris dans les sous-traitances
- Protection des délégués du personnel

***Version du 21.09.2011***

Récupéré sur : <http://www.apres-ge.ch/node/34126>

## Annexe V: Income

Charity accounts are prepared on the basis of guidelines called the Charities Statement of Recommended Practice (SoRP). The financial information displayed on the Register of Charities follows the categories defined in the SoRP.

The charity's income is shown as the total incoming resource recorded in the charity's Statement of Financial Activities (SoFA) which forms part of their accounts. Income is subdivided as follows:

- Voluntary

Gifts, donations and legacies from the public and grants from Government and other charitable foundations which provide core funding or are of a general nature.

Distinctive characteristic: the donor receives nothing in return.

- Trading to raise funds

Income from trading, by providing goods and services to the public, where the main motive is raising funds for the charity rather than directly meeting the needs of beneficiaries.

Distinctive characteristic: the donor receives something in return.

- Investment

Income from investments including dividends, interest and rents but excluding changes (realised and unrealised gains) in the capital value of the investment portfolio.

- Charitable Activities

Income received as fees or grants specifically for goods and services supplied by the charity to meet the needs of its beneficiaries.

- Other

This category includes gains on the disposal of own use assets (i.e. fixed assets not held as investments), but otherwise is only used exceptionally for very unusual transactions that cannot be accounted for in the categories above.

Récupéré sur:

[http://apps.charitycommission.gov.uk/Showcharity/ShowCharity\\_Help\\_Page.aspx?ContentType=Chart\\_Help\\_Income&SelectedLanguage=English](http://apps.charitycommission.gov.uk/Showcharity/ShowCharity_Help_Page.aspx?ContentType=Chart_Help_Income&SelectedLanguage=English)

## Annexe VI: Spending

Charity accounts are prepared on the basis of guidelines called the Charities Statement of Recommended Practice (SoRP). The financial information displayed on the Register of Charities follows the categories defined in the SoRP.

The charity's spending is the total resource expended as shown in the charity's Statement of Financial Activities (SoFA) which forms part of their accounts. Spending is sub-divided as follows:

- Generating voluntary income

Costs incurred in encouraging other parties to make grants, gifts or legacies to the charity (e.g. mailshots, collection costs, assembling funding applications).

- Trading to raise funds

Costs associated with providing goods and services to the public, where the main motive is to raise funds for the charity rather than providing goods or services to meet the needs of its beneficiaries. (eg charity shops, fundraising dinners etc.).

- Investment management

Costs incurred in managing the charity's investments, including portfolio and property management costs and investment advice.

- Charitable Activities

Costs incurred by the charity in supplying goods or services to meet the needs of its beneficiaries. Grants made to meet the needs of the charity's beneficiaries.

- Governance

Costs associated with running the charity itself (e.g. costs of trustee meetings, internal and external audit costs and legal advice relating to governance matters).

- Other

This category is only used very exceptionally for items that don't fit within one of the categories above.

Récupéré sur

[http://apps.charitycommission.gov.uk/Showcharity/ShowCharity\\_Help\\_Page.aspx?ContentType=Chart\\_Help\\_Spending&SelectedLanguage=English](http://apps.charitycommission.gov.uk/Showcharity/ShowCharity_Help_Page.aspx?ContentType=Chart_Help_Spending&SelectedLanguage=English)

## Annexe VII: Questionnaire pilot réponses du Maya Boutique Hôtel

### Les entreprises sociales et la création d'impact social

Dans le cadre de mon travail de Bachelor à la HES-SO Valais/Wallis en filière Tourisme, je réalise une enquête sur les entreprises sociales axée spécifiquement sur les hôtels en Valais. Il s'agit de voir comment ces hôtels créent un impact social sous l'angle de certains critères.

Dans cette enquête, une entreprise sociale est un business ayant pour objectif principal un but social ou environnemental. Au moins 50% des profits générés sont réinvestis au sein de l'entreprise ou au sein de la communauté, mais toujours en quête de ce but social. Le niveau de financement que l'entreprise sociale doit atteindre au travers de son activité commerciale est d'au moins 50%.

Merci beaucoup pour votre précieuse collaboration et participation!

#### 1. Nom de l'hôtel : \*

Maya Boutique Hôtel

#### 2. Quel est l'objectif principal de votre hôtel ? \*

Notre objectif principal est de proposer un hébergement écologique unique. L'établissement doit d'une part être respectueux de l'environnement tant au niveau de sa conception que de son exploitation, et d'autre part il ne doit pas faire de compromis sur le confort et l'expérience du client.

#### 3. Comment financez-vous votre hôtel ? Veuillez lister toutes vos sources de financement

Fonds propres personnels

Crédit bancaire

Crédit cantonal

#### 4. Est-ce que l'activité de l'hôtel permet d'engendrer au moins 50% du financement total ? \*

Oui

#### 5. Que faites-vous avec le profit dérivant de votre activité commerciale ? \*



Nous réinvestissons pour l'amélioration de l'infrastructure.

**6. Est-ce que l'activité de votre hôtel procure des bénéfices à la communauté locale ? \***

Oui

**6.a Lesquels ?**

Nous servons les produits des fermes régionales.

Nous envoyons nos clients dans les restaurants régionaux et dans les alpages.

Nous vendons activement à nos clients les activités régionales (équitation, ski, etc.)

Nous proposons des soins à notre clientèle et ainsi nous faisons travailler les thérapeutes vivant dans nos villages de montagne.

**6.b Avez-vous informé la communauté locale de ces bénéfices ?**

Oui

**7. Lors de la création de vos produits touristiques, impliquez-vous la communauté locale ? \***

Oui

**8. Employez-vous des résidents locaux, c'est-à-dire du canton même où se situe votre hôtel ? \***

Oui

**8.a Dans quel pourcentage ?**

100%

**9. Offrez-vous à vos employés des programmes d'éducation et formation ? \***

Non

**10. Favorisez-vous la sauvegarde de la culture locale ? (L'UNESCO définit la culture en tant que : l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances). \***

Oui

**10.a Comment ? Citez des exemples.**

En faisant travailler les fournisseurs, agriculteurs et artisans locaux le plus possible.

En valorisant les produits traditionnels du terroirs. Ils sont servis au petit déjeuner et au souper. De plus, nous communiquons leur provenance et leur qualité par du "storytelling".

En faisant la promotion des événements culturels régionaux, des activités, etc...

**11. Rendez-vous vos clients attentifs et favorisez-vous leur participation à votre objectif principal en tant qu'entreprise sociale ? \***

Oui

**11.a Comment ? Citez des exemples.**

Nous partageons et expliquons notre concept, système énergétique, etc. avec notre clientèle lorsque celle-ci s'y intéresse. Nous communiquons sur les produits que nous servons afin de les valoriser et afin d'accentuer le plaisir et l'intérêt de la clientèle. Nous mettons à disposition dans les chambres, des corbeilles de recyclage pour permettre à qui le souhaite de trier ses déchets (PET, verre, alu et papier). Nous proposons des crowdfunding pour nos nouveaux projets afin d'impliquer notre clientèle.

**12. Soutenez-vous l'économie locale ? \***

Oui

**12.a Comment ? Citez des exemples.**

En faisant travailler les fournisseurs, agriculteurs et artisans locaux le plus possible.

**13. Mettez-vous en pratique des mesures de prévention pour préserver les ressources naturelles locales ? \***

Oui

**13.a Lesquelles ? Listez-les**

Utilisation de produits d'entretien écologiques, tri des déchets, etc.

Utilisation d'énergies renouvelable.

Véhicule électrique.

**14. Eventuelles remarques ou commentaires**

Notre défi est d'être une entreprise durable, tout en restant attractive pour le client, sans faire de compromis sur son confort et de rester viable. Bien souvent, "hébergement écologique" est associé à une diminution de confort et à une perte de qualité de services. Or, nous avons su puiser dans notre concept écologique des points forts qui augmentent le confort et la qualité de l'expérience des hôtes. Par exemple:

1. Les matériaux naturels (paille, argile, chaux, bois, verre) qui constituent nos bâtiments apportent un climat d'habitation exceptionnel qui nous distingue des hébergements classiques: bon équilibre de la température et de l'humidité, pas de chimie, etc. Les hôtes apprécient particulièrement le bien-être et la qualité de leur sommeil.

2. La qualité des aliments et la sécurité de leur provenance apportent un bon sentiment et

du plaisir aux hôtes.

3. Ameublement et design nature unique qui là aussi nous distingue des hébergements classiques. Les clients apprécient de vivre une expérience différente par rapport à une chambre d'hôtel standard. (concept "Boutique Hotel")... Nous aimons parler d'une nouvelle définition du terme "Luxe".

C'est entre autres la réussite de ce défi avec tous ses aspects qui nous a permis de remporter le prix de la Meilleure Innovation en Concept Hôtelier (World Hospitality Awards, Paris) et le prix du Meilleur Boutique Hotel Ecologique (World Boutique Hotel Awards, Londres)

» **Redirection vers la page finale de Sondage Online**

Récupéré sur : Données récoltées par l'auteur

## Annexe VIII: Questionnaire pilot réponses de Montagne Alternative SA

### **Les entreprises sociales et la création d'impact social**

Dans le cadre de mon travail de Bachelor à la HES-SO Valais/Wallis en filière Tourisme, je réalise une enquête sur les entreprises sociales axée spécifiquement sur les hôtels en Valais. Il s'agit de voir comment ces hôtels créent un impact social sous l'angle de certains critères.

Dans cette enquête, une entreprise sociale est un business ayant pour objectif principal un but social ou environnemental. Au moins 50% des profits générés sont réinvestis au sein de l'entreprise ou au sein de la communauté, mais toujours en quête de ce but social. Le niveau de financement que l'entreprise sociale doit atteindre au travers de son activité commerciale est d'au moins 50%.

Merci beaucoup pour votre précieuse collaboration et participation!

#### **1. Nom de l'hôtel : \***

Montagne Alternative SA

#### **2. Quel est l'objectif principal de votre hôtel ? \***

Nous aimerions passer un message, "FIND YOUR NATURE" dans toutes les niveaux de l'hôtel.

Un message écologique, avec nos équipements, dont les panneaux solaire, les cheminées au feu de bois, avec laquelle nous récupérons la chaleur pour notre chauffage, 2 grands chauffages au pellets, uniquement des ampoules LED partout, le triage des déchets, y compris avec gastrovert, pour toutes déchets alimentaire. Notre cuisine a comme but de redécouvrir la vraie nature, avec un maximum des produits bio et local, 2/3 de l'assiette est fait avec des fruits et légumes. Nous avons 2000m<sup>2</sup> de jardin avec une côté potager en permaculture, une partie avec des herbes pour la cuisine et une partie avec les herbes médicinaux. Avec les herbes nous faisons nous notre savon, les huiles de corps, crème de corps et un sirop naturelle. Nous organisons des balades dans la nature, avec des thèmes comme découvrir les plantes sauvages etc.

**3. Comment financez-vous votre hôtel ? Veuillez lister toutes vos sources de financement**

Il y a des actionnaires en forme de SA, nous faisons partie de Bcorp., mais l'hôtel se finance lui-même avec son chiffre d'affaires

**4. Est-ce que l'activité de l'hôtel permet d'engendrer au moins 50% du financement total ? \***

Oui

**5. Que faites-vous avec le profit dérivant de votre activité commerciale ? \***

Nous aimerions agrandir dans le future, copier ce concept ailleurs mais pour l'instant le but c'est de être Independent a maximum des sources externe au niveau de l'énergie et de la cuisine. Par exemple, nous avons une projet pour plus des panneaux solaires, un poulailler et plein des autres

**6. Est-ce que l'activité de votre hôtel procure des bénéfices à la communauté locale ? \***

Oui

**6.a Lesquels ?**

Notre voisine qui fait le pain frais chaque jour pour le petit déjeuner, un voisin qui fait le miel, des habitants du village qui nous aident avec notre jardin

**6.b Avez-vous informé la communauté locale de ces bénéfices ?**

Oui

**7. Lors de la création de vos produits touristiques, impliquez-vous la communauté locale ? \***

Oui

**8. Employez-vous des résidents locaux, c'est-à-dire du canton même où se situe votre hôtel ? \***

Oui

**8.a Dans quel pourcentage ?**

25%

**9. Offrez-vous à vos employés des programmes d'éducation et formation ? \***

Non

**10. Favorisez-vous la sauvegarde de la culture locale ? (L'UNESCO définit la culture en tant que : l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances). \***

Oui

**10.a Comment ? Citez des exemples.**

Nos granges (11 en totale) ont tous entre 200 et 300 ans, nous avons rénové ces granges, à l'extérieur ce sont des vieilles granges en très bon état.

**11. Rendez-vous vos clients attentifs et favorisez-vous leur participation à votre objectif principal en tant qu'entreprise sociale ? \***

Oui

**11.a Comment ? Citez des exemples.**

Nous faisons à toutes nos hôtes une verre de bienvenue, à ce moment là, nous expliquons ce que nous faisons. Toutes employées connaissent notre histoire.

**12. Soutenez-vous l'économie locale ? \***

Oui

**12.a Comment ? Citez des exemples.**

Nous utilisons à maximum des produits locaux pour notre restaurant et nous utilisons des entreprises locales pour notre entretien et nos rénovations.

**13. Mettez-vous en pratique des mesures de prévention pour préserver les ressources naturelles locales ? \***

Oui

**13.a Lesquelles ? Listez-les**

Comme dit avant, nous travaillons avec des entreprises locales pour les rénovations et pour nos produits.

**14. Eventuelles remarques ou commentaires**

N'hésitez pas à me contacter pour toutes renseignements supplémentaires.  
Et, excusez pour les erreurs, je ne suis pas francophone d'origine.... :-)

**» Redirection vers la page finale de Sondage Online**

Récupéré sur : Données récoltées par l'auteur

## Annexe IX: Questions ultérieures posées à M Niels Hoogeeven de Montagne Alternative SA et Mme Lisa Papadopoulos du Maya Boutique Hôtel

### Maya Boutique Hôtel

#### **1. Pourriez-vous me citer des exemples de projets que vous avez déjà financés à travers du crowdfunding ?**

Financement de notre espace wellness (sauna scandinave et hot tub au feu de bois (23000.- récoltés) Actuellement nous avons un projet en cours pour le financement de l'aménagement d'une salle de massage. Vous pouvez voir ces deux projets sur: <http://www.100-days.net/fr/projekte/tourisme.31>

#### **2. Vous dites que le profit de l'entreprise est réinvesti pour l'amélioration de l'infrastructure. Donc pour la rendre encore plus écologique ?**

Je ne pense pas qu'il y a de nombreux investissements financiers à faire pour rendre l'établissement encore plus écologique. Car l'établissement a été conçu de façon écologique dès sa construction. Si nous devons faire des améliorations pour rendre l'établissement encore plus écologique, celles-ci ne seraient pas liées à des investissements financiers mais à des adaptations dans les pratiques du travail de l'exploitation, le choix des produits alimentaires, les procédures de nettoyages, etc.

##### **2.a Est-ce que tout le profit est réinvesti pour ce but ?**

Les investissements financiers depuis l'ouverture ont été faits pour :

- augmenter les services (espace wellness scandinave, salle de massage, voiture électrique à disposition de la clientèle pour la mobilité sur place, etc.)
- améliorer la qualité et le confort existants (ameublement extérieur pour une valorisation des terrasses des chambres, développement de l'aménagement du jardin, etc.)
- frais liés au repositionnement de Maya Guesthouse à Maya Boutique Hotel (nouveau nom, nouveau site internet, nouvel aménagement de la salle à manger, etc.)

#### **3. Vous dites que vous impliquez la communauté lors de la création de vos produits touristiques. Pourriez-vous me citer quelque exemple?**

- Transferts/taxi par l'entreprise de transport du village
- Randonnées équestres par une ferme du village
- Vente des cartes de ski de la station du village
- Forfait avec Swin Golf, Tir à l'arc et autres activités proposées par le centre d'activité situé dans le village
- Forfait avec repas dans un restaurant local
- Massages par des thérapeutes locales

- Conseil d'excursions aux alpages locaux
- Promotions des spectacles produits par le théâtre du village

### Montagne Alternative SA

**1. Repartez-vous une partie du profit à vos actionnaires ? Le quel pourcentage?**

Quand on fait du profit, nous répartissons un pourcentage de ce profit à nos actionnaires

**2. En quoi est réinvesti le restant profit ?**

Le développement durable de notre entreprise

**3. Au moins 50% du profit est réinvesti dans l'activité de l'entreprise ?**

Oui

**4. Est-ce que la communauté vous aide dans la manutention de votre jardin ?**

Nous louerons notre jardin a une de nos voisins. Il y a des personnes locaux qui nous aiderons avec l'entretien.

**5. Peut la communauté cultiver des aliments /plantes /herbes pour eux personnellement ?**

Oui

**6. Qui produit le savon, l'huile de corps, etc.?**

D&A Diffusion à Conthey produit nos savons etc. Notre jardinière les fournis avec nos plans et herbes

**7. Ces produits sont vendus ou offerts aux clients ? La communauté peut aussi en profiter?**

En général nos produits sont vendus à nos clients. Bien sûr, la communauté a une prix special

**8. Dans quelle manière impliquez-vous la communauté dans la création des produits touristiques?**

Il y a une petite épicerie qui existe grâce à nous. Nous louerons une alpage pour des petits évènements a une des habitants de Commeire. On achat le miel a une des habitants également. On essaye de impliquer les habitants de Commeire au maximum dans le hameau

**9. Les granges que vous avez renouvelé, dient exclusivement comme logement pour les touristes?**

Oui

**10. Quelles mesures mettez-vous en pratique pour préserver les ressources naturelles?**

Nous investiguons toujours des nouvelles solutions ou des solutions supplémentaire. Par exemple, nous allons changer toutes nos ampoules en LED, nous sommes en train de regarder, si on peut implanter plus des panneaux solaire.

Récupéré sur : Données récoltées par l'auteur



## Annexe X: Questionnaire définitif

### Les entreprises sociales et la création d'impact social

#### Introduction :

Dans cette enquête, une entreprise sociale est définie comme un **business**<sup>41</sup> ayant pour objectif principal un but social ou environnemental. Les profits générés par l'activité de l'entreprise sont principalement réinvestis au sein de l'entreprise même ou au sein de la communauté, mais toujours en quête de ce but social / environnemental.

#### Questionnes :

Cochez la réponse / les réponses correctes. Pour les questions numéro 2, 3, 4, 8 et 9, plusieurs réponses sont possibles.

1. L'objectif **principal** de votre hôtel est de type (une réponse possible) :

- ☐ Environnemental (spécifier) : .....
- ☐ Social (spécifier) : .....
- ☐ Economique (spécifier) : .....
- ☐ Autre (spécifier) : .....

2. Comment financez-vous votre hôtel ? (Plusieurs réponses possibles)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> À travers l'activité même de l'hôtel | <input type="checkbox"/> À travers le crédit bancaire      |
| <input type="checkbox"/> À travers des donations              | <input type="checkbox"/> À travers des investissements     |
| <input type="checkbox"/> À travers des subventions publiques  | <input type="checkbox"/> À travers l'emploi de volontaires |
| <input type="checkbox"/> Collecte de fonds                    | <input type="checkbox"/> Autres (spécifier) : .....        |

3. Que faites-vous avec le profit dérivant de votre activité commerciale ? (Plusieurs réponses possibles)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Réinvesti dans l'activité de l'entreprise | <input type="checkbox"/> Réinvesti en faveur d'activités caritatives |
| <input type="checkbox"/> Utilisé pour collecter de fonds           | <input type="checkbox"/> Divisé entre actionnaires                   |
| <input type="checkbox"/> Réinvesti en faveur de la communauté      | <input type="checkbox"/> Autres (spécifier) : .....                  |

---

<sup>41</sup> Un business ayant une activité commerciale, dont le rôle spécifique et le niveau que cette activité commerciale doit avoir pour être retenue comme entreprise sociale n'est pas spécifié.

4. Quel bénéfice / bénéfices l'activité de votre entreprise génère-t-elle en faveur de la communauté locale<sup>42</sup> ? (Plusieurs réponses possibles)
- ☐ Soutien à l'économie locale
  - ☐ Création d'emplois pour les locaux
  - ☐ Utilisation des produits locaux pour l'offre culinaire
  - ☐ Utilisation de matériaux locaux pour la construction / l'amélioration de l'infrastructure hôtelière
  - ☐ Location d'espaces auprès des habitants de la communauté
  - ☐ Collaboration avec des entreprises locales pour (spécifier) : .....
  - ☐ Vente ou promotion auprès de clients d'activités locales
  - ☐ Implication de la communauté dans la création de produits touristiques
  - ☐ Rénovation et manutention des vieux bâtiments locaux
  - ☐ La communauté peut bénéficier des produits/activités/bâtiments mis à leur disposition à des prix favorables ou gratuitement
  - ☐ Les besoins ou certains besoins de la communauté sont pris en considération au moment de développer des d'offres touristiques
  - ☐ Adaptation des pratiques managériales à la culture locale
  - ☐ Sauvegarde de la culture locale<sup>43</sup>
  - ☐ Autres (spécifier) : .....
  - ☐ L'activité de l'entreprise ne génère aucun bénéfice pour la communauté locale
5. Avez-vous informé la communauté locale de ces bénéfices ? (Une réponse possible)
- ☐ Oui ☐ Non
6. Employez-vous des résidents locaux, c'est-à-dire du canton même où se situe votre hôtel ? (Une réponse possible)
- ☐ Oui ☐ Non
- 6.a Si oui, dans quel pourcentage ? .....
- \_\_\_\_\_

<sup>42</sup> Dans ce questionnaire, la notion « locaux » est à entendre au niveau cantonal.

<sup>43</sup> L'UNESCO définit la culture en tant que : l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances

7. Offrez-vous à vos employés des programmes d'éducation et de formation ?

☐ Oui ☐ Non

8. Comment rendez-vous vos clients attentifs et favorisez-vous leur participation à votre objectif principal en tant qu'entreprise sociale ? (Plusieurs réponses possibles)

- ☐ Le concept de l'entreprise leur est expliqué
- ☐ Il ont la possibilité de faire des donations pour des projets de l'entreprise
- ☐ La provenance des produits locaux est leur communiquée et mise en valeur
- ☐ Possibilité d'entrer en contact direct avec les bénéficiaires principaux de l'activité de l'entreprise
- ☐ Autre (spécifier) : .....
- ☐ Je ne le fais pas

9. Quelles mesures de prévention mettez-vous en pratique pour préserver les ressources naturelles locales ?

- ☐ Utilisation d'énergies renouvelables
- ☐ Utilisation des produits d'entretien écologique
- ☐ Utilisation / offre de véhicules électriques
- ☐ Management d'eau
- ☐ Management d'énergie
- ☐ Minimisation du gaspillage alimentaire
- ☐ Triage de déchets
- ☐ Autres (spécifier) : .....

10. Eventuelles remarques ou commentaires :

.....

.....

.....

Nom de l'entreprise : .....

Email : .....

## Annexe XI: Questions ultérieures à développer pour le questionnaire

Les questions et sous-chapitres ci-dessous sont une partie des résultats de la recherche et de l'analyse littéraire conduite dans le chapitre trois ayant comme but d'individualiser les domaines d'impact social des entreprises opérant en tourisme. Ces questions et sous-chapitres, en raison du manque de temps et de ressources, n'ont toutefois pu être englobés dans le questionnaire pilote et définitif et n'ont également pas été ultérieurement développés.

### **La communication avec les parties prenantes**

- Comment impliquez-vous vos parties prenantes dans votre démarche ?
- Est-ce que les relations avec vos parties prenantes vous ont permis d'avoir un meilleur accès aux ressources nécessaires à votre activité ?
- À quelle fréquence communiquez-vous avec la communauté ?

### **Le capital humain**

- Quel est le pourcentage d'employés avec handicap ?
- Quel est le pourcentage de femmes employées ?
- Quel est le pourcentage d'employés appartenant à des catégories protégées ?
- Comment attirez-vous et incitez-vous vos employés à rester fidèles à votre entreprise ?

### **Le patrimoine naturel d'une destination comme facteur potentiel d'attraction touristique**

- Quel est le pourcentage de vos fournisseurs provenant de votre région ?<sup>44</sup>
- Quel est le pourcentage d'achat auprès d'entreprises de votre région ?<sup>45</sup>
- Formez-vous vos employés sur l'importance de la préservation des ressources et sur les pratiques à mettre en place ?

---

<sup>44</sup> Standard GBS 2013 – Principi di redazione del bilancio sociale

<sup>45</sup> Standard GBS 2013 – Principi di redazione del bilancio sociale

- Si oui, donnez-vous des incitations à vos employés pour la mise en place de ces pratiques ?
- Donnez-vous à vos clients la possibilité d'adopter des choix plus responsables qui respectent l'environnement ?

### **La plus-value des réseaux**

Une des stratégies principales pour préserver les ressources d'un lieu consiste dans la création de réseaux sociaux ou commerciaux. La base de ces réseaux est fondamentalement la confiance réciproque et la recherche d'équilibre entre les intérêts des parties impliquées. L'appartenance à un réseau permet, entre autres, la création et l'échange de connaissances et ressources entre différents acteurs. Avoir un large réseau de contacts peut favoriser le développement d'une entreprise sociale et lui apporter des bénéfices comme l'augmentation de l'efficacité et l'acquisition de ressources et de légitimité, en plus de représenter un facteur de motivation pour l'entrepreneur social lui-même (Altinay, Sigala, & Waligo, 2016, pp. 406-407).

- Faites-vous partie d'un ou plusieurs réseaux ?
  - Si oui, que vous apporte l'appartenance à ces réseaux ?
    - Réponses possibles : Échange de ressources, échange de connaissances, augmentation de l'efficacité, acquisition de ressources, acquisition de légitimité, facteur de motivation et appui pour continuer dans ma démarche, autre (spécifier)
- Êtes-vous membre d'une ou plusieurs associations d'entrepreneurs sociaux ?

### **Le capital public et institutionnel et l'obtention de légitimité**

Obtenir l'appui politique et institutionnel favorise l'entreprise sociale principalement sur deux fronts : cela lui permet d'opérer et implémenter sa propre mission et de faciliter les opérations de tous les jours ; c'est une façon de mobiliser un dialogue public entre les différentes parties prenantes et d'avoir accès aux ressources (Altinay, Sigala, & Waligo, 2016, pp. 410-411).

- Est-ce que la relation avec les acteurs politiques et institutionnels de la région vous a apporté des ressources ou infrastructures clés pour vos activités ?
- Est-ce que des changements institutionnels en votre faveur ont eu lieu suite à la démonstration de votre engagement et de l'apport de valeur sociale par vos activités ?

## Déclaration de l'auteur

*"Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après : Niel Hoogeveen et Lisa Papadopoulos".*



Chantal Marcionetti