



## Rapport de projet d'intégration

Investigation pour révolutionner les mœurs de l'industrie touristique à travers la création d'une entreprise à mission qui promeut le tourisme régénératif et ses pratiques.



par

© Naomi Thibonnet (11305379)

**Sciences de la gestion**

Développement durable et management

*Projet d'intégration présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise*

Mr. Yves Plourde

HEC Montréal

Directeur de recherche

**Mois 2023**

*Ce projet d'intégration est de nature confidentielle puisqu'il comprend des aspects stratégiques. Il ne doit nullement être diffusé, en tout ou en partie, sans l'accord écrit de l'auteur.*

## Résumé

---

Ce projet d'intégration adoptant une démarche recherche-action s'intéresse aux torts de l'industrie touristique et cherche à y remédier. Une entreprise à mission a émergé de ce projet pour redéfinir les normes du tourisme et assurer que celles-ci soient source de régénération. On Trippe Nature (OTN) est encore en phase de prédémarrage, mais elle fait déjà du bruit dans son secteur.

Pour mener l'analyse du plan d'affaire de OTN, la chercheuse-entrepreneur s'est appuyée sur une revue de littérature sur les thèmes du tourisme, et plus particulièrement sur le tourisme régénératif. Les thèmes de la décroissance et de la transition socio-écologique ont également été abordés. Des entrevues non dirigées, ainsi qu'un questionnaire ont été réalisés pour récupérer des données primaires.

À cet issu, un plan d'affaires à émerger pour OTN permettant de définir et positionner la compagnie dans le marché tout en assurant sa viabilité. OTN devra s'atteler à ce plan au minimum au cours des deux prochaines années pour sécuriser la pérennité de l'entreprise et assurer son développement.

Au-delà d'un projet d'intégration final de l'étudiante dans le cadre de son cursus universitaire de maîtrise, ce document se veut un outil de pilotage et de référence pour les membres de l'organisation afin de définir les priorités de travail et les expansions des prochaines années.

## Table des matières

---

<i>Résumé</i> .....	2
<i>Liste des tableaux &amp; figures</i> .....	5
<i>Liste des abréviations</i> .....	7
<i>Remerciements</i> .....	8
<b>1. Introduction</b> .....	<b>9</b>
<b>2. Revue de littérature</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 Introduction</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2 Le secteur du tourisme</b> .....	<b>12</b>
2.2.1 Tourisme actuel, une marchandisation du monde et ces méfaits.....	12
2.2.2 vers un tourisme durable ?.....	14
<b>2.3 Essor d'un tourisme régénératif</b> .....	<b>18</b>
2.3.1 Définitions.....	18
2.3.2 Un tourisme qui répond à la décroissance.....	19
2.3.3 Éléments nécessaire à la démocratisation d'un tourisme régénératif.....	21
2.3.4 Initiatives.....	29
<b>2.4 Conclusion</b> .....	<b>31</b>
<b>3. Méthodologie</b> .....	<b>32</b>
<b>3.1 Position de chercheuse-entrepreneure</b> .....	<b>32</b>
<b>3.2 Description échantillon</b> .....	<b>33</b>
3.2.1 La population.....	33
3.2.2 Le choix de l'échantillon.....	33
<b>3.3 Les choix méthodologiques</b> .....	<b>35</b>
3.3.1 Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras.....	35
3.3.2 Perte acceptable.....	36
3.3.3 Patchwork Fou.....	36
3.3.4 Limonade.....	37
3.3.5 Pilote dans l'avion.....	40
<b>3.4 Analyse de données</b> .....	<b>40</b>
<b>4. Résultats et Discussions</b> .....	<b>41</b>
<b>4.1 PESTLE</b> .....	<b>41</b>
<b>4.2 SWOT</b> .....	<b>42</b>
<b>4.3 Analyse des Parties Prenantes</b> .....	<b>42</b>
<b>4.4 Benchmark</b> .....	<b>45</b>
<b>4.5 Perceptions voyageurs</b> .....	<b>49</b>

<b>4.6 Cibles pour OTN</b> .....	<b>52</b>
B2B .....	52
B2C .....	53
<b>4.7 Marketing</b> .....	<b>56</b>
4.7.1 Message.....	56
4.7.2 Canaux de communication .....	56
4.8.3 Points de vigilance en marketing .....	61
<b>4.6 La stratégie de l'Océan Bleu</b> .....	<b>63</b>
<b>4.9 Modèle de revenu</b> .....	<b>65</b>
0. Médias.....	65
1. Formations.....	66
2. Accompagnement.....	67
3. & 4 & 5 Création de contenu .....	68
6. Crowdfunding & subventions .....	69
<b>4.10 Roadmap</b> .....	<b>70</b>
<b>4.11 Modèle financier</b> .....	<b>71</b>
<b>4.12 KPIS</b> .....	<b>72</b>
<b>5. Modèle d'affaires « On Trippe Nature - OTN»</b> .....	<b>74</b>
Liens utiles.....	76
<b>6. Conclusion &amp; réflexions sur les apprentissages</b> .....	<b>78</b>
<b>6.1 Conclusion</b> .....	<b>78</b>
<b>6.2 Limitations</b> .....	<b>79</b>
<b>6.3 Réflexions sur mes apprentissages</b> .....	<b>79</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>82</b>

## Liste des tableaux & figures

---

Figure 1 : Schéma de l'économie circulaire.....	17
Figure 2 : Les leviers de changement de l'industrie touristique.....	22
Figure 3 : Classification des parties prenantes du tourisme.....	24
Figure 4 : Théorie de l'identification des parties prenantes par trois attributs.....	25
Figure 5 : Les étapes de cheminement pour résoudre des problèmes complexes.....	26
Figure 6 : Questionnement nécessaire pour opérer un tourisme régénératif.....	27-28
Figure 7: Exemple d'une vue de notre CRM.....	34
Figure 8 : Impact Gaps Canvas OTN.....	39
Figure 9 : Théorie du changement OTN.....	39
Figure 10 : PESTLE de l'industrie touristique au Québec.....	41
Figure 11 : SWOT.....	42
Figure 12 : Nouvelles classifications des parties prenantes du tourisme, simplifié.....	43
Figure 13 : Identification des parties prenantes du secteur du tourisme selon trois attributs.....	43
Figure 14: Benchmark sur les entreprises de consultation et mouvement en développement durable dans le secteur du tourisme présents au Québec.....	46
Figure 15 : Benchmark des agences de consultations en tourisme régénératif sur la scène internationale.....	47-48
Figure 16 : Graphique sur le taux de répondants ayant entendu le terme tourisme régénératif...50	
Figure 17 : Les trois facteurs les plus considérés lors de l'organisation d'un voyage en dépendant de la situation professionnelle de chacun des répondants.....	51
Figure 18 : Intérêts des répondants à tester des expériences touristiques régénératives .....	51
Figure 19 : Profil client Gen Z.....	54
Figure 20 : Profil client millénial.....	55
Figure 21 : Portrait des dépenses réalisées pour des campagnes publicitaires en marketing numérique au Canada en 2022.....	57
Figure 22 : Parcours de recherche de Gina pour organiser une expérience.....	58
Figure 23 : Âge des utilisateurs de vidéo en ligne.....	59
Figure 24 : Projection des tendances en réseaux sociaux au Canada.....	60
Figure 25 : Part des canadiens utilisant la plateforme en dépendant de leur tranche d'âge.....	61
Figure 26 : Analyse de la proposition de valeur de OTN face aux propositions de valeurs des agences de consultation en tourisme régénératif.....	63

Figure 27 : Tableau récapitulatif de notre stratégie et positionnement.....	64
Figure 28 : Brainstorming sur notre modèle de revenus en compagnie d'entrepreneur en résidence de La Base entrepreneuriale.....	65
Figure 29 : Offre sensibilisation.....	67
Figure 30 : Offre Accompagnement.....	68
Figure 31 : Offre création de contenu.....	68
Figure 32 : Modèle de revenus de OTN.....	69
Figure 33 : Roadmap OTN.....	70
Figure 34 : J curve OTN.....	72
Figure 35 : OTN KPI.....	73
Figure 36 : Vue d'ensemble du groupe OTN.....	75
Figure 37 : Business Model OTN consulting.....	76

## Liste des abréviations

---

**ACV** : Analyse de cycle de vie

**ATR** : Associations Touristiques régionales

**CRM** : Customer Relationship Management

**ISO** : International Organization for Standardization

**KPI** : Key Performance Indicator

**OMT** : Organisation mondiale du Tourisme

**OTN** : On Trippe Nature

**PIB** : Produit intérieure brute

**SHMS**: Swiss Hospitality Management School

## Remerciements

---

Je tiens à remercier les personnes suivantes qui ont rendu l'écriture de ce mémoire possible :

- Mes parents qui m'ont soutenu financièrement et émotionnellement tout au long de mon éducation,
- Daniela, ma co-fondatrice, pour partager cette belle aventure avec moi,
- Yves Plourde, mon superviseur pour m'aider dans la rédaction de ce projet d'intégration,
- L'équipe de la Base Entrepreneuriale de HEC Montréal pour leur accompagnement et me connecter à l'univers des start-ups montréalais,
- Le pôle Ideos, plus particulièrement Joey El-Khoury, pour nous suivre dans la création de notre impact social et environnemental,
- Nos mentors : Michelle Holiday et Pierre Belle Rose pour nous guider en régénération et dans le monde du tourisme québécois (respectivement), et Martin Soucy à titre de conseiller mensuel,
- Les étudiants qui ont travaillé sur des mandats universitaires pour OTN,
- Valéria, Andrea et Maria pour être bénévoles et contribuer au développement de OTN,
- Mes amis impliqués de prêt comme de loin au projet de veiller à ma santé mentale,
- La Fondation des diplômés de HEC Montréal ainsi que Robert Dutton pour m'avoir remis une bourse de 10 000\$ qui permettra de concrétiser OTN,
- Les jurys de Pitch4Good pour croire en nous et en OTN,
- Et enfin, toutes les personnes qui ont pris de leur temps pour échanger avec nous pour nous faire avancer dans nos réflexions,

Un grand merci !



## 1. Introduction

---

"Changer le voyageur, il changera  
de regard sur sa vie. Il prendra de la  
hauteur sur ces enjeux et sur le monde"

Stanislas Gruau

Au cours de ma vie d'expatriation, j'ai observé notre monde se transformer et évoluer. J'ai été confronté à l'esclavagisme moderne, à la guerre de l'eau, à l'aliénation des pays du Nord sur ceux du Sud et bien plus encore. Toutes ces expériences m'ont nourrie et amenée à vouloir créer un impact positif sur notre société et plus particulièrement dans mon industrie de cœur : le tourisme. Le tourisme a de nombreux torts et participe à la destruction de notre planète (Imbsen *et al.*, 2021). C'est pourquoi j'ai décidé d'acquérir des connaissances en développement durable. Mon choix c'est naturellement porté sur la maîtrise en développement durable et management à HEC Montréal. À la fin de mon programme d'étude, j'ai eu la possibilité de me lancer en entrepreneuriat. Malgré la possibilité de travailler à temps plein au sein d'une organisation touristique, j'ai préféré saisir cette opportunité. Aujourd'hui, je façonne l'industrie touristique selon mon idéal souhaité : faire en sorte que le tourisme soit source de régénération. Ce mémoire porte donc sur mon projet entrepreneurial : On Trippe Nature (OTN). OTN est une entreprise à mission qui a pour but de révolutionner les mœurs de l'industrie touristique promouvant le tourisme régénératif et ses pratiques.

Cette investigation est d'intérêt pour **sauver un secteur**, et à plus grande échelle de notre planète. Le **Covid** a été vécu tel un **cataclysme** pour le secteur du tourisme. L'industrie mondiale du tourisme s'est retrouvée à pied. Tout le secteur a cherché à se réinventer afin de survivre durant ces années difficiles. Aujourd'hui le tourisme se remet de la tempête et cherche à repenser les mœurs de l'industrie tout en repartant sur des **bases plus saines**. Le tourisme est actuellement en **transformation** et cherche à être en **harmonie avec les limites planétaires** (Cave *et al.*, 2022). Pour repenser mon industrie, j'ai suivi une méthodologie entrepreneuriale, celle de l'**effectuation**. Cette étude contient toutes les ressources consultées ainsi que le squelette de OTN. C'est un résumé de toutes les étapes par lesquelles ma co-fondatrice et moi-même sommes passées pour arriver à l'élaboration d'un **plan d'affaire viable** pour OTN. Cette étude pourrait également **inspirer** d'autres étudiants et visionnaires à s'intéresser à **l'entrepreneuriat social pour transformer notre monde de manière positive**.

Ce mémoire est divisé en six chapitres. Le premier comprend la revue de littérature. Le deuxième expose la méthodologie utilisée. Le troisième chapitre présente nos résultats et discussions, sous la forme du plan d'affaires de OTN. Le quatrième chapitre introduit le Business Model Canvas final de OTN ainsi que notre pitch. Finalement, le cinquième chapitre résume mon expérience entrepreneuriale et mes apprentissages de ces derniers mois.

## 2. Revue de littérature

---

### 2.1 Introduction

The World Tourism Organization (2022b) définit le tourisme tel « un **phénomène social, culturel et économique qui suppose des mouvements de personnes** vers des pays ou des lieux **situés en dehors de leur environnement habituel** intervenant pour des **motifs personnels** ou professionnels ». Le tourisme est source de **richesse**. Il permet à des millions de personnes de **découvrir notre Terre, d'éduquer la jeunesse**, et de **faciliter l'acceptation de la différence** (Queige, 2019). C'est une industrie présente à **l'échelle planétaire** et est un fort **moteur dans l'économie mondiale**. D'après le World Travel & Tourism Council, il représente **un emploi sur dix** dans le monde (Nejc et Misrah, 2021). De nombreux pays dépendent fortement du tourisme pour faire tourner leur économie. Pour certains pays, cela représente plus de 20% de leur PIB. Il est **la troisième catégorie d'exportation mondiale**, représentant 4,1% du PIB mondial en 2019 (The World Tourism Organization, 2020).

La crise du **COVID-19**, empêchant les mobilités, a été un énorme **bouleversement** pour l'industrie. Ce fut un des secteurs les plus touchés. Elle a exposé les nombreuses **vulnérabilités** de l'industrie touristique, mais a aussi eu des **répercussions** sur des groupes ou sous-groupes d'acteurs liés de loin comme de près à l'industrie (Cave et Dredge, 2022). En 2020, le tourisme ne représentait plus que 1,8% du PIB mondial (The World Tourism Organization, 2020). Néanmoins, le tourisme reste une **industrie résiliente** qui se relève de la crise. L'Organisation Mondiale du Tourisme souhaite profiter de cette **opportunité** afin de transformer le secteur pour qu'il soit plus **en lien avec l'agenda 2030** des Nations Unies. Elle affirme que « le tourisme a le potentiel de **contribuer, directement ou indirectement, à la totalité des objectifs** » (The World Tourism Organization, 2023). Par conséquent, il est temps d'**agir** et de changer de paradigme. C'est pour cela que des **solutions doivent être trouvées**. Suite à ce terrible choc, le tourisme est amené à se **réinventer** pour répondre aux nouveaux critères de la société.

Comment repenser le voyage dans le monde de demain tout en respectant davantage l'environnement et en veillant à de meilleurs équilibres économiques et sociaux ?

Tout d'abord, le secteur du tourisme est dépeint pour souligner ces méfaits mais aussi les orientations stratégiques prises pour promouvoir un tourisme durable. Puis, l'essor du tourisme régénératif et ces pratiques sont analysés, dans le but de démystifier et démocratiser les mœurs de ce nouveau concept.

## *2.2 Le secteur du tourisme*

### *2.2.1 Tourisme actuel, une marchandisation du monde et ces méfaits*

Au 20<sup>ème</sup> siècle, nous avons connu une **transformation profonde** de notre société. Nous sommes passées d'une **société de producteur** dans laquelle les biens étaient durables et assuraient une sécurité, à une **société de consommation** qui achète, utilise et jette dès que le bien ne satisfait plus l'appétit du consommateur (Bauman, 2007). Le secteur du tourisme s'est également vu transformé. Le tourisme que nous connaissons de nos jours est **né avec le capitalisme industriel** (Mora, 2022). Il représente désormais une expression positive de la société de consommation (Queige, 2019). Le tourisme, étant immatériel, c'est une expérience de consommation qui vise à satisfaire notre soif d'amélioration de notre qualité de vie et de notre bien-être (Abbes et Touil, 2017). Il contribue à la **marchandisation du monde** (Mora, 2022).

Toutefois, **l'essence du voyage est de rencontrer l'autre** (Christin, 2020). Mais avec la société de consommation, cette **idéologie a été modifiée**. Le tourisme contribue désormais à la mise en production du monde (Mora, 2022). Le tourisme a développé ces propres **rituels et trophées**. Une expérience touristique aujourd'hui correspond à flâner tout en admirant les différents décors d'une destination. Le tout est suivi par des prises de photos devant ces mêmes décors. Maintenant, le but de tout voyageur est de collectionner le plus de trophées, c'est-à-dire, de photos dans des lieux touristiques afin de cocher des éléments de sa checklist (Lansky, 2019). Cette idéologie est d'autant plus présente, car elle est véhiculée grâce à la publicité. La publicité est un outil de propagande. Les campagnes publicitaires fabriquent notre consentement et maintiennent l'illusion pour manipuler les foules (Herman et Chomsky, 1988). De nombreux touristes passent des heures dans des files d'attente afin de prendre une photo dans un décor paradisiaque pour la poster par la suite sur les réseaux sociaux et donner l'illusion de vivre une idylle. De nos jours, l'industrie touristique s'est imposée et participe à **l'élargissement de la sphère marchande** tout en étant incluse dans le **quotidien des consommateurs** (Mora, 2022). Du fait que le tourisme repose sur les **mobilités** tant internationales que nationales (Leboucher, 2021) il a suivi le développement des transports et a pris un véritable essor lors de la généralisation des congés payés (Queige, 2019). Il est devenu de plus en plus commode de voyager (Lansky, 2019). Dorénavant, les destinations touristiques sont de plus en plus interconnectées ce qui facilite l'accès aux touristes (Sampson, 2020). Le

secteur a bénéficié du **progrès technologiques** mais aussi de l'essor de la **mondialisation** rendant le voyage plus accessible : organisation des vacances facilitée par Internet, baisse des prix des billets d'avion, apparition de services issus de l'économie collaborative tels que Airbnb ou Uber (Commissariat général au développement durable, 2021)... En 2019, il y avait plus de 1,5 milliard de voyageurs (The World Travel Organization, 2022).

Or, cela a de nombreuses répercussions. Le tourisme est la cause de multiples **torts** et d'**impacts négatifs** (Commissariat général au développement durable, 2021). **95 % des touristes se concentrent sur 5 % des espaces dans le monde...** Ils privilégient les mêmes périodes de l'année pour leurs vacances, décrites comme les saisons hautes, et ont comme prédilection les sites naturels (surtout les zones littorales) (Commissariat général au développement durable, 2021). Le terme tourisme de masse est employé dans ces situations (Sampson, 2020). De plus, le tourisme génère **11% des émissions des gaz à effet de serre mondiaux** (Imbsen, *et al.*, 2021). Il s'approprie les **ressources**, intensifiant les problèmes liés à leur **surexploitation**. Il participe également à l'**extinction de la biodiversité**, à l'**érosion des côtes**, aux augmentations des **intempéries**, à l'**artificialisation de la nature** (Imbsen *et al.*, 2021 ; Mora, 2022)... Un parallèle peut être établi avec la tragédie des communs de Hardin (1968). L'industrie du tourisme s'approprie généralement un bien commun non exclusif telle une plage. De plus, c'est un bien rival, car il n'y a pas une plage qui se ressemble dans le monde. Or, ce bien commun va être détruit petit à petit par l'activité touristique qui se l'est approprié et qui en garde tous les bénéfices. Cependant, un environnement sain tant pour les locaux que pour les touristes est primordial si l'industrie touristique souhaite prospérer (Imbsen, *et al.*, 2021). Par ailleurs, il **porte atteinte au maintien de la santé de l'humanité** en contribuant à la propagation mondiale de virus tel que la COVID-19 (Liu, *et al.*, 2022). Il **creuse les inégalités** par exemple en haussant les prix immobiliers (Mora, 2022). Il **standardise les sociétés** au détriment des spécificités culturelles (Mariani, *et al.*, 2015 ; Christin, 2017). Les barrières de langue disparaissent à l'aide de signalétiques adaptées, de traducteurs mobiles accessibles depuis son téléphone, mais aussi avec la démocratisation de l'anglais. Malheureusement, cela **empêche les interactions organiques** entre locaux et voyageurs (Lansky, 2019). Pourtant, le voyage est un moyen de vivre une expérience qui contraste de son quotidien. C'est une raison qui pousse les individus à voyager. Mais que faire si nos sociétés sont toutes standardisées (Lansky, 2015) ? À l'heure de l'hypermobilité, l'industrie touristique nous inculque que nous devons partir ailleurs si nous voulons nous dépayser, si nous voulons vivre une expérience hors du commun. Néanmoins, avons-nous réellement besoin d'énergie fossile pour sortir de notre routine

(Christin, 2020)? N'est-ce pas une opportunité pour révolutionner les mœurs ? N'est-il pas temps d'inverser ces tendances et promouvoir un voyage à impact ?

### *2.2.2 vers un tourisme durable ?*

À ce jour, le tourisme est une industrie **autodestructrice**. Les touristes visitent une destination pour les attraits qu'elles offrent. Or, leur présence endommage ces attraits (Marcello *et al.*, 2015). La crise du COVID-19 a mis en avant la **nécessité de l'industrie d'améliorer son impact sociétal et environnemental** (Leboucher, 2021). Suite à la crise du COVID-19, l'industrie touristique veut faire peau neuve. Elle souhaite prendre le virage vert (Imbsen *et al.*, 2021). Néanmoins, le secteur du tourisme est **complexe**. Il **repose sur d'autres secteurs** tels que l'énergie, le transport, l'agriculture, la construction, mais également sur des entités publiques ou privées responsables des traitements des déchets et des eaux usées, etc. La collaboration de toutes ces parties prenantes est nécessaire afin **de créer des synergies** pour élaborer des solutions (Lund-Durlacher, *et al.*, 2019). Des plans d'action ont vu le jour pour relancer l'industrie touristique afin que le tourisme soit un acteur de la transition et prenne part à la solution (gouvernement du Québec, 2021). Aujourd'hui, le tourisme est en reconquête et en transformation afin qu'il soit plus **innovant, compétitif, attractif, résilient et durable** (Leboucher, 2021). Le tourisme est donc en **transition**. Les mentalités et les perceptions évoluent également. D'après un sondage de Booking.com (2022) **71% des voyageurs affirment vouloir voyager de manière responsable**. Les jeunes générations sont plus sensibles aux questions en développement durable et sont également plus informées que les anciennes générations (Wang, *et al.*, 2018). Néanmoins, un des plus gros enjeux pour le tourisme est de **repenser son modèle d'affaires** afin de le rendre plus durable (Radio-Canada, 2018). The World Tourism Destination (2022c) prône un **tourisme durable** qu'elle définit tel « un tourisme qui tient pleinement **compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil** ». Ce type de tourisme limite le plus possible son impact ou sinon cherche à le compenser. C'est un procédé qui vise le meilleur dans chaque situation, mais **sans jamais pouvoir atteindre le zéro impact**. Le 100% n'est qu'un **mythe**. Il y a toujours des impacts que ce soit lié à un hébergement, à un déplacement, ou encore une à activité (Commissariat général au développement durable, 2021). Cependant, le tourisme peut compter sur ces **atouts**. Il a été prouvé que le tourisme sur le long

terme est un levier pour éradiquer la pauvreté dans le monde. Il nécessite peu de technologies et un travail humain avant tout. Le tourisme est une industrie humaine qui gère de l'humain (Zhang, Qiaoqiao, et Yang, 2023). Le secteur du tourisme doit donc trouver des solutions en termes de durabilité mais aussi pour changer les perceptions et les comportements sur les voyages.

### *Carboneutralité*

Comme évoqué précédemment, le tourisme génère 11% des émissions des gaz à effet de serre mondiaux (Imbsen, *et al.*, 2021). C'est pourquoi il souhaite réduire ses émissions de GES afin d'être en ligne avec la **déclaration de Glasgow**. La déclaration de Glasgow « soutient l'engagement mondial de réduire les émissions de moitié d'ici 2030 et d'atteindre zéro émission nette le plus tôt possible avant 2050 » (World Tourism Organization, 2023). L'objectif du secteur du tourisme est donc de **s'insérer dans la transition écologique** et plus spécifiquement sur **l'atteinte de la carboneutralité**. La carboneutralité signifie que « la somme des émissions de gaz à effet de serre (GES) émises par une organisation/la société est égale à zéro » (43-2-C12-F, art. 1.2, 2021). L'organisme mondial du tourisme travaille fort pour rassembler les différentes méthodologies et protocoles de calculs d'émissions carbone émises par différent organisme. Ces méthodologies se basent sur l'**analyse de cycle de vie (ACV)**. C'est un outil qui aide à la prise de décision car il quantifie les impacts environnementaux en pointant les éléments les plus émetteurs et/ou hasardeux au cours de la vie d'un produit/service. Ils tracent l'origine de ce dernier du « berceau à la tombe », c'est-à-dire de l'extraction des matières premières à l'élimination des déchets (ISO, 2006). Cependant, à l'heure actuelle, la complexité de la chaîne de valeur de l'industrie touristique et ses composantes **ne permet pas la création ni le partage d'un outil standardisé mondial**. Le tourisme en est encore qu'aux **prémices** (World Tourism Organization, 2023)... Il peut tout de même compter sur l'aide d'université et d'organisations qui développent des protocoles et des outils de calculs adaptés à une localité précise. Au Québec, par exemple, Destination Québec cité (2023) a collaboré avec Carbone boréal pour développer un calculateur de carbone et l'intégrer à leur site web, dans le but d'éduquer les voyageurs et les inviter à compenser leurs émissions. En effet, il y a également tout un **travail d'éducation** à effectuer auprès des différentes parties prenantes du secteur tant les voyageurs que les prestataires touristiques.

### *Éco-éducation & Leave no trace*

Dans cet esprit d'éducation, la philosophie de « leave no trace » ou en français « sans trace » se répand. Une **éthique du plein air** se développe et **encourage et les individus** à profiter des bienfaits du plein air tout en **protégeant les espaces naturels et les sites culturels d'une destination** (Sans Trace Canada, 2022). Cette pratique se base sur 7 principes :

1. Se préparer et prévoir
2. Utiliser les surfaces durables
3. Gérer de manière adéquate les déchets
4. Laisser intact ce que l'on trouve
5. Minimiser l'impact des feux
6. Respecter la vie sauvage
7. Respecter les autres visiteurs

(Leave no trace, 2021).

### *Économie circulaire*

Mais cela ne suffit pas, le tourisme doit chercher à prendre part à l'économie circulaire qui **contraste avec l'économie linéaire** qui s'est répandue à travers la société de consommation. Dans l'économie linéaire, les ressources sont surconsommées. Une fois utilisées, elles sont jetées, créant des soucis de gaspillage, pollution et déchets (Bauman, 2007). L'économie circulaire est définie par RECYC-QUÉBEC (2023) tel « un **système de production, d'échange et de consommation visant à optimiser l'utilisation des ressources à toutes les étapes du cycle de vie** d'un bien ou d'un service, dans une logique circulaire, tout en **réduisant l'empreinte environnementale et en contribuant au bien-être des individus et des collectivités** ». Ce processus permet de repenser les modes de production et de consommation pour diminuer l'utilisation de ressources et protéger les écosystèmes qui les génèrent. Par ailleurs, l'économie circulaire **optimise l'utilisation des ressources** qui circulent déjà en **rallongeant la durée de vie** de produits et de composants, en **augmentant l'utilisation** de produit jusqu'à leur rupture, ou encore en trouvant une **seconde vie aux ressources**. Ce procédé se traduit par la figure 1.



## L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

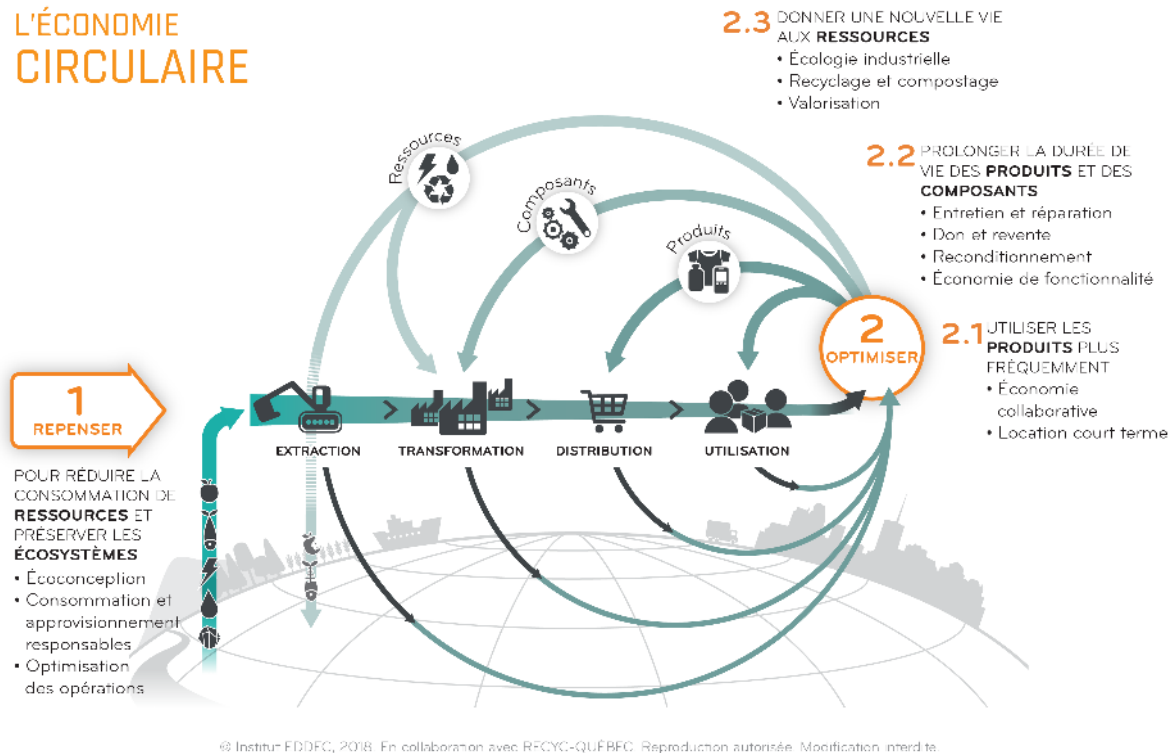


Figure 1: Schéma de l'économie circulaire (RECYC-QUÉBEC, 2023).

### Micro-aventures

Dans une démarche de tourisme durable, l'idée de voyager localement ou encore au coin de la rue est mise de l'avant (Christin, 2020). Des concepts tels que la micro-aventure naissent avec des auteurs comme Humphreys (2014). La micro-aventure consiste à **partir à l'aventure près de chez soi sur de courtes périodes** (incluant au minimum une nuitée) et **accessible à des individus normaux ayant des vies normales**. Ces micro-aventures démontrent qu'il n'est pas nécessaire de prendre l'avion pour vivre des moments inoubliables. C'est un concept grandissant qui place l'importance sur vivre de belles et riches expériences, mais surtout ramène à l'essentiel et aux choses simples... Elle a le **vent en poupe** car elle est facile, enchante le quotidien et est à la portée de tous. En effet, cette tendance se pratique partout aussi bien qu'en famille, en couple, entre amis ou solo (Décathlon, 2022). Le concept est **appuyé aussi par le « flight shaming »** ou la honte de prendre l'avion en français. C'est un mouvement qui consiste à faire culpabiliser les voyageurs prenant l'avion et de ce fait de rejeter des tonnes de carbone dans l'atmosphère (Forbes, 2019).

En conclusion, le tourisme durable essaye de **devenir la norme** pour l'industrie touristique, mais **est-il suffisant ?**

## *2.3 Essor d'un tourisme régénératif*

### *2.3.1 Définitions*

Le terme durabilité est désormais devenu un « **buzzword** », il a perdu de son sens (Romagnoli, 2021). De plus, de nombreuses **activités qualifiées de tourisme durable** ont plus tendance à **servir l'industrie touristique au détriment des communautés locales et de l'environnement** (Ateljevic et Sheldon, 2022). Le tourisme durable connaît donc des **limites**. C'est pourquoi une nouvelle approche doit être employée.

Le **tourisme régénératif** s'inscrit dans ces nouvelles aspirations. C'est une **extension** du tourisme durable. Le tourisme régénératif souhaite laisser un **impact positif** et non simplement préserver ou atteindre la neutralité (Mowery, 2021). Tout d'abord, le verbe régénérer signifie **revitaliser**, ou encore **renouveler**. Régénérer a pour but **d'impulser des conditions propices à la vie, en redonnant les qualités perdues d'un système** (Reed, 2007). Le tourisme régénératif se veut donc **réparateur des préjudices antérieurs**. De plus, il s'aligne avec les **connaissances et les pratiques holistiques des Premières Nations**. Il met en lumière leur sagesse, leur attitude respectueuse à interagir avec les éléments qui les entourent (Nelson et Shilling, 2021). Il rafraîchit ces anciennes connaissances et leur redonne de la valeur (Major et Clarke, 2022). En effet, le tourisme régénératif met de l'avant que le sol, l'eau, et **tout être vivant ne font qu'un et sont des parties intégrantes d'un ensemble qui garantit le bien-être de tous** (Ateljevic et Sheldon, 2022).

C'est un tourisme qui voit **au-delà de son industrie** qui sert et nourrit d'autres systèmes (Major et Clarke, 2022). Il vise à améliorer le concept de durabilité en ajoutant un « plus » au cours de l'expérience du voyage (Parent, 2021). Cela signifie qu'il apporte plus qu'il ne prend (Ateljevic et Sheldon, 2022). Il prend en compte les diverses parties prenantes, même celle mise à l'écart jusqu'alors. Il favorise la présence de la nature et des communautés locales autour des tables de concertations et les intègre aux prises décisions afin de créer une économie florissante (Ateljevic et Sheldon, 2022). Ainsi, ils leur redonnent le pouvoir aux différentes parties prenantes qui subissent le tourisme de nos jours. Le tourisme régénératif s'opère à **l'échelle locale**. Dans ce paradigme, le futur du tourisme s'opère dans une approche « **bottom - top** » propice à la création de conditions fertiles pour que toutes formes de vies puissent fleurir et prospérer (Pollock, 2019). Il développe des **capacités d'auto gestions** et tisse des **connexions d'interdépendances** avec les différents acteurs locaux pour créer des systèmes **autonomes et**

**résilients** (Bellato et Cheer, 2021). D'ailleurs, plus un système est divergent, le plus il est résilient, adaptatif et créatif (Holliday, 2017).

Cette pratique touristique met l'industrie et les voyageurs au défi de passer du statut de visiteur à celui d'un **acteur engagé et actif**. C'est un **processus holistique** où les **priorités de la communauté et de l'écosystème d'accueils sont entendues et valorisées plus que celles du voyageur** (Parent, 2021). De ce fait, la **collaboration** est le mot d'ordre pour implanter un tourisme régénératif (Dredge, 2022).

### *2.3.2 Un tourisme qui répond à la décroissance*

La décroissance est un mouvement qui **prône un ralentissement de la croissance**. Il va à l'encontre de l'idée que la croissance économique continue est la condition sine qua non du bonheur de l'humanité. De nos jours, la société évolue dans un système capitalistique, basé sur un modèle conventionnel de l'extraction. La course à la croissance en est l'objectif absolu. La croissance est un moyen de valorisation du capital qui se traduit par une stratégie d'accumulation reposant sur la force de travail humaine (Marx, 1950). Toutefois, la croissance est une **arme de destruction** de notre habitat terrestre. Elle est **injuste** et est aussi un outil d'**aliénation**. La croissance verte n'est pas non plus une solution. C'est un paradoxe (Abraham, 2019). La croissance verte est définie par l'OCDE (2018) comme visant à « promouvoir la croissance économique et le développement tout en veillant à ce que les actifs naturels continuent de fournir les ressources et services environnementaux dont dépend notre bien-être ». Cependant, la poursuite de la croissance économique n'est **pas soutenable sur le plan écologique**. Les vrais coûts de production des marchandises ne sont pas payés à leur juste valeur : dépossession, surtravail, échanges écologiques inégaux... C'est pourquoi la décroissance propose une **voie de sortie** des crises économiques, écologiques et sociales affectant la société. Ce mouvement a comme valeur fondamentale l'**autonomie**, la **coopération**, la **communalisation** et la **démocratisation** (Abraham, 2019). Désormais, la société cherche à s'éloigner de ces pratiques et commence à tendre vers un **modèle régénératif**. Elkington (2020) évoque l'entrée dans une nouvelle ère : « The Green Swans economy ». Green Swans, ou les cygnes verts, sont des entreprises qui génèrent un progrès exponentiel en termes de prospérité, de création de richesse économique, sociale, et environnementale. Ces cygnes verts sont au service de leur cause et ont pour but de résoudre des enjeux multidimensionnels tout en

promouvant la résilience et la régénération. Toutefois, leurs résultats positifs peuvent être différés dans le temps.

Par conséquent, le tourisme régénérateur répond au mouvement de la décroissance. Ce type de tourisme **redéfinit la croissance**. Il ne met pas l'accent sur la création de PIB comme outil de mesure de bonheur (Pollock, 2019). Il **modifie les indicateurs et les objectifs** et dépasse d'ailleurs la création de retombées économiques (Labrie, 2022). Au lieu d'extraire la richesse économique et de la redistribuer ailleurs, le tourisme régénératif renforce les communautés, tisse des liens forts avec les systèmes d'approvisionnement alimentaires, intègre l'économie circulaire, et contribue au bien-être et à la santé humaine. La **balance est ainsi retrouvée et maintenue**. Tout le monde en bénéficie et non une minorité comme auparavant. Le tourisme régénératif amène à une **transformation visible et notable** (Dredge, 2022). Tout comme en décroissance, l'entraide entre les individus permet la **communalisation**, c'est-à-dire de constituer un commun. Selon Ostrom *et al.* (2010), un commun est un ensemble de principes opérationnels se basant sur l'usage collectif de ressources naturelles limitées. En découlent des règles élaborées dans un souci de justice, d'autonomie et de durabilité par les usagers concernés pour les gérer. De plus, la « **théorie du care** » de Moreau (2009) se propage et est un pilier essentiel du tourisme régénératif. Cette théorie tire son origine dans l'attention portée aux besoins d'autrui et les soins qui leur sont administrés pour améliorer la situation. Elle favorise les **comportements d'entraide** qui jusque-là étaient non reconnus (Moreau, 2009). Par ailleurs, le tourisme régénératif est un **outil de connexion aux uns et aux autres et à la nature**. À ce jour, Callicott (1989) atteste que l'homme n'est capable que de préoccupations morales vis-à-vis d'êtres humains. Tous les êtres non-humains ainsi que la Terre sont considérés tels de potentiels esclaves, des moyens à la servitude de fins humaines. Ces relations asymétriques ont débouché à l'exploitation industrielle et intensive des ressources jusqu'à leur épuisement (Descola, 2005). Dorénavant, il y a une prise de conscience que les ressources de la terre sont limitées (Steffen *et al.*, 2015). La terre n'est pas une machine mais un **système vivant complexe** à part entière qui a la capacité à **s'autoréguler**. Tous **les êtres vivants ont une origine commune ayant des relations d'interdépendances étroites** entre eux (Callicott, 1989). Le tourisme régénératif va **à l'inverse des mécanismes capitalistes et du modèle d'individualité** qu'il impose à la société (Major et Clarke, 2022). Il prône une vision du monde non comme une machine mais comme un **système vivant dont il faut cultiver les conditions fertiles pour que toute forme de vie s'épanouisse** (Holliday, 2017).

En conclusion, un **tourisme décroissansiste est donc possible**. Il prend la forme d'un tourisme régénératif. L'industrie touristique pourrait alors devenir le **catalyseur de**

**régénération.** C'est la seule industrie qui pour le moment semble capable d'une telle transformation, car elle est **présente à l'échelle planétaire**, possède un **fort pouvoir d'influence et est intersectorielle et interdisciplinaire**. Dans cette optique, le tourisme agit au service de plusieurs systèmes que juste celui où il opère. La régénération a le pouvoir de changer le paradigme de l'industrie touristique et du monde (Ateljevic et Sheldon, 2022 ; Major et Clarke, 2022). Mais comment faire de ce rêve une réalité ?

### *2.3.3 Éléments nécessaire à la démocratisation d'un tourisme régénératif*

Énoncé par Einstein au XXème siècle « nous ne pouvons pas résoudre des problèmes en utilisant les mêmes réflexions et procédés qui ont permis leurs élaborations ». C'est pourquoi des **éléments transformationnels** doivent être trouvés afin de démocratiser le tourisme régénératif. De nombreux mouvements dans différents secteurs reprennent ces idées et essayent eux aussi d'initier un changement, tel que la santé par exemple. Suite à la pandémie du COVID-19, le terme « une seule santé » a vu le jour en 2021. L'Organisation mondiale de la Santé (2021) définit le principe d'une seule santé tel « une approche intégrée et unificatrice qui vise à équilibrer et à optimiser durablement la santé des personnes, des animaux et des écosystèmes. Il reconnaît que la santé des humains, des animaux domestiques et sauvages, des plantes et de l'environnement en général (y compris des écosystèmes) est étroitement liée et interdépendante ». Or, comme évoqué précédemment, le tourisme contribue à la propagation mondiale de virus tel que la COVID-19 (Liu, et *al.*, 2022). Il est également source de destruction d'écosystèmes (Imbsen *et al.*, 2021), engendrant un déclin de la biodiversité et donc de la santé mondiale. Les barrières naturelles, protégeant l'Homme de certains virus s'estompent... La Terre vit sa sixième extinction massive (WWF, 2022). De ce fait, le **tourisme est un acteur qui doit inverser la tendance et œuvrer au maintien d'une seule santé**. Le secteur touristique doit donc **trouver des synergies et s'allier avec d'autres secteurs ayant la même vision**.

#### *Changement des mentalités*

Le tourisme régénérateur requiert un **changement profond de notre façon de voir le monde**. Un changement de paradigme doit s'effectuer où le tourisme est un **outil pour bâtir des communautés d'accueil prospères** et pour **soigner et régénérer les ressources endommagées**. Ce changement tant philosophique que pratique doit favoriser la **collaboration** au lieu de la concurrence, mettre la **communauté** au centre plutôt que l'intérêt personnel,

privilégier l'**abondance** au lieu de la rareté, la **culture** à l'inverse de la marchandise, et enfin le **bien être** à la place du profit (Parent, 2021). Pour inciter ce changement, il faut partir d'une approche « **bottom-up** », c'est-à-dire, partir de la communauté, d'une localité précise et de son environnement alentour puis monter progressivement (Pollock, 2019). Meadows (1999) a démontré que pour implanter un changement de manière effective, ce dernier doit **débuter au niveau individuel puis être mis à l'échelle**. Toutefois, l'industrie touristique reste une industrie complexe avec une multitude d'acteurs. Dredge (2022) a classifié les leviers de changement du secteur pour permettre la régénération.

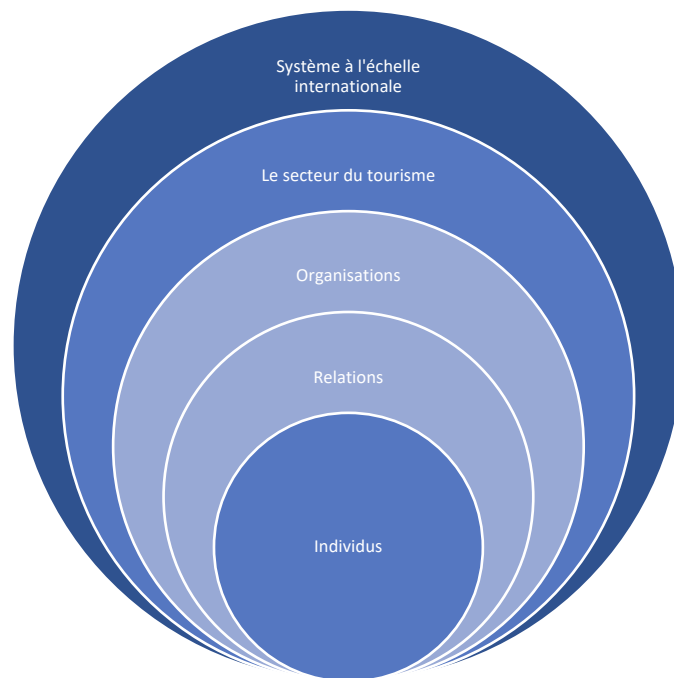


Figure 2 : Les leviers de changement de l'industrie touristique (Dredge, 2022).

Dredge (2022) considère la régénération tel un **voyage et non une finalité**. L'un des premiers points pour débiter ce voyage est l'**éducation** des individus. Ainsi, les individus peuvent adapter leur point de vue pour redéfinir leurs normes et valeurs pour discerner ce qui est « bon » de « mauvais » (Stern, 2000). De cette manière, les mentalités individuelles peuvent être changées et une nouvelle façon de penser instaurée. Par la suite, il est possible de monter les échelons présentés en figure 2. De plus, l'expertise nécessaire pour créer et implanter des systèmes régénératifs se trouve directement auprès des acteurs des communautés et non, comme assumée, auprès des consultants qui adoptent des approches réductrices de type « top-down ». C'est pourquoi il est préférable **d'identifier directement les enjeux locaux** et de **s'y attaquer avec la communauté** plutôt que d'appliquer une feuille de route générique répondant à des enjeux globaux (Dredge, 2022). Chaque localité est unique et différente. Elle est un système à

part entière (Holliday, 2017). Toutefois, lorsque cela est nécessaire, il est important de contacter des **experts environnementaux**, ou encore des **facilitateurs** externes pour acquérir les **connaissances manquantes**. Les objectifs ainsi que les **incitatifs et les métriques** doivent être revisités et adaptés. L'accès et le partage des connaissances doivent pousser à la **collaboration**. Grâce à toutes ces relations nouvellement créées, un nouveau narratif et de nouvelles pratiques peuvent voir le jour (Dredge, 2022). Dans une démarche d'amélioration continue, des leçons doivent être apprises des erreurs qui seront commises dans le procédé. La capacité à rebondir doit également être valorisée (Deming, 1982). À partir de ces valeurs systémiques, des organisations peuvent se bâtir pour renforcer l'adoption de ces bons comportements. Elles auront ainsi un poids dans l'industrie du touristique pour mettre en place de nouvelles normes pour l'industrie. À terme, le paradigme pourra être changé et s'orienter vers la régénération (Dredge, 2022).

En somme, de nombreux **leviers de changement doivent être activés**. Il faut faire **évoluer les mentalités** ancrées vers le « moi » pour les orienter **vers le « nous »** mais aussi laisser la place à **l'empathie**, la **compassion** et la **collaboration** (Dredge, 2022). Pour le moment, la **route est longue** afin que les mentalités changent et adoptent une pensée régénératrice, car cette dernière est quasiment inexistante (Boluk et Panse, 2022). La société est au stade de « **early adopters** ». Par conséquent, l'industrie touristique doit suivre l'évolution des mentalités de la société, ses désirs ainsi que son habilité à entrevoir la nécessité d'appliquer la régénération pour assurer sa santé à long terme (Dredge, 2022).

### *Cartographier les parties prenantes*

Afin de changer les mentalités et les systèmes, il faut d'abord en comprendre les complexités, les relations ainsi que les mœurs. De plus, chaque système est unique et se comporte différemment selon le lieu (Holliday, 2017). Pour qu'un système soit dit régénératif, il doit assurer des **relations mutuelles bénéfiques**. Le design de ce nouveau système va plus loin que préserver un environnement, mais l'amène à se renouveler et à long terme assurer la santé de l'endroit (Reed, 2007). **Impliquer toutes les parties prenantes** d'un système dans le procédé est alors une **nécessité** (Labrie, 2022). Une partie prenante est définie par Freeman (1984) tel « tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Comme l'industrie touristique et intersectorielle et interdisciplinaire, elle se compose d'une multitude de parties prenantes. L'organisation mondiale du tourisme (2022), les classifie suivants la figure 3.

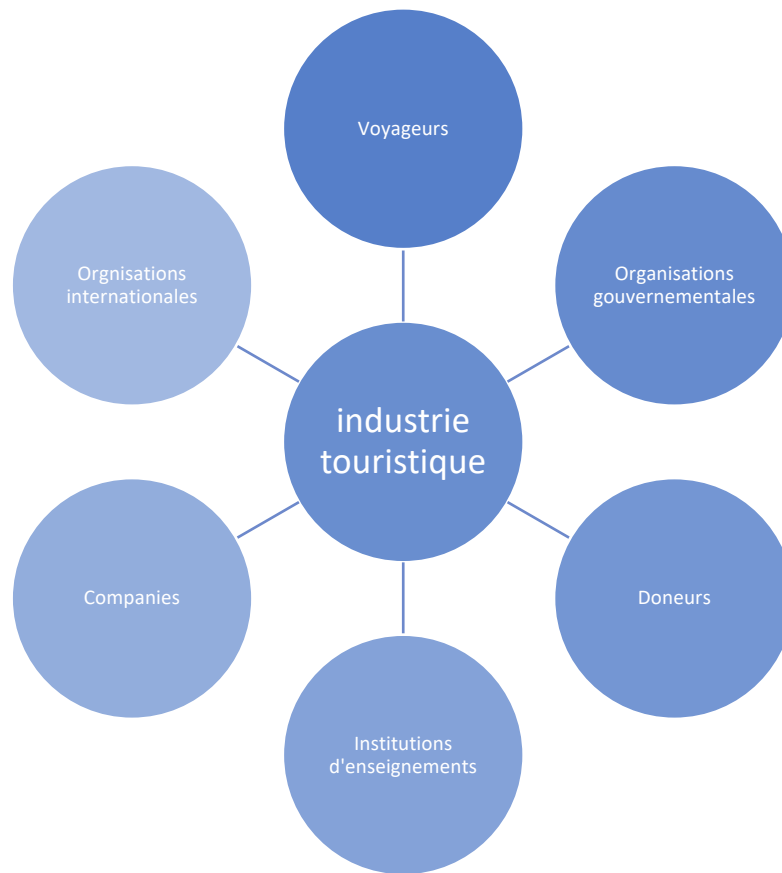


Figure 3 : Classification des parties prenantes du tourisme (UNTWO, 2022).

Classifier les parties prenantes selon la théorie des trois attributs de Mitchell *et al.* (1997) permet de **clarifier les liens qui les unissent** pour avoir une meilleure vue d'ensemble du secteur. Mitchell *et al.* (1997) décrit ces trois attributs de la façon suivante :

- Pouvoir

Une relation d'autorité et d'influence où un acteur x a la capacité de modifier le comportement d'un acteur y.

- Légitimité

Une perception généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables/correctes/appropriées dans un système socialement construit de normes, de valeurs et de définitions.

- Urgence

Le degré d'autorité qu'un acteur a la possibilité de demander une action immédiate.

Cela se traduit selon la figure 4 qui suit.



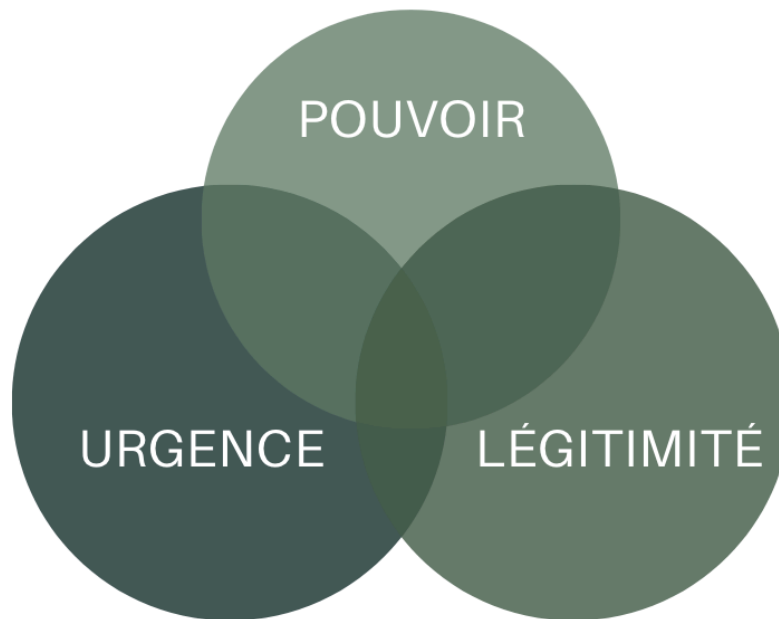


Figure 4 : Théorie de l'identification des parties prenantes par trois attributs (Mitchell *et al.*, 1997)

### Pratiques

Le tourisme régénérateur est **plus puissant que le tourisme durable** (Parent, 2021). De ce fait, le tourisme régénérateur **part de certaines pratiques en tourisme durable** telles que le principe de « leave no trace » ou encore de la carboneutralité et de l'économie circulaire. Toutefois, il **va plus loin** et intègre des concepts tels que celui du slow life (Honoré, 2009). Par ailleurs, le tourisme régénératif tient compte des communautés et de la nature, c'est pourquoi il met de l'avant le **biomimétisme** tout en répondant à « **que veulent les communautés hôtes ?** » (Pollock, 2019; Parent, 2021). Pour développer une offre touristique dite régénérative, il faut donc **connecter la Terre et la société**. Les activités doivent être ancrées sur **l'apprentissage de la nature et permettre de transférer des connaissances** et passions aux voyageurs afin de contribuer à leur apprentissage et assurer une **expérience percutante**. Un accent important est également mis sur la **santé et le bien-être** tant que sur les écosystèmes que tout individu impliqué de loin ou de près dans ces expériences (Mathisen *et al.*, 2022). Le tourisme peut **s'inspirer des pratiques d'autres secteurs** où la régénération est déjà mise en avant tels que l'agriculture (Dredge, 2022). L'agriculture régénératrice vise à restaurer les sols et les écosystèmes environnants, mais aussi à augmenter la résilience des communautés agricoles. À l'inverse de l'agriculture conventionnelle qui exploite les sols, en épuise les nutriments et diminue leurs qualités fertiles. À terme, l'utilisation de fertilisants manufacturés, l'irrigation intensive et autres interventions dans le cadre de l'agriculture conventionnelle ont perturbé les processus de régénérations naturels (du Plessis et Cole, 2011).

Pour initier de bonnes pratiques en tourisme régénératif, il faut commencer par **informer puis expérimenter et collaborer avec des agents de changements** déjà actifs sur le sujet (Pollock, 2019). La démarche doit être revisitée et suivre celle développée en figure 5. Cette démarche s'inspire de la pédagogie de design thinking (Stinkdorn *et al.*, 2016).

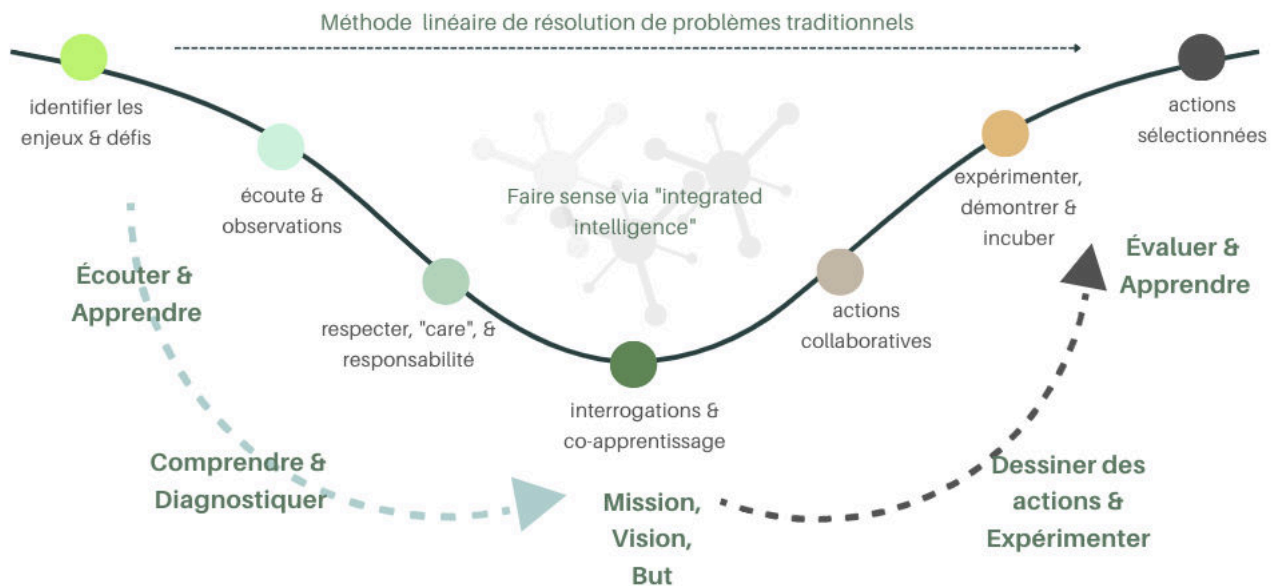


Figure 5 : Les étapes de cheminement pour résoudre des problèmes complexes (Dredge, 2022)

La figure 5 révèle que pour faire du tourisme régénératif, les défis et enjeux doivent être identifiés clairement avec la communauté ou le prestataire en question. Il y a tout un travail d'engagement des acteurs, d'écoute, d'observations et d'échange à effectuer. Tout au long de ce processus de compréhension et de diagnostic, une **relation de confiance** doit se tisser entre les différents acteurs impliqués. Ici, l'empathie et la notion du « care » de Moreau (2009) sont fortement présentes. De plus, il faut être **capable de questionner la chaîne de valeur** de l'industrie touristique. Des transformations doivent avoir lieu à chaque échelon. La figure 6 résume ces questionnements.

<b>Parties Prenantes</b>	<b>Questions</b>
<b>Communauté</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que veulent les communautés hôtes ?</li> <li>• Quels sont les défis et enjeux rencontrés ?</li> <li>• Quels sont leurs besoins afin qu'elles soient le plus autonome possible, c'est-à-dire, quelles capacités doivent-elles acquérir pour gérer leur propre système ?</li> </ul>
<b>Nature</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-ce que l'écosystème environnant a besoin pour prospérer ?</li> <li>• Quels sont les défis et enjeux rencontrés ?</li> <li>• Comment peut-on les surmonter afin de le revitaliser ?</li> </ul>
<b>Prestataires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que je contribue réellement au maintien des écosystèmes et communautés environnantes ?</li> <li>• Est-ce que je travaille à réduire les défis et enjeux de ma localité à mon retour ?</li> <li>• Suis-je vecteur d'amélioration pour ces derniers ? Ai-je créé des synergies qui leur sont propices ?</li> <li>• Suis-je disposé à effectuer des changements infrastructurels importants au sein de mon organisation ?</li> <li>• Comment puis-je les intégrer au sein de mon organisation ?</li> <li>• Est-ce que je réduis mon empreinte carbone ?</li> <li>• Suis-je en accord avec les valeurs régénératives ?</li> <li>• Suis-je un exemple du changement que je souhaite voir ?</li> </ul>
<b>Voyageurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'argent que je dépense contribue-t-il directement aux gens et aux lieux que je visite ?</li> <li>• Est-ce que l'expérience à laquelle je vais participer est cohérente avec mes propres valeurs ?</li> <li>• Aurai-je de véritables interactions avec les personnes qui m'accueillent ?</li> <li>• Vais-je repartir avec une meilleure compréhension des joies et des défis de vivre dans le lieu que je visite ?</li> <li>• Vais-je travailler à réduire ces défis à mon retour ?</li> <li>• Suis-je un exemple du changement que je souhaite voir ?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vais-je essayer d'amener ces bonnes pratiques dans ma communauté à mon tour ?</li></ul>
--	---

Figure 6 : Questionnement nécessaire pour opérer un tourisme régénératif (Parent, 2021)

Puis, les solutions émergent grâce à l'apprentissage mutuel, aux réflexions et échanges collectifs. Ce **procédé inclusif** établit donc une vision, une mission et un but pour enrayer les problèmes. De là, des actions sont co-construites et expérimentées. Après une évaluation, seules les actions répondant au mieux à la problématique et générant l'impact souhaité sont retenues (Dredge, 2022). En conclusion, la **collaboration** est le mot d'ordre pour développer le tourisme régénératif. La **co-crédation** doit s'opérer auprès de **chaque acteur ainsi qu'entre les différents échelons du système** (Pollock, 2019). Il faut donc créer des opportunités d'apprentissage, faciliter les discussions et redonner du pouvoir aux communautés. Transformer les individus entraînera des changements dans nos systèmes sociétaux et nos organisations (Dredge, 2022)

#### *Des leaders transformationnels*

Des **leaders transformationnels** sont nécessaires afin d'initier ce changement de paradigme et assurer la collaboration. Un leader transformationnel est défini par Burns (1978) tel un leader qui possède une **morale forte** et un set de comportements en adéquation avec celles-ci ayant la **capacité à déclencher des modifications comportementales** auprès d'individus qui l'entourent pour qu'ils soient une meilleure version d'eux-mêmes. Ces leaders mettent de l'avant la collaboration, communiquent des valeurs partagées et mobilisent des actions collectives (Bass et Riggio, 2005). Travailler avec des personnes partageant les mêmes valeurs, intérêts, et passions est une force pour engager et faire croître le mouvement (Mathisen *et al.*, 2022). C'est pourquoi pour faire évoluer les mentalités vers la création de bâtisseurs consciencieux, il est important d'investir dans le développement personnel et collectif mais aussi de créer une appréciation forte de la nature et de la complexité des défis auxquels la société doit faire face (Kegan, 1982).

De plus, les bâtisseurs ont des défis à surpasser comme la résistance au changement ou encore aller à l'encontre de valeurs systémiques ancrées et subconscientes. La logique scientifique a formaté les mentalités en priorisant l'intelligence cognitive ou conceptuelle liée au cerveau. Cette logique de pensée est dominante chez les mâles humains. À l'inverse, la science a diminué la valeur des connaissances générées par le cœur et les intestins, qui ont tendance à être plus dominantes chez les femmes (Soosalu *et al.*, 2019). Les **femmes entrepreneurs** ont naturellement une tendance à s'inscrire dans l'approche du « care ». Ainsi,

elles adoptent la mentalité régénérative et cherchent à promouvoir le bien-être. Elles intègrent cette mentalité dans leur prise de décisions et l'appliquent dans leurs actions. Elles optent à cet effet pour les choix les plus en accord avec leurs valeurs pour assurer la santé et la sécurité de toutes les autres parties prenantes. Elles deviennent de cette manière des **actrices essentielles** pour délivrer une valeur sociale (Boluk et Panse, 2022).

En somme, le tourisme est un système complexe qui requiert des leaders transformationnels ayant une **forte intelligence émotionnelle pour communiquer** leur point de vue, **naviguer** entre les différentes parties prenantes et les **engager** pour conduire le changement. Les leaders transformationnels ont à surmonter des **défis d'individualisme, de réductionnisme, de séparations et de marchandisations** liées à la société de consommation et aux **biais cognitifs** (Dredge, 2022). Ils doivent aussi intégrer une approche plus féminine des problèmes, c'est-à-dire, mettre « le care » de l'avant (Boluk et Panse, 2022).

#### *2.3.4 Initiatives*

Depuis que la notion de tourisme régénératif commence à se propager, des **initiatives** se déploient et des **exemples concrets** apparaissent à travers le monde. Des **chercheurs spécialistes** en tourisme régénératif ouvrent des **agences de consultations** et des **académies** en ligne afin de partager leur savoir mais aussi pour **éduquer et accompagner** les parties prenantes pour que ce changement de paradigme ait lieu. Dianne Dredge a ouvert le Tourism Collab (<https://www.thetourismcolab.com.au/>). Anna Pollock opère Conscious Travel (<http://www.conscious.travel/annapollock/>).

Des **podcasts** démystifient le tourisme régénératif, connectent des pionniers et illustrent les bonnes pratiques tels que GOOD Awaits (Major et Clarke, 2022). Des **communautés se transforment en organisation** comme la plateforme de réservation fondée par Amanda Ho pour des boutiques hôtels luxueux et indépendants ayant une offre en tourisme régénératif : Regenerative Travel (<https://www.regenerativetravel.com/>).

Des **restaurants** dirigés par des femmes entrepreneurs au Canada s'inscrivent dans une démarche régénérative. Elles ont effectué des choix dans toute la chaîne de valeur de leurs produits pour assurer qu'ils correspondent à leurs valeurs régénératives mais aussi dans le but de **reconnecter les individus à leur nourriture** en créant des liens sans intermédiaires entre producteurs et consommateurs. Cela se traduit par embaucher, former et développer des humains qui ont une bonne éthique d'affaires mais également personnel. À quoi s'ajoute

d'assurer un environnement et produit sain. De ne pas rejeter ni dénigrer les locaux dans les processus d'affaires. Contribuer à l'économie en soutenant les producteurs locaux partageant les mêmes valeurs tout en promouvant leurs talents. De respecter la nature et son travail en ne prenant que ce dont il est nécessaire. Les choix d'aliments pour la restauration sont respectueux du bien-être animal, ne sont pas des organismes génétiquement modifiés (OGM), garantissent une haute qualité des produits, sans pesticides nocifs pour les employés ou encore pour l'environnement. Ils viennent de fermes à taille humaine plutôt que de distributeurs industriels. Ils ne détruisent pas des écosystèmes entiers pour les remplacer par des cultures. Des dons à des organisations de bienfaisances sont effectués pour protéger la santé des consommateurs. L'idée principale est de contribuer à la santé des sols en imposant des pratiques régénératrices afin de **faire pousser des produits « alimentaires réels »** (Boluk et Panse, 2022).

Des **gouvernements** comme la Nouvelle-Zélande adoptent une approche régénérative dans leur politique et ministère. La Nouvelle-Zélande a délaissé l'indicateur PIB, la référence mondiale jusqu'alors de la société capitaliste, comme mesure de développement de son pays. Au contraire, elle a opté pour le **bien-être de sa population comme nouvelle mesure de développement**. Dans ce nouveau modèle appelé « the treasure living standards framework », les ministères sont garants et ont l'obligation de démontrer qu'il contribue à améliorer la santé du capital naturel, humain et financier du pays (New Zealand Government, 2021).

Les **offices du tourisme** sont aussi en marche. Les **destinations** agissent en essayant d'éduquer leurs voyageurs à adopter des comportements responsables lors de leur visite. Elles développent par exemple des **programmes de volontariat** afin de nettoyer et restaurer les destinations telles que l'île de Jeju en Corée du Sud avec son programme de nettoyage « Clean Olle » (Park, S. Lee, C.K. Lee, et Reisinger, 2022). Au Québec, l'office du tourisme Saguenay-Lac-Saint-Jean adopte une posture de tourisme régénératif. L'office du tourisme du Saguenay-Lac-Saint-Jean a rédigé un itinéraire stratégique en ce sens. En 2024, celle-ci annonce qu'elle souhaite :

- Sensibiliser et éduquer les voyageurs dans des activités d'économie régénératrice
- Initier, développer, documenter et encadrer la mise en place de solutions en tourisme régénératif au bénéfice du secteur du tourisme

La région du Saguenay grâce à ces atouts et ses axes stratégiques souhaite devenir le leader en tourisme régénératif au Québec (Tourisme Saguenay Lac-Saint-Jean, 2022).

Malgré toutes ces initiatives, il faut veiller à ce que **le tourisme régénératif ne soit pas un outil de commercialisation**. Sinon, cela pourrait **souiller ces nobles fondations et compromettre son expansion** (Dredge, 2022).

## *2.4 Conclusion*

Bien que l'industrie touristique soit la **cause de nombreux maux**, elle veut **révolutionner ses pratiques**. Même si son existence est parfois questionnée, des solutions voient le jour. Le **tourisme durable** gagne du chemin et s'impose comme la solution. Cependant, il vise seulement à **préserver**. Néanmoins, l'essor du concept de **tourisme régénératif** commence à rassembler des acteurs et va plus loin que le tourisme durable. Il **revitalise et renforce l'autonomie de systèmes propices à la vie**. L'industrie touristique est **en marche** pour régler les torts qu'elle a causés. Elle n'a pas d'autre option si elle **souhaite pérenniser. Sa survie en dépend !**

### 3. Méthodologie

---

À présent, il est question de la méthodologie utilisée pour construire On Trippe Nature. Dans les pages suivantes, je décris la méthode de recherche mise en place qui m'a permis d'éclairer mes choix, de pivoter pour déboucher à un modèle d'affaires viable pour OTN. Je présente dans un premier temps ma position de chercheuse-entrepreneure, puis j'indique l'échantillonnage, et mes choix méthodologiques. Enfin, l'analyse de données est mentionnée.

#### 3.1 Position de chercheuse-entrepreneure

Dans le cadre de ce projet d'intégration, je porte un **double rôle** de **chercheuse-entrepreneure**. Je suis à la fois une des co-fondatrices de OTN, et la chercheuse qui rédige cette investigation pour définir un plan d'affaire viable pour OTN. L'avantage de cette double casquette est que je connais parfaitement les actions que j'ai effectuées jusqu'à ce jour avec ma co-fondatrice au sein de notre organisation. Je suis aussi au **courant** de tous les **défis** que nous avons traversés, les réflexions que nous avons eues et les choix stratégiques qui en sont ressortis.

Cette investigation effectuée dans le cadre de mon projet d'intégration de la maîtrise en développement durable et management à HEC Montréal me permet **d'approfondir nos réflexions** et **d'agrandir nos connaissances** en tourisme régénératif. C'est une situation gagnant-gagnant. D'un côté, j'agrandis la recherche en étudiant des innovations qui peuvent contribuer à la transition du secteur du tourisme. En parallèle, je développe un plan d'affaire viable pour OTN pour qu'il soit l'acteur principal de cette transition, ou du moins, l'initiateur.

En raison de ma situation d'immigration, la période de réalisation de ce travail, n'aura duré que 4 mois qui comprend le prédémarrage de OTN. Ma posture de chercheuse-entrepreneure m'aura permis au cours de ces derniers mois de faire de nombreux allers-retours entre le terrain et la recherche pour éclairer nos décisions.

L'inconvénient de cette double posture chercheuse-entrepreneure est que mon analyse peut être **biaisée**. Mes **sentiments** liés aux réussites et échecs rencontrés de ces dernières semaines ainsi que l'**affection** que j'apporte au projet du fait de ma proximité peuvent altérer



mon jugement. Néanmoins, je peux compter sur ma co-fondatrice Daniela qui avec qui j'ai validé chaque décision et co-construit le modèle d'affaires de OTN disponible au chapitre 5. L'accompagnement que nous avons reçu à La Base entrepreneuriale nous a permis de nous orienter tout au long de ce processus, grâce à leur commentaire, retours d'expériences, contre-recommandations, ou suggestions. Nous sommes très heureuses de pouvoir compter sur leur expertise.

## **3.2 Description échantillon**

### **3.2.1 La population**

Dans le cadre d'un projet entrepreneurial, la population ciblée correspond à la **taille de notre marché**. Ici, cela comprend l'ensemble des **acteurs de l'industrie touristique** au Québec, soit **23 647 entreprises touristiques** et **45,2 millions de voyageurs** (Gouvernement du Québec, 2023). Toutefois, notre population ciblée étant très large, ma co-fondatrice et moi-même, avons dû réduire notre champ de recherche. C'est pourquoi nous avons choisi un échantillon, un sous-groupe de la population totale de notre étude (Saunders *et al.*, 2012).

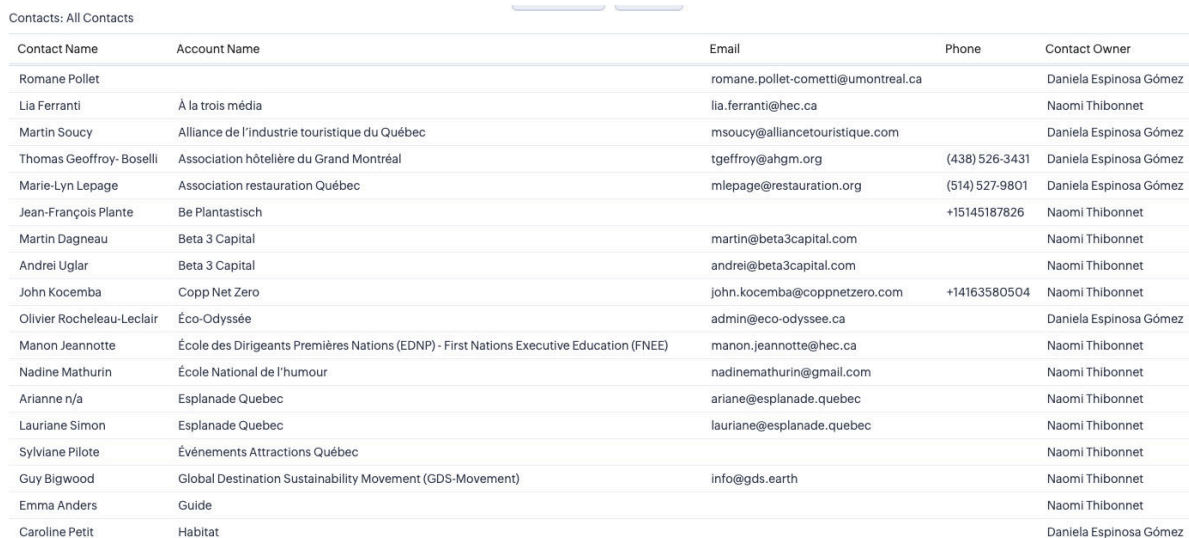
### **3.2.2 Le choix de l'échantillon**

Nous avons concentré nos recherches sur **deux échantillons**, les **voyageurs** et les **professionnels**. Daniela et moi avons ciblé directement les professionnels de l'industrie capable de nous guider dans notre projet et de nous soutenir dans nos démarches. Cet échantillon « les professionnels » est divisé en sous-groupes :

1. Prestataires touristiques déjà implantés dans le secteur
2. Chercheurs en tourisme régénératif
3. Entrepreneurs ayant suivi le programme d'incubation de La Base ou mentor ayant un lien avec La Base

Nous les avons approchés par **LinkedIn**, **courriels** ou en direct au **cours d'évènements**. À ce moment, nous leur présentions OTN dans le but d'obtenir un entretien. Nous voulions échanger avec eux du projet afin de **valider ou rejeter des hypothèses**, déterminer leur **intérêt** et **évaluer les synergies** possibles. Pour appuyer notre argumentaire, nous précisions que nous

sommes incubées à La Base entrepreneuriale de la Banque Nationale à HEC Montréal ainsi que nos parcours académiques et nos expériences professionnelles respectifs. Étant dans une démarche entrepreneuriale, **le réseau est tout** ! Nous n'avons pas réellement d'objectif précis tant aux nombres d'entretiens que nous voulions effectuer. Nous naviguions dans l'incertitude. Face à l'engouement des répondants vis-à-vis de notre projet, nous avons effectué au total plus de **50 entretiens**. Nous avons consigné nos retours d'entretiens dans notre outil de customer relationship management (**CRM**) afin de construire une base de données de profil client. Leur participation était **volontaire** et **bénévole**. Nos conversations sont **confidentielles** et servent uniquement à développer notre service. Voici un screenshot (figure 7) qui illustre les informations entrées dans notre CRM. Nous avons une partie « note » où nous consignons les retours d'entretiens. Malheureusement, elle n'apparaît pas sur cette vue.



Contact Name	Account Name	Email	Phone	Contact Owner
Romane Pollet		romane.pollet-cometti@umontreal.ca		Daniela Espinosa Gómez
Lia Ferranti	À la trois média	lia.ferranti@hec.ca		Naomi Thibonnet
Martin Soucy	Alliance de l'industrie touristique du Québec	msoucy@allianceturistique.com		Daniela Espinosa Gómez
Thomas Geoffroy- Boselli	Association hôtelière du Grand Montréal	tgeffroy@ahgm.org	(438) 526-3431	Daniela Espinosa Gómez
Marie-Lyn Lepage	Association restauration Québec	mlepage@restauration.org	(514) 527-9801	Daniela Espinosa Gómez
Jean-François Plante	Be Plantastisch		+15145187826	Naomi Thibonnet
Martin Dagneau	Beta 3 Capital	martin@beta3capital.com		Naomi Thibonnet
Andrei Uglar	Beta 3 Capital	andrei@beta3capital.com		Naomi Thibonnet
John Kocemba	Copp Net Zero	john.kocemba@coppnetzero.com	+14163580504	Naomi Thibonnet
Olivier Rocheleau-Leclair	Éco-Odyssée	admin@eco-odyssee.ca		Daniela Espinosa Gómez
Manon Jeannotte	École des Dirigeants Premières Nations (EDNP) - First Nations Executive Education (FNEE)	manon.jeannotte@hec.ca		Naomi Thibonnet
Nadine Mathurin	École National de l'humour	nadinemathurin@gmail.com		Naomi Thibonnet
Arianne n/a	Esplanade Quebec	arianne@esplanade.quebec		Naomi Thibonnet
Lauriane Simon	Esplanade Quebec	lauriane@esplanade.quebec		Naomi Thibonnet
Sylviane Pilote	Événements Attractions Québec			Naomi Thibonnet
Guy Bigwood	Global Destination Sustainability Movement (GDS-Movement)	info@gds.earth		Naomi Thibonnet
Emma Anders	Guide			Naomi Thibonnet
Caroline Petit	Habitat			Daniela Espinosa Gómez

Figure 7: Exemple d'une vue de notre CRM

En parallèle, des étudiants de McGill dans le cadre de leur mandat universitaire pour leur cours en « MSUS 401 - Sustainability Consulting » de Joey El-Khoudi, nous ont également aidés dans nos démarches en sondant des voyageurs. Ils ont élaboré **23 questions fermées et ouvertes** permettant de collecter des **données qualitatives et quantitatives**. Les étudiants les ont par la suite regroupées dans un questionnaire sur la plateforme Qualtrics XM. Le questionnaire a été **partagé sur les réseaux** (WhatsApp, Instagram, Snapchat, Facebook et par messages) de **manière aléatoire** où quiconque voyant le questionnaire avait les mêmes chances de sélections et pouvait y répondre. **Aucun critère de sélection** n'avait été défini sur cet échantillon « voyageurs ». C'est pourquoi il était aussi question de collecter des informations sur la démographie de cette catégorie, en plus de ses habitudes de voyages et de sa sensibilité

environnementale. Le questionnaire est resté ouvert du 4 mars au 2 avril (30 jours). Au total, **232 réponses** ont été recensées.

### *3.3 Les choix méthodologiques*

OTN étant un projet entrepreneurial, il s'inscrit dans une **approche d'émergence**. Cela peut être une démarche relativement **longue** entre le démarrage et le décollage. Dans cette configuration, l'entreprise **progresses dans la définition de son produit et de son marché**. Le progrès n'est **pas visible instantanément**, car il n'est pas traduit en chiffre d'affaires directement. Les ressources financières sont soit consacrées pour payer les ressources humaines ou pour croître les actifs. Le **chiffre d'affaires ne vient qu'après**. Cette logique se nomme l'**effectuation** (Silberzahn, 2014).

#### *3.3.1 Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras*

Je **pars d'une idée plutôt floue** de mon projet tout en m'appuyant sur les **moyens du bord pour le clarifier** (Silberzahn, 2014). Je me suis **connectée à la situation** que je souhaite transformer, ici, l'industrie touristique. À travers mes expériences professionnelles, j'ai pu constater les torts de l'industrie. Je suis partie de ma frustration qui est la « non-durabilité » du tourisme. Je me suis appuyée sur ma personnalité : entreprenante, courageuse, ouverte d'esprit, et flexible. De là, en m'appuyant sur mes connaissances du secteur et mes études en développement durable à HEC Montréal et en management hôtelier international à SHMS, j'ai **identifié des opportunités de marchés**. De plus, l'**approche déductive** a été mise en avant via l'utilisation de **littératures académiques** existantes pour dresser le **portrait de l'industrie** touristique mais aussi pour **étudier les innovations**. Cela permet d'émettre diverses hypothèses et d'imaginer des buts possibles (Saunders *et al*, 2009). Par ailleurs, ma **rencontre** en mai 2022 avec **Daniela** Espinosa Gomez a également été un moment fort de cette aventure. Partageant les mêmes valeurs, nous avons décidé de nous associer pour bâtir OTN. Ensemble, nous avons **développé notre réseau** au Canada et plus précisément au Québec dans le monde de l'entrepreneuriat, du tourisme, et du développement durable. Notre projet nous a aussi amenées à nous **connecter à des chercheurs** à travers le monde en tourisme régénératif. Notre entrée en décembre 2022 à **La Base entrepreneuriale** de la Banque National de HEC Montréal a été un levier pour nous connecter à des personnes référentes.

### *3.3.2 Perte acceptable*

Dans un second temps, nous avons déterminé la **perte acceptable**, ce qui signifie une **évaluation des gains escomptés contrastée aux coûts supportés** (Silberzahn, 2014). Pour notre part, ces **prédictions** étaient **quasiment impossibles**. Nous étions plus dans une démarche de **contrôle de nos coûts**. De mon côté, j'ai refusé de travailler à Destination Québec cité pour me consacrer à temps plein à OTN, suivre les ateliers de La Base et écrire mon projet d'intégration. Le coût majeur est la **perte** de ce **salair**e qui me permettait de subvenir à mes besoins primaires au Canada. Je connaissais ce coût à l'avance et je **pouvais le maîtriser**. Mais, j'avais l'impression tout de même de **sauter dans le vide** et de **sortir hors de ma zone de confort**. Heureusement, mes parents m'ont apporté un soutien financier. Je pouvais donc me permettre cette perte de salaire tout en modifiant peu mon quotidien. Bien sûr, je devais faire quelques concessions. En parallèle, j'ai postulé à des bourses à HEC Montréal pour essayer de me financer. J'ai d'ailleurs le plaisir d'annoncer qu'en avril 2022 j'ai gagné la Bourse Robert Dutton de 10 000\$ (la plus grosse bourse entrepreneuriale de HEC Montréal)! Ces quelques mois en entrepreneuriat m'ont **tellement apporté** ! Toutefois, ces choses ne sont **pas quantifiables** : des contacts, développement personnel, de l'information sur mon secteur... Pour le moment, malgré des périodes de doutes, je ne regrette pas mon choix. Je reste confiante sur mes capacités à rebondir si OTN n'aboutit pas.

### *3.3.3 Patchwork Fou*

OTN navigue dans un **patchwork fou jusqu'à atteindre la forme escomptée de tous**. Silberzahn (2014) prend la métaphore du patchwork pour décrire cette **étape dynamique**. « Un patchwork est une pièce de tissu composée de différents morceaux cousus les uns aux autres. Il est souvent réalisé en groupe ; chacun apporte son ou ses morceaux, rendant impossible de prévoir quels morceaux seront disponibles lors d'une de couture, car cela dépend qui est présent ce jour-là ». Pour réaliser le modèle d'affaires de OTN, nous avons adopté une approche **collaborative**. Nous avons utilisé la **co-création** pour résoudre notre puzzle et nous assurer qu'OTN **génère un impact à tous les niveaux de sa chaîne de valeur**. Cette étape nous a permis de nous **rapprocher de notre marché**, de mieux comprendre ses **défis et volontés**. **Michelle Holliday** (<https://www.linkedin.com/in/michelleholliday/>), consultante en tourisme régénératif, oratrice et auteur du livre « The Age of Thrivability » s'est convertis en notre

mentor. Au même titre que **Pierre Bellerose** (<https://www.linkedin.com/in/pierrebellerose/>), consultant senior en développement des affaires et en tourisme ayant fait toute sa carrière dans l'industrie touristique québécoise. **Martin Soucy** (<https://www.linkedin.com/in/martin-soucy-mba-asc-1160a02/>), PDG de l'Alliance de l'industrie du tourisme du Québec nous suit à titre de conseiller mensuellement. Nous collaborons également avec des **étudiants de McGill** qui nous aide à définir notre impact environnemental et social. Le **Pôle Ideos de HEC Montréal** est aussi très impliqué dans notre projet, surtout Joey El-Khoury, qui nous accompagne et oriente nos démarches. Deux **étudiantes de LaSalle Collège**, Andrea et Maria, se sont jointes à nous de manière bénévole pour développer l'identité de la marque. Une **amie, Valéria**, inspirée par notre mouvement et passionnée de voyages et par le développement durable a rejoint notre équipe bénévolement pour nous aider en communication. Nous avons été surprises et ravies par ce **fort engagement** que nous suscitons auprès de la société et de l'industrie. Nous n'avons eu pour le moment **aucune porte fermée**. Nous avons donc réussi à nous insérer dans l'industrie où nous nous lançons en **impliquant les parties prenantes**. Le projet se construit dans une logique de co-création où les clients sont engagés dans la réussite du projet. Nos différents partenariats nous permettent de co-construire et définir les nouvelles normes pour l'avenir du tourisme au Québec.

### *3.3.4 Limonade*

Comme le principe de la limonade de Silberzahn (2014) « si la vie vous envoie des citrons, vendez de la limonade ! », OTN **tire parti des surprises** qui se dressent sur son chemin afin de les **transformer en opportunités**. À la suite à nos nombreuses interactions avec les diverses parties prenantes, nous arrivons à écrire le modèle d'affaires d'OTN petit à petit. Nous nous sommes basées sur des **recherches primaires** regroupant des **données qualitatives et quantitatives collectées**. Cela a pris la forme d'**enquêtes** (questionnaires et entretiens non dirigés) et d'**expérimentations** (projets pilotes) auprès des diverses parties prenantes du secteur touristique dont notamment notre public cible : les professionnels touristiques, et les voyageurs. Ces données nous ont permis de recueillir des **avis et opinions en faveur ou défaveur** du projet mais aussi d'approfondir nos connaissances dans le domaine pour éclairer nos choix. Grâce à ça, nous avons effectué **un gros pivot** et n'avons cessé de faire des **ajustements** depuis. Au début, nous voulons créer une agence de voyages vendant des micro-aventures durables pour étudiants et nouveaux immigrants au Québec. Une première ébauche de modèle d'affaires a été

émise et est disponible à <https://youtu.be/u2dOPjj2VFk>. Cependant, nous avons rencontré de **nombreux obstacles** : cash-flow important à détenir pour la réalisation de micro-expéditions, permis coûteux, logistique complexe, réseau quasi inexistant avec des prestataires touristiques, faible offre touristique durable (marché non ou peu développé au Québec) ... C'est d'ailleurs, lors de l'organisation de notre premier projet pilote que nous avons connu notre premier échec. Notre première micro-expédition test devait avoir lieu le 25 février sur un échantillon d'une quarantaine d'individus (étudiants et nouveaux immigrants) où tous individus avaient une chance égale de se joindre. Voici le lien vers le teaser que nous avons créé pour l'occasion : <https://youtu.be/vW0m0criWj8>. Nous n'avons **pas réussi à surmonter les obstacles** pour la concrétiser, d'autant plus que nous avons l'impression **d'aller à l'encontre de nos valeurs**. Amener plus de cinquante étudiants par bus dans des parcs nationaux pour participer à une activité sportive me dérangeait. En effet, ces lieux sont des sanctuaires de biodiversité que l'on cherche à préserver et en y amenant de grands groupes de touristes, je participais à leur destruction quelque part. Dès le début, nous voulons **éduquer sur les bonnes pratiques touristiques** qui permettent de **créer des écosystèmes et communautés fleurissantes et prospères**. C'est notre vision : **rendre le tourisme source de régénération**. C'est notre why, le pourquoi nous avons commencé toute cette aventure. Nous sommes donc **revenues en arrière de notre processus**. Nous avons décortiqué ce qu'il nous fallait si un jour nous voulons vendre des expériences touristiques régénératrices. Nous avons décidé de nous focaliser sur la première étape : **l'éducation pour sensibiliser et préparer le marché**. Nous avons noté un manque d'éducation en développement durable et en tourisme régénératif chez les parties prenantes. À partir d'outils comme l'impact gaps canvas (figure 8) et la théorie du changement (figure 9), nous avons **structuré ce virage**.

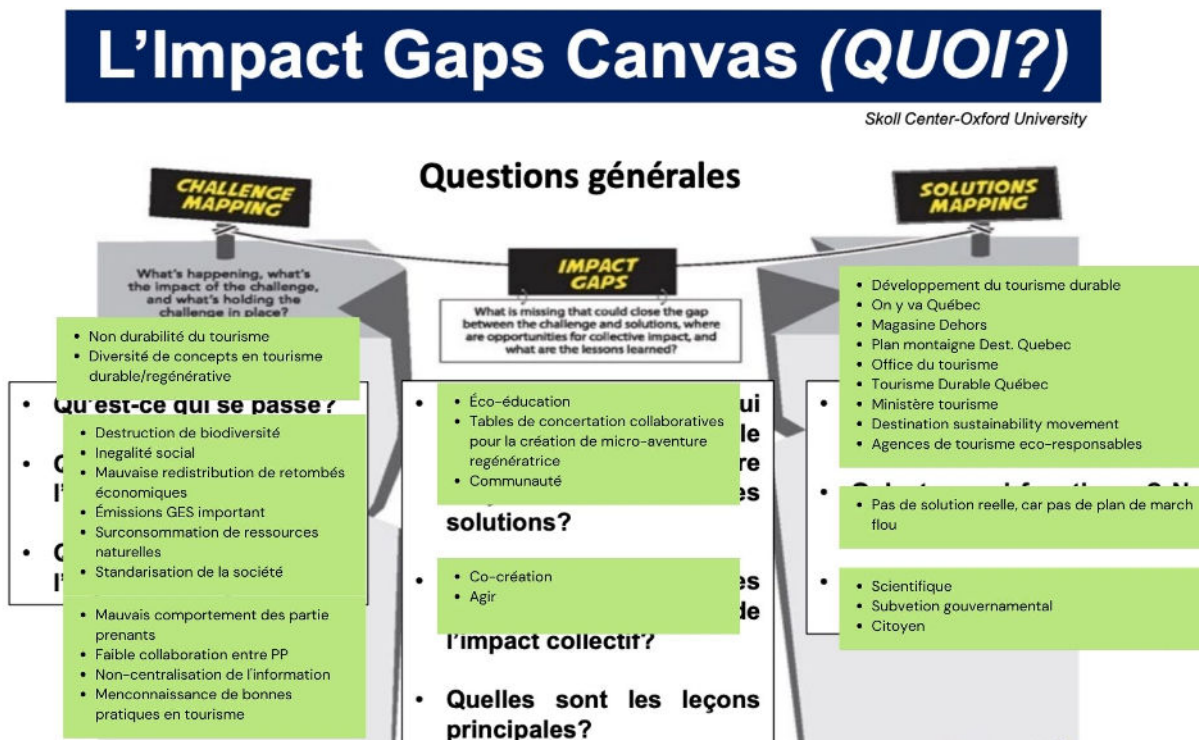


Figure 8 : Impact Gaps Canvas OTN

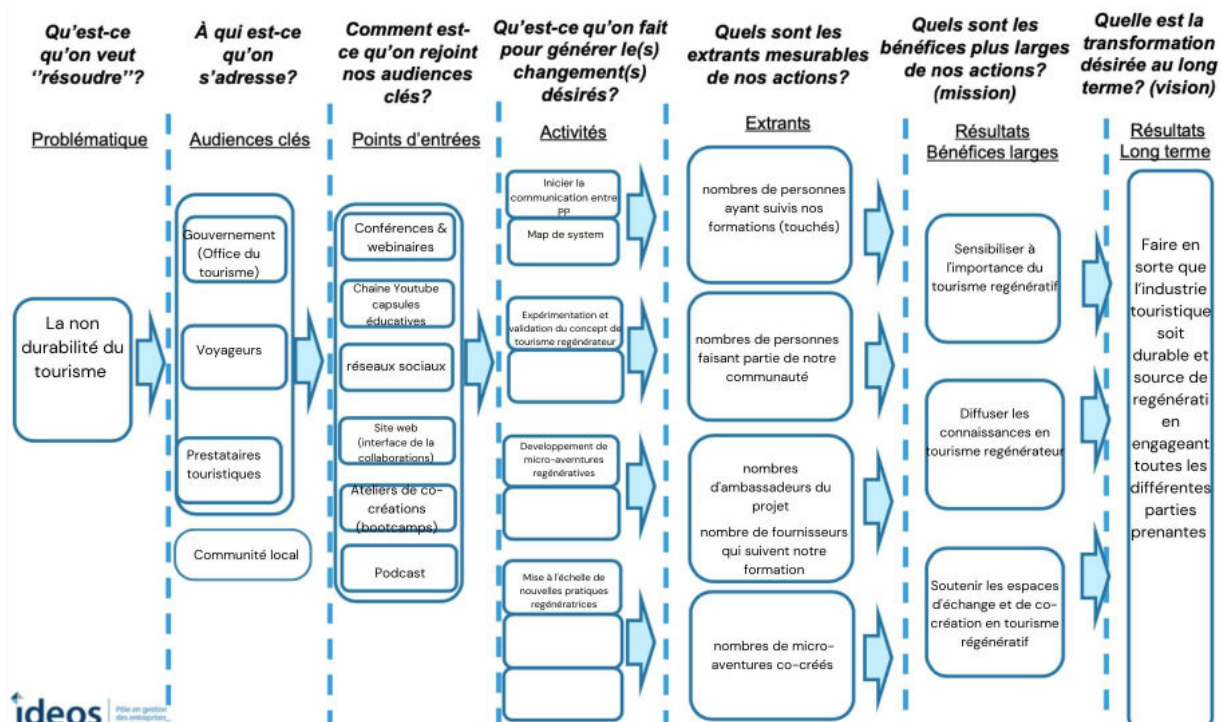


Figure 9 : Théorie du changement OTN

### *3.3.5 Pilote dans l'avion*

À la fin de cette étude, nous sommes au **stade des pilotes** dans l'avion comme énonce Silberzahn (2014). Nous **savons où nous voulons aller** avec OTN. Nous **transformons notre environnement pour bâtir l'avenir que nous souhaitons voir pour notre secteur**. Toutefois, OTN continue de faire de **l'amélioration continue** pour peaufiner son modèle d'affaires et faire face aux aléas de son environnement (Deming, 1982). Par conséquent, OTN est prêt à contribuer à l'industrie touristique, à la faire évoluer vers son idéal et ses valeurs afin que le voyage soit source de régénération et que cela devienne le **nouveau paradigme**.

### *3.4 Analyse de données*

Pour éviter tous les biais liés à ma position de chercheuse-entrepreneure, je me suis appuyée sur ma co-fondatrice ainsi que mes pairs en développement durable, en tourisme et sur les experts de La Base entrepreneuriale pour **valider notre positionnement** et notre **plan d'affaires**. Cela nous a permis de clarifier et définir :

- La mission, vision et les valeurs de On Trippe Nature
- Notre positionnement stratégique et notre modèle d'affaires
- Validé la faisabilité et la viabilité de OTN

Ce fut très **complexe** d'essayer de résoudre cet enjeu systémique et de définir notre **meilleur angle d'attaque**. Suite à nos rencontres, nous **débriefions** tout le temps avec Daniela puis nous **modifions** notre plan d'affaires en fonction des conseils et hypothèses validés ou invalidés. C'est grâce à la **collaboration de tous**, à travers nos **discussions enrichissantes** et d'heures de **remue-méninge** avec des experts en tourisme, en régénération, et en entrepreneuriat que nous en sommes arrivées ici et que OTN a pu voir le jour.



## 4. Résultats et Discussions

Ce chapitre présente les éléments qui nous ont permis à arriver à la création d'un modèle d'affaires. La revue de littérature a permis de dresser le portrait, les innovations et les orientations de l'industrie touristique. La méthodologie a structuré nos démarches et orienté nos réflexions. Désormais, ce chapitre analyse les différents retours d'entretiens et du questionnaire que nous avons eus. De plus, il détaille les documents que nous avons pu remplir grâce à nos recherches, jusqu'à l'élaboration du modèle d'affaires.

### 4.1 PESTLE

Tout d'abord, il était important d'élaborer notre stratégie, c'est pourquoi nous avons besoin d'avoir une **vue d'ensemble du tourisme au Québec**. Suite à nos recherches d'informations primaires et secondaires, nous les avons rassemblées sous forme d'un PESTLE (figure 10).

PESTLE	
<b>Politique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les politiques gouvernementales sont favorables au développement du tourisme au Québec avec des programmes de subventions pour les entreprises touristiques dans le cadre de leur plan d'action pour un tourisme responsable et durable.</li> <li>• Les politiques de réglementation sont strictes et limitent les activités touristiques qui pourraient nuire à l'environnement et aux communautés locales.</li> <li>• Les politiques de visa et d'immigration peuvent être restrictives pour les touristes internationaux.</li> </ul>
<b>Économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le secteur touristique est un important moteur économique au Québec, représentant environ 3 % du PIB de la province.</li> <li>• Les fluctuations des taux de change peuvent avoir un impact sur le tourisme international.</li> <li>• La concurrence d'autres destinations touristiques peut limiter la croissance du secteur.</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les visiteurs au Québec sont attirés par la richesse culturelle et la beauté naturelle de la province.</li> <li>• Les initiatives de développement durable sont de plus en plus importantes aux yeux des voyageurs.</li> <li>• Les tendances de voyage peuvent varier en fonction de la génération, la provenance culturelle et les préférences individuelles.</li> </ul>
<b>Technologique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les technologies numériques, comme les plateformes de réservation en ligne, ont changé la façon dont les touristes cherchent et réservent des activités et des hébergements.</li> <li>• Les technologies de réalité virtuelle sont de plus en plus utilisées pour présenter les attractions touristiques aux visiteurs avant leur arrivée.</li> <li>• La dépendance à la technologie peut conduire à une diminution de l'interaction humaine dans l'industrie touristique.</li> </ul>
<b>Environnemental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Québec est reconnu pour sa beauté naturelle, qui est une attraction majeure pour les visiteurs.</li> <li>• Les politiques environnementales strictes garantissent la protection des écosystèmes uniques et limitent les activités touristiques qui pourraient les endommager.</li> <li>• Le changement climatique peut affecter les saisons touristiques et les attractions.</li> </ul>
<b>Légal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les lois sur la protection de la consommation peuvent offrir une protection supplémentaire aux voyageurs.</li> <li>• Les entreprises touristiques doivent se conformer aux règlements du Québec en matière de santé et de sécurité.</li> <li>• Les lois sur l'immigration peuvent avoir un impact sur les touristes internationaux qui souhaitent visiter le Québec.</li> </ul>

Figure 10 : PESTLE de l'industrie touristique au Québec

## 4.2 SWOT

De là, nous avons élaboré un SWOT (figure 11) sur l'industrie du tourisme au Québec.

SWOT	
Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Québec peut compter sur ses ressources naturelles riches et diversifiées, incluant ses parcs nationaux et ses sites culturels</li> <li>• Le Tourisme est une industrie touristique forte et bien établie, avec une gamme de services et d'activités</li> <li>• Une forte demande pour pratiquer un tourisme respectueux de l'environnement et durable</li> <li>• Les politiques et initiatives gouvernementales sont favorables au développement du tourisme durable et mettent en place des subventions pour l'industrie</li> <li>• Le Québec est doté d'infrastructure et de transport bien établis pour promouvoir les déplacements durables</li> <li>• Les acteurs de l'industrie sont curieux et avides d'en apprendre davantage sur le tourisme régénératif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La sensibilisation et la compréhension du public sont limitées sur les pratiques en tourisme durable et quasi inexistant pour le tourisme régénératif</li> <li>• Forte dépendance au tourisme saisonnier, qui complique le développement et le maintien d'un tourisme durable tout au long de l'année</li> <li>• Pénurie de main-d'oeuvre</li> <li>• Disponibilité limitée d'hébergements et de services respectueux de l'environnement</li> <li>• La chaîne d'approvisionnement du tourisme étant très complexe, il y a de nombreux obstacles à l'atteinte de la durabilité</li> <li>• Manque de coordination entre les parties prenantes dans la promotion des initiatives de tourisme durable</li> <li>• Recueillir des données sur le tourisme est très difficile, il y a de nombreuses lacunes</li> <li>• Le Québec est un vaste territoire où les distances sont longues et l'offre de transport est dominée par la voiture</li> </ul>
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande croissante d'options de voyage écologiques et durables</li> <li>• Potentiel de diversification des produits et services touristiques durables</li> <li>• Intérêt croissant pour les options touristiques culturelles et indigènes suite au processus de réconciliation</li> <li>• Potentiel de collaboration transfrontalière avec les provinces et États voisins dans la promotion d'initiatives de tourisme durable</li> <li>• Possibilité de développer de modèles commerciaux innovants de tourisme durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Québec doit faire face au changement climatique, aux catastrophes naturelles et à celles d'origine humaine</li> <li>• Le tourisme au Québec doit se méfier de destinations concurrentes qui ne privilégient pas forcément les pratiques de tourisme durable</li> <li>• Le Québec peut rencontrer des défis pour équilibrer ses avantages économiques et ses objectifs de conservation en accord avec son plan de développement durable</li> <li>• Le surtourisme peut entraîner des impacts négatifs sur les communautés locales et l'environnement</li> <li>• Résistance des acteurs de l'industrie du tourisme à adopter des pratiques de tourisme durable</li> </ul>

Figure 11 : SWOT

Dans l'objectif de construire une stratégie cohérente pour OTN, nous nous sommes basées sur les **faiblesses et opportunités du secteur** tout en gardant un œil vigilant sur les menaces. Nous savons que nous voulons mettre de l'avant le tourisme régénératif car c'est ce tourisme que nous voyons comme soutenable pour notre Terre et le plus respectueux des écosystèmes et communautés. De plus, nous sommes au début d'une **nouvelle ère** : celle de la régénération (Elkington, 2021).

## 4.3 Analyse des Parties Prenantes

Ensuite, nous devons comprendre notre écosystème et **identifier les acteurs clés** vers qui nous dirigerons nos services ou avec qui nous créerons des partenariats. Il faut rappeler que le tourisme régénératif intègre la nature ainsi que les communautés. Or, ces dernières sont absentes du modèle des parties prenantes de l'organisation mondiale du tourisme. Ce modèle doit donc être revisité pour être en adéquation avec les valeurs du tourisme régénératif. Nous avons donc créé notre propre modèle des parties prenantes en figure 12.

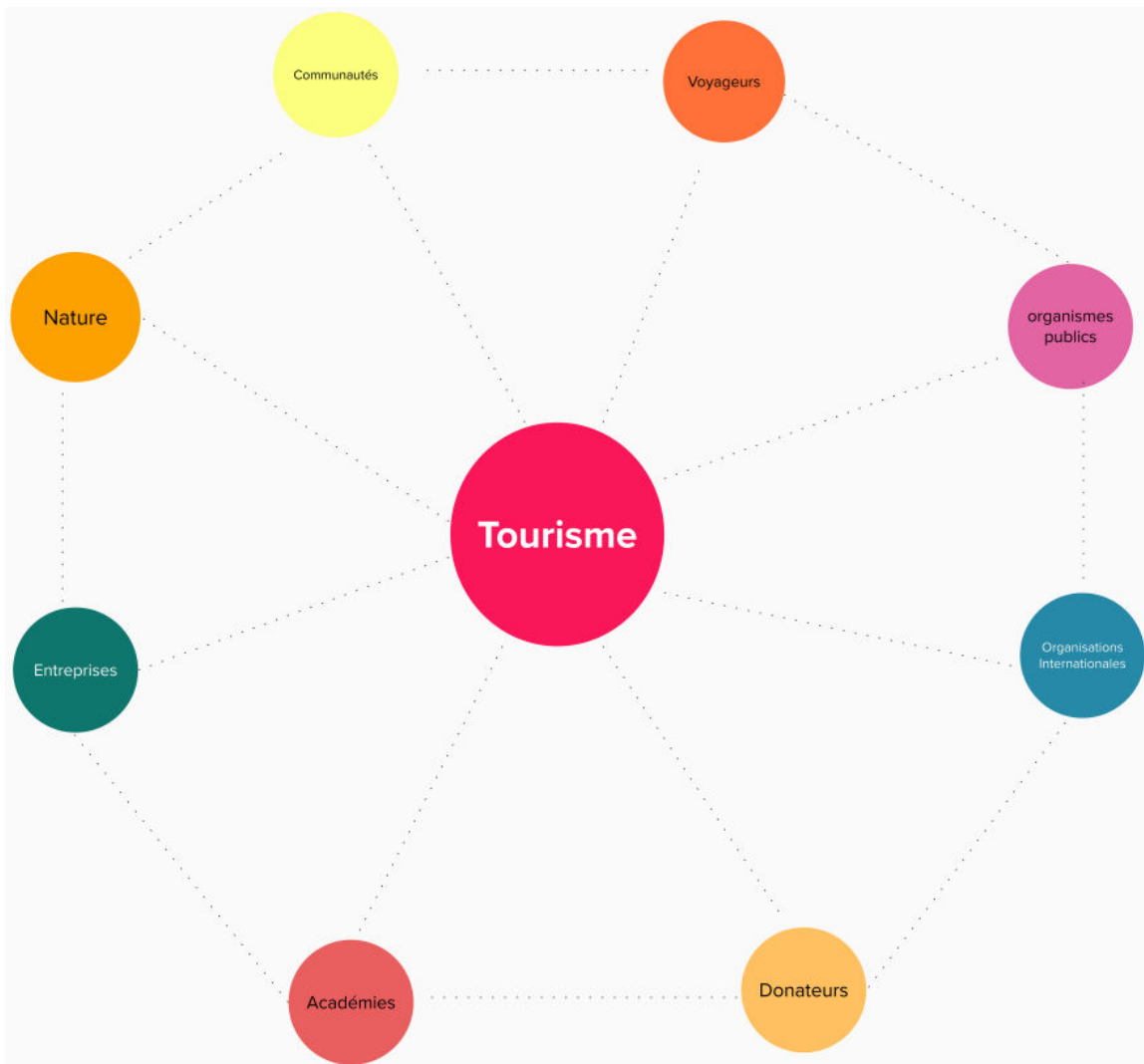


Figure 12 : Nouvelles classifications des parties prenantes du tourisme, simplifié

Puis, une analyse de ces dernières selon Mitchell *et al.*(1997) nous a permis de mettre en avant leurs relations. Nous comprenons ainsi où diriger nos efforts et actions avec OTN.

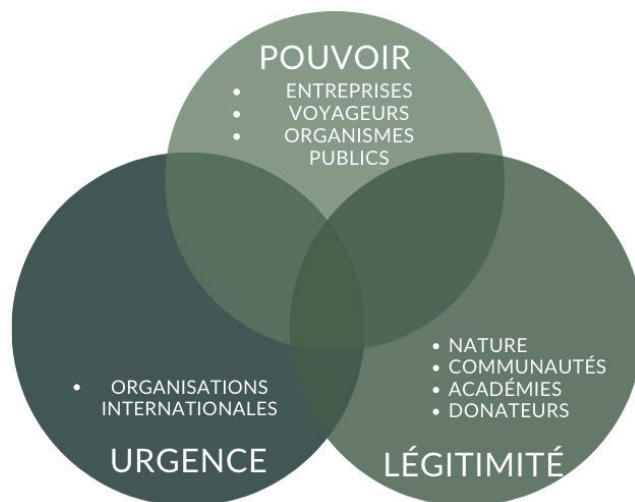


Figure 13 : Identification des parties prenantes du secteur du tourisme selon trois attributs

À la suite de la figure 13, nous comprenons que ce sont les organisations internationales qui ont décrété l'**urgence** de la situation. Les **professionnels**, les **voyageurs** et les **organismes publics** sont ceux qui ont le plus de **pouvoir** d'actions. Les **professionnels** peuvent avoir un impact **en adaptant leur offre de services et produits** touristiques vers la régénération. Ils sont épaulés par les politiques et par des subventions gouvernementales. C'est en effet le **gouvernement** qui a pris des **mesures en faveur d'une transition**. Les **voyageurs** en s'**informant** sur le sujet, en **adaptant leur habitude de consommation** et en se **dirigeant vers ce type de tourisme** prennent part au mouvement. Quant aux **communautés, la nature, les académies et les donateurs**, ils sont **légitimes**. Ils ont leur mot à dire sur ce qui est **souhaitable ou appropriée**. Malheureusement, leur champ d'action est **plus limité**. C'est pourquoi nous essayons de changer cela est d'assurer la collaboration et la création de synergies. Toutefois, nous pensons nous orienter vers les parties prenantes qui ont le plus de pouvoir. La route est très longue pour changer un macro-système. Cela prend beaucoup de temps... Le tourisme régénératif est encore au stade des « early-adopters » mais va devenir « mainstream » dans quelques années.

Au cours de nos recherches, nous avons besoin de savoir l'état de la situation au Québec et les actions concrètes qui sont en place par les parties prenantes dites de « pouvoir » : organismes publics, entreprises et voyageurs. Le gouvernement est clair sur ces axes stratégiques. Les politiques sont d'ailleurs déjà en place. Il était aussi important pour nous de comprendre comment sont accompagnés les professionnels du secteur dans leur transition. Nous avons découvert qu'au Québec les professionnels du secteur sont regroupés et représentés par des associations telles que l'Alliance de l'Industrie du Québec, ou encore les offices du tourisme, ou bien Aventure Écotourisme Québec pour n'en nommer que quelques-uns. Lors de notre échange avec Martin Soucy, le PDG de l'Alliance de l'Industrie du Québec, il a mentionné : « Votre projet est très intéressant. De notre côté nous travaillons fort à éduquer et équiper les professionnels du secteur dans cette transition. Nous allons bientôt diffuser des formations à nos membres. Nous développons notre propre outil de calcul carbone que nous rendrons prochainement accessible. Nous payons aussi la rédaction d'un lexique afin de clarifier les termes touristiques. Nous sommes aussi déjà accompagnés par des consultants en développement durable. Le **marché est loin d'être saturé**, une ou deux agences de consultation ne sont **pas suffisantes pour accompagner tous les acteurs de l'industrie**. Ce qu'il **manque** actuellement est de l'**accompagnement** pour mettre les outils en place ».

#### *4.4 Benchmark*

Nous avons alors entrepris la réalisation d'un benchmark et dressé un **état des lieux** du monde de la **consultation en tourisme régénératif** au **Québec et dans le monde**. Nous cherchions à évaluer les services mis en place par chaque agence de consultation et son public cible.

organisations potentiellement concurrentes	information générale	but	Forme juridique	Plateforme interactive en ligne (SAAS)	réseaux sociaux					type de contenus disponibles					Services proposés	Engagement	retour & commentaires de membres	degré de compétitions	lien
					LinkedIn	Insta	Facebook	TikTok	Youtube	podcasts	vidéos type Yt	format reels, tiktok, shorts	articles blogue	Newsletters					
					Québec														
Tourisme Durable Québec	Tourisme durable Québec regroupe des individus, des entreprises et des organisations qui, au-delà des beaux discours sur le « devenir vert », priorisent l'action.	éduquer et accompagner à toute l'industrie	OBNL	oui								4	1		évènements (symposium) réseautages (cafés jasettes) rediffusion d'évènements espace membres	faible	ryasseur Tracktour "Je suis sur la plateforme mais je suis un peu descue car je n'en ai pas pour mon argent. C'est assez vide... Il n'y a pas de synergies ni grand-chose qui s'y passe... Nous ne sommes pas mis en avant"	secondaire	<a href="https://tourismedurable.quebec/evènements-formations/">https://tourismedurable.quebec/evènements-formations/</a>
Meet4Impact	projet collectif et collaboratif qui a été conçu dans la vision de transformer l'industrie des évènements d'affaires en générant un mouvement de création d'impact sociétal positif auprès de ses acteurs et leurs évènements.	accompagnement des entreprises et offices du tourisme	OBNL	non								2			consultations, conf	fort	exploitation d'employés eu des échos	secondaire	<a href="https://www.meet4impact.global/">https://www.meet4impact.global/</a>
Ellio	Nous sommes une firme de consultation en développement durable qui accompagne des clients dans la transformation positive de leurs organisations à travers plusieurs offres complémentaires. De l'accompagnement stratégique à la mesure d'impact, en passant par l'engagement des parties prenantes, la gestion du changement ou encore des programmes entrepreneuriaux uniques en leur genre.	accompagnement des entreprises en tourisme et en dehors	N/A	non					6 subscribers (plus pour leur com à eux)			23			consultations, conférence, évènements	fort avec les entreprises mais faible sur les réseaux	N/A	secondaire	<a href="https://www.ellio.ca/">https://www.ellio.ca/</a>

Figure 14: Benchmark sur les entreprises de consultation et mouvement en développement durable dans le secteur du tourisme présents au Québec

Projet d'intégration – Naomi Thibonnet (11305379) – On Trippe Nature OTN

organisations potentiellement concurrentes	information générale	but	Forme juridique	Plateforme interactive en ligne (SAAS)	réseaux sociaux					type de contenus disponibles					Services proposés	Engagement	retour & commentaires de membres	degré de compétitions	
					LinkedIn	Insta	Facebook	TikTok	Youtube	podcasts	vidéos type Yt	format reels, tiktok, shorts	articles blogue	Newsletters					
					International														
Good Travel	connecter voyageurs et professionnels pour créer un impact positif New Zealand, South Africa, Peru, Thailand pas agressif sur les réseaux ni font des trucs catchy	éduquer et booster	N/A	non												travel arrangements communauté	N/A	N/A	secondaire
Michelle Holliday	USA I am a consultant, facilitator, author and researcher. Autrice de he Age of Thrivability: Vital Perspectives and Practices for a Better World	éduquer et accompagner (toute industrie confondue)	Inc	non					pas de elle directement	pas de elle directement						consulting & facilitation speaker	moyen	super sympa et not	N/A
Regenesis	USA The Regenesis approach is based on the premise that deep and practical understanding of the unique dynamics of a place is critical to regenerative planning and development. It is an approach that we have developed over two decades, working with more than 300 projects in places spread across six continents.  Bill Reed is an internationally recognized planning consultant, design process facilitator, teacher, and author in sustainability and regeneration.	éduquer et accompagner (toute industrie confondue)	N/A	oui					pas de lui directement							consulting & facilitation six-month course held over Zoom Donation	N/A	N/A	secondaire

Projet d'intégration – Naomi Thibonnet (11305379) – On Trippe Nature OTN

The Regen Lab	<p>SONIA TERUEL (chercheuse) EU The RegenLab for Travel offers tools to help the tourism community move successfully towards regeneration. By using a systemic approach, a living systems design and the co-creation of transformational experiences, we support and encourage tourism organisations to create more abundant and resilient communities and destinations, where the human being and nature coexist equally. service en espagnol et anglais pas agressif sur les réseaux ni font des trucs catchy</p>	éduquer et accompagner aux touismes	N/A	Oui		1003 followers		22 followers		pas du vraie catchy tiktok style			consulting & Facilitation retreat webminars conferences cours bootcamps	Faible	N/A	secondaire
Conscious Traveler	<p>Anna Pollock serve and support three communities through education, consulting, and coaching services -SUPPLIERS OF TRAVEL &amp; HOSPITALITY RELATED SERVICES -LOCAL RESIDENTS -TRAVELLERS</p>	éduquer et accompagner à toute l'industrie	social enterprise	non				pas de elle directem ent	pas de elle directeme nt	pas de elle directe ment			consulting Speakers Workshops	Faible	N/A	secondaire
Regenerators Academy	<p>Laura Storm (chercheuse) offer you easy access to regenerative wisdom and a community of kindred spirits. N'est pas spécifique qu'au tourisme mais plus large</p>	éduquer et accompagner (toute industrie confondue)	N/A	Oui		regene rators. co 3,164 follow ers	430		cracks of li	449			cours en ligne de 1200 à 444€ livre	N/A	N/A	secondaire
The Tourism CoLab	<p>Diane dredge ( chercheuse) an Australian-based online tourism education agency and change-making consultancy. The CoLab specialises in disrupting tourism through global cohort learning experiences and transition journeys that inspire creative and innovative ways of thinking and implementing regenerative principles.</p>	éducation	N/A	oui									cours en ligne & co-learning coaching for change regenerative projects	N/A	N/A	secondaire

Figure 15 : Benchmark des agences de consultations en tourisme régénératif sur la scène international



Un grand accent est mis sur le développement durable pour les agences de consultations québécoises. **Aucune n'est spécialisée en tourisme régénératif au Québec.** Par ailleurs, la plupart des agences de consultations se concentrent sur l'éducation des professionnels du secteur, délaissant les voyageurs. Un rapport de la Chaire de Tourisme Transat (2023) démontre que les entreprises touristiques requièrent des **mesures externes en promotion et visibilité accordées aux pratiques durables, mais aussi des outils de partage d'informations.** Nous aiderions de cette manière **24 647 entreprises** (Gouvernement du Québec, 2023), dont 61% des organisations ont moins de 20 employés (Chaire du Tourisme Transat, 2023). Lors de notre rencontre avec Martin Soucy, il évoque « On a du **mal à cibler les voyageurs et à partager ces valeurs avec eux.** Votre aspect d'éducation des voyageurs via les réseaux à un **fort potentiel** ». De plus, la directrice Julie Dubord de Tourisme Saguenay-Lac-Saint-Jean, la seule région au Québec à évoquer le tourisme régénératif dans son plan stratégique, précise : « Pour le moment, nous nous ne sommes pas concertés sur comment atteindre les voyageurs dans nos démarches régénératrices. Mon équipe et moi-même sommes déjà très occupés avec les autres interventions que nous avons mises en place : formation en ligne, étude sur la valeur économique du paysage et du territoire, table de concertations, accompagnement de PME... Nous serions plus disponibles à l'automne 2023 pour discuter à ce sujet et créer des synergies ensemble ».

Grâce à ces échanges pertinents avec les professionnels de l'industrie, nous avons réussi à **orienter notre offre et service** pour nous concentrer sur la **diffusion d'information en tourisme régénératif.** Il faut **construire notre communauté et l'engagé.** Il est aussi important de **l'accompagner** du mieux que nous pouvons en tenant compte de nos compétences avec Daniela. Pour continuer nos réflexions, il nous fallait évaluer les perceptions des voyageurs.

#### *4.5 Perceptions voyageurs*

D'après le Gouvernement du Québec (2023), en 2021, le Québec a accueilli **45,2 millions** de visiteurs, dont 16,1 millions de touristes et 29,1 millions d'excursionnistes, majoritairement québécois. En moyenne au cours d'une année normale, **79%** des voyageurs sont originaires du **Québec** tandis que **21%** proviennent de l'**international.** Les voyageurs **votent** en achetant un produit/service qui est **en accord avec leurs valeurs.** Les voyageurs à l'échelle internationale sont **avides d'en apprendre davantage sur les pratiques environnementales et sociales d'un prestataire touristique.** Toutefois, comme Expédia le

rappelle dans son étude « Traveler Value Index 2023 », ces **informations sont manquantes**. Expédia souligne même qu'il y a ici une **opportunité d'affaires** (Expédia, 2022). De plus, les tendances des habitudes touristiques des Québécois évoluent vers de nouvelles pratiques. La Chaire du Tourisme Transat a mis de l'avant 5 grands concepts, celui de la **connexion** est le concept qui répond au tourisme régénératif. Comme en tourisme régénératif, la connexion évoquée par Chaire du Tourisme Transat passe par des expériences riches en partages de savoir-faire qui **resserrent les liens** et **donnent un sens** aux lieux visités pour en revenir grandis (Germain *et al.*, 2022). Cependant, comme indiqué dans le SWOT, le **public n'est pas conscient** des méfaits et des torts du tourisme. Sa compréhension sur le tourisme durable est limitée et celle sur le tourisme régénératif quasi inexistante. Mais nous devons vérifier ces dires directement en sondant les voyageurs directement.

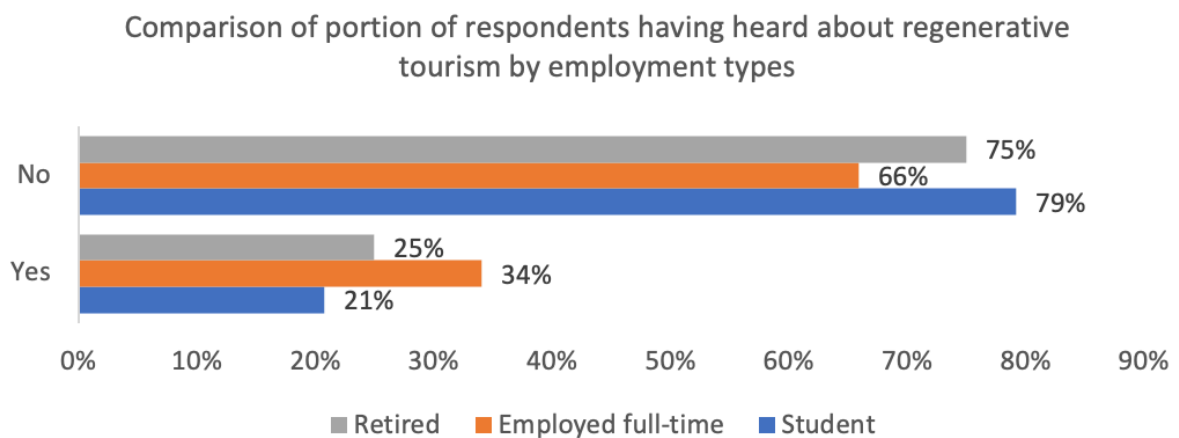


Figure 16 : Graphique sur le taux de répondants ayant entendu le terme tourisme régénératif

Toutes catégories confondues, 74% des répondants au questionnaire admettent n'avoir **jamais entendu le terme tourisme régénératif**. Néanmoins, le profil majeur de ce sondage est étudiant, avec 59% de répondants appartenant à cette catégorie. Cependant, le questionnaire comptabilise trois profils établis sur la situation professionnelle des répondants :

- Étudiants : mâle et femelle, âgés entre 18 et 34 ans, originaire du Canada et d'ailleurs
- Employés à temps plein : mâle et femelle, âgés entre 18 et 65+ ans, originaire du Canada et d'ailleurs
- Retraités : mâle et femelle, âgés entre 45 et 65+ ans, originaire du Canada et d'ailleurs

Pourtant la catégorie la plus consciente au tourisme régénératif est « l'employé à temps plein » avec 34%. C'est la **population étudiante qui est la plus inculte** sur cette notion, avec 79%.

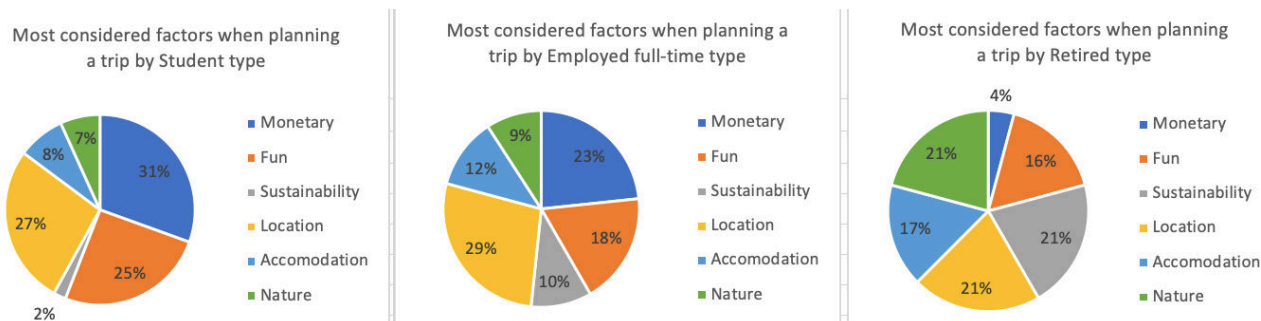


Figure 17 : Les trois facteurs les plus considérés lors de l'organisation d'un voyage en dépendant de la situation professionnelle de chacun des répondants

Ce sont d'ailleurs les **étudiants** qui accordent le **moins d'importance au développement durable** lors de l'organisation de leur voyage. Ils considèrent une grande importance à l'argent (#1), à l'endroit visité (#2) et à l'amusement (#3). Une tendance intéressante et toutefois notable. **Plus l'âge avance, plus l'intérêt est mis sur la durabilité du voyage.** Les retraités privilégient en premier lieu la nature (#1), la durabilité (#1) ainsi que l'endroit visité (#1). L'argent arrive en dernière position. Cela est fortement en lien avec à la situation financière. De manière générale, plus l'âge avançant plus notre pouvoir d'achat augmente.

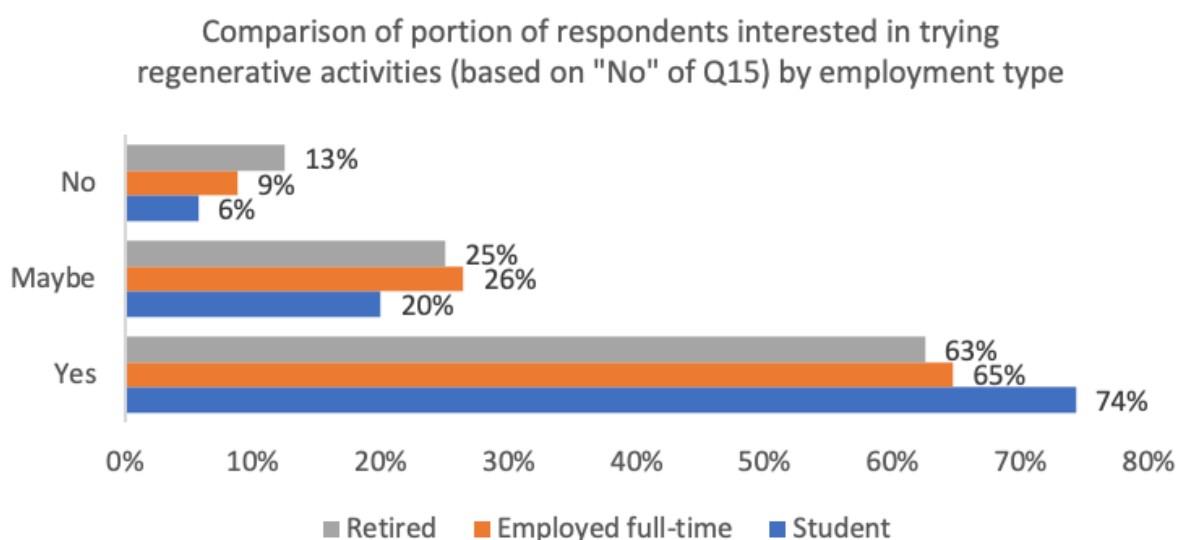


Figure 18 : Intérêts des répondants à tester des expériences touristiques régénératives

Pourtant, un autre fait intéressant est que ce sont les **étudiants** qui sont les **plus volontaires à tester des expériences touristiques régénératrices**. C'est pourquoi nous avons un **fort travail d'éducation** à effectuer surtout auprès de cette population. Nous devons donc démystifier le terme tourisme régénératif et rendre sa pratique plus accessible. De même, pour contrer la menace de la résistance au changement mis en avant dans notre SWOT, notre premier pilier doit être l'éducation. En nous basant sur la théorie « Value-Belief-Norm » élaborée par Stern (2000), nous devons éduquer afin de que les parties prenantes de l'industrie développent des valeurs régénératives. De nouvelles normes pourront ainsi émerger et pousseront les parties prenantes par la suite à changer leurs comportements et opter pour des voyages régénératifs.

#### *4.6 Cibles pour OTN*

Nous savons que notre secteur a un réel besoin d'accompagnement et d'éducation pour devenir régénératif. Nos lectures et échanges nous ont donc orientés vers deux cibles :

- Les professionnels du secteur ainsi que les Associations Touristiques régionales (ATR) - **B2B**
- Les voyageurs - **B2C**

Pour mieux comprendre nos cibles, nous avons analysé leur structure, intérêt d'achat et objectif.

##### *B2B*

Dans cette catégorie nous incluons les **ATR** ainsi que les **prestataires touristiques**. Ces derniers cherchent à renouveler leur destination pour se conformer aux exigences gouvernementales, faire croître leur réputation tout en améliorant l'acceptabilité sociale. Leur finalité est d'attirer plus de touristes à eux.

Il faut rappeler qu'une entreprise possède une structure complexe. À cet effet, Aulet (2013) met en avant l'importance de **comprendre le cycle de prise de décision** de nos clients, ici B2B. Une entreprise regroupe des individus aux expertises différentes et ayant des pouvoirs

décisionnels variables. Les individus les plus enclins à acheter nos services au sein d'une organisation sont :

- Les **influenceurs**, ceux qui ont des connaissances profondes sur le sujet et ayant le pouvoir d'orienter les choix d'achats de la compagnie
- L'**individu au droit de veto**

Dans notre cas, cela signifie que nous devons nous mettre en relation avec les **directeurs des organisations touristiques**. Ce sont eux qui détiennent le droit de veto sur l'utilisation de nos services. Les individus constituant **l'équipe de développement durable** sont nos influenceurs. Ce sont eux qui sont les plus éduqués en tourisme durable et régénératifs et qui peuvent déterminer le potentiel de nos services dans leurs opérations.

## **B2C**

Notre deuxième entité s'attaque donc au B2C, ici, le voyageur. Ces derniers ont d'autres intérêts que les entreprises. Ils veulent expérimenter, découvrir une destination, de l'accessibilité, et de la simplicité et tout en restant en maîtrise de leur budget. Dernièrement comme démontré par Booking.com (2022), les voyageurs veulent contribuer et cherchent à voyager plus durablement. Anna Pollock (2020) rappelle qu'il faut d'abord engager et communiquer avec des voyageurs éco-conscients qui sont désireux d'apprendre sur le sujet. D'après le sondage réalisé par les étudiants de McGill, nous comprenons que nous avons devant nous surtout atteindre les étudiants appartenant à la **Gen-Z**, c'est-à-dire, ceux âgés entre 18 et 24 ans. Ils sont pour la plupart **incultes** sur le tourisme régénératif, mais sont prêts à tester. Toutefois, la catégorie la **plus consciente** au tourisme régénératif est « l'employé à temps plein ». Cette catégorie concentre une grande majorité de **milléniaux**. Nous avons donc créé deux profils client pour ces deux cibles.

Romane Pollet	
<b>Credo</b>	"Une seule santé"
<b>Âge</b>	22 ans
<b>Situation professionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•étudiante à temps plein francophone à l'UDEM en dernière année de B.A.A en bioéthique</li> <li>•travaille à temps partiel en tant que serveuse au Caravane Café</li> </ul>
<b>Situation personnelle</b>	en couple
<b>Ville</b>	Montréal, Québec, Canada
<b>Bio</b>	<p>Romane est une étudiante suivant ces cours en présentiel à l'UDEM. Elle vit en coloc avec ces 3 amis à Côte-des-Neiges pour être proche de l'université. En effet, cela est plus pratique pour elle, car elle est très engagée dans la communauté étudiante surtout dans son club "une seule santé". Elle est consciente des enjeux environnementaux et sociaux et a développé sa conscience écologique à travers son éducation.</p> <p>Elle adore le sport et pratique régulièrement le yoga, la course à pied, et le vélo. Elle a un fort besoin de nature qu'elle s'organise au moins une sortie par moi au minimum dans des parcs nationaux aux alentours de Montréal. Elle trouve ces inspirations auprès de ses influenceurs préférés, des trends et via les posts et stories de ses amis. Néanmoins, elle accorde plus de valeur aux feedbacks de ses proches.</p>
<b>Marques préférées</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>GIRL CRUSH.</b></p> <p><b>HOSTELWORLD</b></p> <p><b>DECATHLON</b> <b>maxi</b></p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p><b>Moyens de communication préférés</b></p>  </div> </div>
<b>Objectifs</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Être en accord avec ces valeurs environnementales dans toutes ces actions</li> <li>•Se détacher de son travail, de son club et étude et prendre des pauses pour sa santé mentale</li> <li>•Découvrir le monde et vivre des expériences inoubliables avec ses amis</li> </ul>	
<b>Ses défis</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Organiser des excursions en accord avec sa conscience environnementale, mais qui reste dans son budget</li> <li>•Rester active malgré la charge de travail qui s'accumule entre ses études, le club et son travail à temps partiel</li> <li>•Maintenir sa vie sociale active et passer des moments complices avec son amoureux</li> </ul>	
<b>Frustrations</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elle déteste passer des heures à fouiller internet à la recherche d'informations pour organiser des week-ends responsables avec ses amis en dehors de Montréal</li> <li>•Elle n'a qu'un faible budget pour faire ces activités ce qui la force à opter pour des options des fois contraires à ces valeurs environnementales</li> <li>•Elle a peur de manquer quelque chose si elle ne profite pas maintenant de la vie (Fear of Missing Out)</li> <li>•Elle admet ne pas être très bonne avec la gestion du temps</li> </ul>	



Figure 19 : Profil client Gen-Z

Gina Moutarde	
<b>Credo</b>	La planète est notre maison, nous devons en prendre soin
<b>Âge</b>	30 ans
<b>Situation professionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•étudiante à temps partiel francophone à HEC Montréal en DEES développement durable et management</li> <li>•travaille à temps plein chez EY dans le département des ESG</li> </ul>
<b>Situation personnelle</b>	en couple (conjoint de fée)
<b>Ville</b>	Montréal, Québec, Canada
<b>Bio</b>	<p>Gina a pris le choix de reprendre ces études à temps partiel en suivant des cours du soir afin d'enrichir ces connaissances en développement durable. Un sujet qui lui tient à cœur. Elle apprécie débattre des enjeux avec ses camarades. Cela lui est d'ailleurs très utile dans son travail de consultante à EY. Elle ne souhaite pas avoir d'enfants pour des raisons personnelles et environnementales.</p> <p>Elle cherche à atteindre un équilibre entre vie perso et professionnelle. Elle fait de la gym tous les matins et apprécie des sorties sportives et en nature les weekends (vélos, randonnées, etc). Elle opte pour une attitude de vie saine en étant flexitarienne, en faisant pousser quelques plantations dans son jardin, optant pour une mobilité active, etc. Elle fait d'ailleurs elle-même ses produits ménagers et son compost dans son objectif zéro déchet. Elle tente de moins en moins de prendre l'avion, mais ne peut résister à retourner une fois par année voir sa famille restée au pays. Elle trouve ces inspirations auprès de ses influenceurs engagés préférés et via les posts et stories de ses amis. Elle suit aussi des podcasts engagés Thinkerview ou encore Good Awaits pour s'informer.</p>
<b>Marques préférées</b>	<b>Moyens de communication préférés</b>
	
<b>Frustrations</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elle déteste passer des heures à fouiller internet à la recherche d'informations pour organiser des vacances et excursions responsables</li> <li>•Elle a du mal à convaincre ces amis à adopter des gestes écologiques, cela lui prend d'ailleurs beaucoup d'énergie et peu porter à polémique avec eux</li> <li>•Elle souhaiterait un changement de système plus rapide et se sent des fois impuissante malgré tous ces efforts</li> </ul>	
<b>Objectifs</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Être en accord avec ces valeurs environnementales dans toutes ces actions</li> <li>•Prendre du temps pour elle et pour se ressourcer</li> <li>•Avoir du sens dans sa vie</li> </ul>	
<b>Ses défis</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Du peu de vacances qu'elle a, elle souhaite en profiter au maximum, mais tout en étant proche de ces valeurs</li> <li>•Maintenir une hygiène de vie saine malgré la société de consommation et son système capitaliste</li> <li>•Passer des moments complices avec son amoureux pour garder le feu allumer</li> <li>•Maintenir une vie sociale active malgré son objectif de zéro déchet</li> </ul>	



Figure 20 : Profil client millénial

## 4.7 Marketing

Pour positionner OTN nous allons devoir utiliser plusieurs stratégies pour créer un marketing **efficace et impactant**. Nous nous devons de développer une **marque forte** avec une **mission claire**, une **identité visuelle unique et accrocheuse**. Elle doit se distinguer tout en **reflétant** les **valeurs** et les **objectifs** de OTN. L'**histoire** de OTN doit être aussi mise en lumière. Nous devons **clarifier les différences entre tourisme régénératif et durable** tout en suscitant l'intérêt des voyageurs soucieux de l'environnement et qui recherchent des expériences authentiques. Notre contenu doit être **engageant et créatif**, surtout pour le **B2C**. Nous devons veiller à rester **cohérentes et transparentes** dans toutes nos actions. Il faut illustrer les avantages du tourisme régénératif et nos partenariats à travers des histoires et des expériences qui engagent notre communauté en ligne de voyageurs et de professionnels touristiques. Nous pourrions aussi organiser des événements pour rassembler les membres de la communauté.

### 4.7.1 Message

En accord avec notre cause, nous voulons **inspirer les voyages qui régénèrent notre planète** ! Il faut qu'on parle au **cœur des individus** sans pour autant les faire culpabiliser ni de glisser dans les discours extrémistes. Cependant, comme nous cherchons tant à toucher le B2B que le B2C, notre message et la tournure doivent être **adaptés à notre audience**. L'idée principale est que nous devons construire une **relation de proximité** avec notre communauté. Toutefois, nous devons garder une certaine **crédibilité** et **maîtrise de notre sujet**. Nous devons rester **professionnels** surtout avec notre clientèle **B2B**. Nous pouvons nous permettre plus d'**extravagance** avec le **B2C**.

### 4.7.2 Canaux de communication

Pour éduquer et toucher les voyageurs, nous n'avons pas d'autres choix que d'adopter une approche **agressive en marketing numérique**. Briggs (mai 2022) démontre qu'au Canada le numérique est le **canal de choix des publicitaires pour toucher et cibler une large audience**. Les plateformes privilégiées sont les moteurs de recherche, les réseaux sociaux, les plateformes vidéo et podcasts. Nous devons donc développer une stratégie de marketing



numérique robuste. Pour ce faire, nous devons considérer les points résumés dans la figure 21. Cependant, nous ne devons pas non plus sous-estimer le pouvoir du bouche-à-oreille pour autant. Dans les prochaines pages, nous approfondirons nos choix de canaux de communication. Nous ferons aussi des newsletters et écrivons des articles de blogue, mais nous n'avons pas analysé ces canaux de communication.

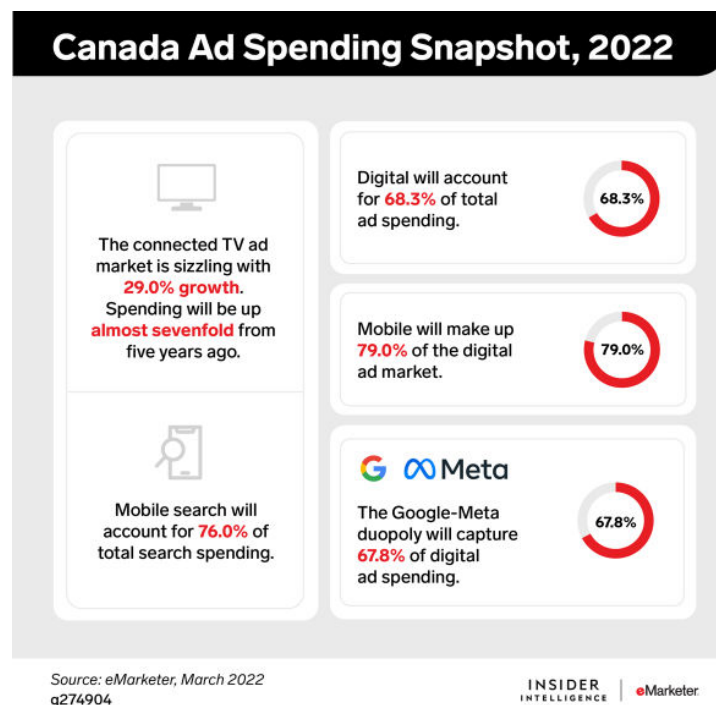


Figure 21 : Portrait des dépenses réalisées pour des campagnes publicitaires en marketing numérique au Canada en 2022 (Briggs, mai 2022)

### Moteur de recherche

Les moteurs de recherche sont les plateformes les plus populaires en marketing numérique. Elles ont les volumes de recherches et d'audience les plus élevés. **Google domine le marché** en concentrant 92% du volume de recherche au Canada (Statcounter,2020). Les utilisateurs se rendent sur ce type de plateforme lorsqu'ils ont une action à effectuer contrairement aux réseaux sociaux où l'inspiration née. Les algorithmes sont très performants et s'adaptent à notre personnalité pour garantir la meilleure expérience cliente possible. De nos jours, lorsqu'on souhaite **planifier un voyage**, il est **incontournable** de taper des mots clés dans une barre de recherche d'un moteur de recherche. Google a même répertorié le parcours de recherche pour la planification d'une expérience. Ce parcours est résumé dans la figure 22 (Think with Google, 2016).

from How the Travel Research Process Plays Out in Time-to-Make-a-Plan Moments

Gina had over 850 digital travel touchpoints\* over the course of 3 months.



Source: Google partnered with Luth to analyze the digital activity of its opt-in panel participants during a one-month, live-tracking study. This article details the cross-device clickstream data of one of those participants. Gina is a pseudonym. The participant agreed to the publication of this research for marketing purposes under the condition of anonymity.

think with Google

thinkwithgoogle.com

Figure 22 : Parcours de recherche de Gina pour organiser une expérience (Think with Google, 2016)

C'est pour ça qu'il est important que nous soyons bien référencées sur les moteurs de recherche.

### Youtube

Après Google, Youtube est la **seconde plateforme média la plus utilisée au monde !** 3 Canadiens sur 4 regardent des vidéos en ligne. Ils y passent en moyenne 1h 50min par jour (Briggs, novembre 2022). C'est d'ailleurs une des plateformes de **prédilection pour approfondir des recherches sur une destination**. Les formats **vlogs** sont très appréciés pour découvrir la réalité de l'envers du décor d'une destination (Think with Google, 2016). Dans la figure 23, nous notons que toute tranche de la population visionne des vidéos en ligne. Cela est d'autant plus véridique pour les personnes âgées entre 25 et 44 ans, soit la Gen Z et les milléniums. C'est d'ailleurs en majorité sur les téléphones mobiles que les vidéos sont visionnées. Nous devons donc assurer une présence sur YouTube.

**Digital Video Viewers in Canada, by Age, 2022-2026**  
*millions in each group*

	2022	2023	2024	2025	2026
0-11	1.9	1.9	2.0	2.0	2.0
12-17	2.3	2.4	2.4	2.4	2.5
18-24	3.3	3.3	3.3	3.3	3.4
25-34	4.7	4.8	4.8	4.8	4.8
35-44	4.5	4.5	4.6	4.7	4.7
45-54	4.0	4.1	4.1	4.1	4.2
55-64	3.7	3.7	3.8	3.8	3.8
65+	3.7	4.0	4.2	4.5	4.8
<b>Total</b>	<b>28.1</b>	<b>28.6</b>	<b>29.1</b>	<b>29.6</b>	<b>30.1</b>

Note: internet users who watch streaming or downloaded video content via any device at least once per month  
 Source: eMarketer, Oct 2022

278524 eMarketer | InsiderIntelligence.com

Figure 23 : Âge des utilisateurs de vidéo en ligne (Briggs, novembre 2022).

### Réseaux Sociaux

Dorénavant, **60% des voyageurs postent** des brides de leur voyage sur les réseaux. C'est d'ailleurs une des **premières sources d'inspiration** pour l'organisation des voyages. Les internautes accordent tout de même **plus de confiance à leurs proches** qu'à un influenceur (Think with Google, 2016). De plus, c'est sur ces plateformes que la population canadienne se dirige pour s'informer sur les dernières nouvelles (Patrimoine canadien, 2022). Pour cibler la Gen Z, nous devons nous **concentrer sur les réseaux sociaux**. C'est là que se concentre 99% de la population au Canada âgé entre 18 et 24 ans. En moyenne en 2023, les Canadiens consacrent 1h10min par jour sur les réseaux en accédant à ces **plateformes via leur téléphone mobile** à hauteur de 95% (Briggs, janvier 2023).

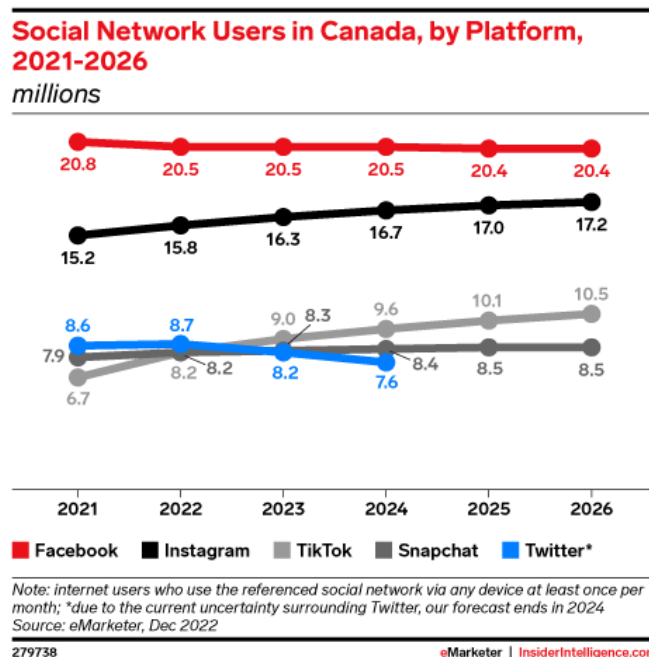


Figure 24 : Projection des tendances en réseaux sociaux au Canada (Briggs, janvier 2023).

Nous notons une **montée en puissance de TikTok et Instagram** tandis que Facebook et Twitter sont en baisse. Facebook n'arrive pas à attirer les jeunes. TikTok attire 50% des jeunes tandis qu'Instagram 45%. Snapchat reste quant à lui consistant en attirant 46% des jeunes (Briggs, janvier 2023). Une autre application qui n'est pas mentionnée dans Emarketer mais qui pourrait être d'intérêt est **Discord**. Discord est un réseau social qui fédère de larges communautés tout en adoptant une démarche plus proche de nos valeurs. Elle est passée de 250 millions d'utilisateurs en 2019 à 350 millions en 2021. Les utilisateurs de cette plateforme y passeraient notamment plus d'heures que sur n'importe quelle autre plateforme. Même si l'application attire surtout de jeunes passionnés de gaming et de technologie, les **caractéristiques** de l'application sont intéressantes pour d'autres secteurs. C'est le **Slack** de la **Gen-Z** (Platter, 2021). C'est pourquoi nous comptons plus nous orientés sur TikTok et Instagram, sans oublier Discord.

### Podcast

Le format du podcast a le **vent en poupe** ces dernières années, il dépasse même la radio. 2/3 de la population canadienne consomme ce type de contenu et y dédie 3h par jour. 64% des Canadiens adultes écoutant des podcasts suivent en moyenne 3 shows et plus par semaine. Ce contenu attire **essentiellement des Gen Z et des milléniaux**. De nombreuses plateformes offrent des podcasts comme Spotify, Apple, Amazon, YouTube ou encore Bell Media.

Cependant, Spotify domine le marché suivi de près par Apple, YouTube music et Amazon Prime Music. Spotify recense 85% d'adultes âgés entre 18 et 34 au Canada (Briggs, avril 2023). Nous devons donc diffuser nos podcasts sur ces diverses plateformes.

### *LinkedIn*

LinkedIn reste le réseau de référence dans le **monde professionnel**. Il joue un rôle crucial pour construire son réseau. C'est un outil important en entrepreneuriat. LinkedIn compte 21,7 millions d'utilisateurs canadiens dont 57% sont compris entre 18 et 34 ans, soit la Gen-Z et les milléniaux (Statista, 2022). La figure 25 illustre ce propos.

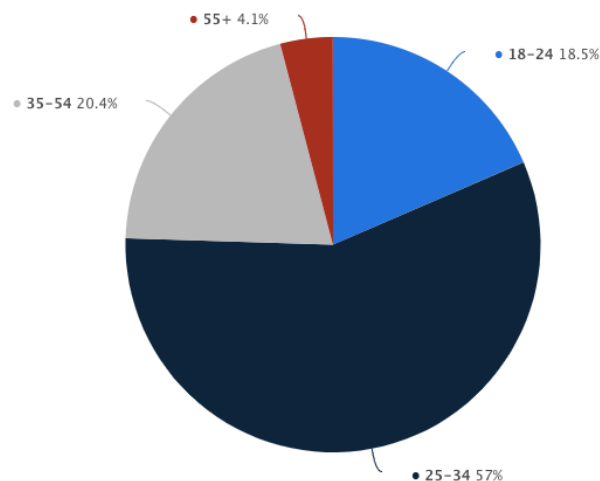


Figure 25 : Part des canadiens utilisant la plateforme en dépendant de leur tranche d'âge (Statista, 2022).

### *4.8.3 Points de vigilance en marketing*

#### *Possible interdiction de TikTok*

Nous devons tout de même rester vigilantes face à la potentielle interdiction de TikTok au Canada. TikTok compte plus de 9 millions d'utilisateurs tandis que YouTube compte 26,8 millions et Instagram 16,3 millions. Si une possible interdiction a lieu, les utilisateurs de TikTok très avides des formats courts vidéos vont très certainement se rediriger vers YouTube shorts et les reels d'Instagram (Enberg *et al.*, 2023).

### *Être en accord avec nos valeurs*

Même si nous utilisons les moyens de communications numériques modernes, nous devons veiller à réduire notre impact environnemental et social au cours de nos campagnes de sensibilisation pour être en accord avec nos valeurs et montrer l'exemple. Nous pourrions compter sur l'aide de l'entrepreneur en résidence Sylvain Amoros et sur la Chaire de Commerce en Marketing Numérique. Nous pourrions nous inspirer et écouter le podcast de Masse Critique. Une OBNL qui a pour objectif de positionner le Québec comme pionner des pratiques de Marketing & Communication durables et responsables.

### *Projet Loi C-18*

Nous devons aussi être attentives à la Loi C-18 sur les nouvelles en ligne. Cette loi devrait prochainement entrer en vigueur au Canada. Cette loi vise à soutenir une presse libre et indépendante pour contrer le déséquilibre du marché. À ce jour, ce sont les géants de la technologie qui se partagent 80% de tous les revenus publicitaires au lieu des entreprises de presse et journalistes locaux. Cette loi contribue à rétablir l'équilibre du marché de la presse numérique pour le rendre à nouveau plus équitable. Les médias canadiens auront désormais un pouvoir de négociations avec ces intermédiaires du marketing numérique (Parlement du Canada, 2023). Néanmoins, la Loi C-18 pourrait avoir pour effet négatif de réduire la quantité de nouvelles disponibles sur les réseaux (Briggs, janvier 2023). Elle pourrait nous concerner surtout si nous nous déclarons comme un média indépendant.

### *La fin des cookies*

Avec l'abolition des cookies, nous devons aussi développer des techniques pour collecter nos données primaires sur nos clients afin de pouvoir les cibler à travers nos campagnes marketing numériques tout en étant en règle avec les lois de protection des données.

En mettant en place ces diverses stratégies, nous espérons pouvoir pénétrer le marché et répandre notre message tout en adoptant nos canaux et sa formulation pour atteindre respectivement le **B2B** et le **B2C**.

## 4.6 La stratégie de l'Océan Bleu

Suite à nos analyses, nous avons noté que nous devons **surtout atteindre le voyageur**. C'est lui qui possède des **lacunes** en tourisme régénératif et qui a le plus besoin d'éducation. Il est pour l'instant **délaissé du processus**. Nous notons d'ailleurs grâce au benchmark, qu'il n'y a **pas encore d'agences de consultation** spécialisées en **tourisme régénératif** au Québec, ni même dans l'univers **francophone**. Par ailleurs, aucune agence de consultation ne communique à un public « jeune ». Aucune n'est investie sur TikTok, très peu sont sur Instagram ou encore sur YouTube... Pour l'instant, il n'existe qu'**un seul podcast anglophone en tourisme régénératif**. Un autre podcast, plus général, porte sur l'économie régénératrice. Tous ces attributs ont de la valeur aux yeux du consommateur et de l'industrie touristique. À ce jour, **personne ne propose ce type d'attributs dans son offre de services et produits**. Pour résumer notre analyse, nous avons effectué un graphique (figure 26).

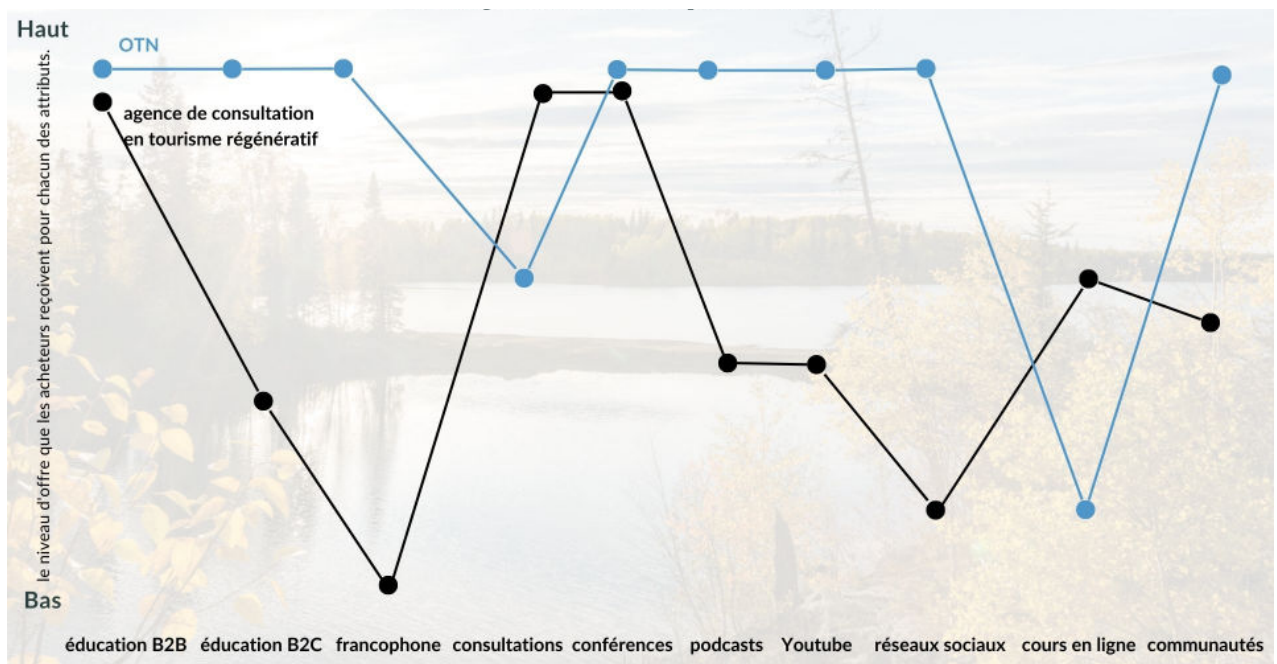


Figure 26 : Analyse de la proposition de valeur de OTN face aux propositions de valeurs des agences de consultation en tourisme régénératif

De ce graphique a découlé notre stratégie pour assurer que nous étions dans un Océan Bleu. Pour nous distinguer dans le marché, OTN doit **sensibiliser tant le voyageur que les entreprises touristiques**. Mais ces deux clients doivent être **approchés différemment**. Après des discussions avec Sylvain Amoros, expert en marketing numérique, nous avons décidé que nous devons diviser OTN en **deux entités distinctes** pour atteindre notre mission de

transformer l'industrie touristique pour permettre la régénération. De ce fait, nous avons créé une entité **On Trippe Voyages** destinée au **B2C** où nous **sensibilisons le voyageur** et où nous **co-construisons** des produits touristiques avec l'industrie, c'est-à-dire, des **expériences régénératrices**. Cette entité a pour but de **devenir l'Expedia** du tourisme régénératif. On Trippe Voyages prendra la forme d'un **SAAS**. Mais pour développer cette entité nous avons besoin de **préparer le marché**. C'est pourquoi notre autre entité est une **entreprise de consultation** dédiée au **B2B**. Ici, nous **sensibilisons et accompagnons** les entreprises dans leur transformation. C'est d'ailleurs notre principale **source de revenu**. De cette manière, OTN est un **groupe viable** et qui contribue à la transformation du secteur. Un grand **avantage** est que nous restons en **contrôle de notre compagnie**. Nous sommes **autosuffisantes** en finançant l'entité voyages nous-même, grâce à l'entité consultation. Nous **créons et capturons une nouvelle demande**. Notre proposition de valeur innovatrice nous place donc dans un **océan bleu**. Nous créons notre **marché et minimisons l'impact de la concurrence** sur notre organisation (Kim *et al.*, 2008).

### Groupe On Trippe Nature



<https://www.ontrippenature.com/>

Client	B2C	B2B
<b>Marque</b>	On Trippe Voyages	On Trippe Consultation
<b>Domaine</b>	ontrippevoyages.com	ontrippeconsultation.com
<b>Plateforme</b>	Discord, Instagram, TikTok	Podcasts, Youtube, LinkedIn
<b>Finalités</b>	<p><b>Produit</b></p> <p><b>SAAS</b></p> <p>Vente d'expériences régénératrices à travers notre plateforme de réservation</p>	<p><b>Service</b></p> <p><b>Entreprise de consultation</b></p> <p>Formations &amp; accompagnement</p>

Figure 27 : Tableau récapitulatif de notre stratégie et positionnement



## 4.9 Modèle de revenu

Comme toute organisation, nous devons **penser aux profits**. Bien que nous optons pour une entreprise à mission, nous devons **être en mesure de nous financer** pour **concrétiser nos projets**. Dans un premier temps, nous nous concentrons nos efforts essentiellement sur notre première entité : **OTN Consultation**. C'est cette entité qui sera capable de générer nos revenus pour ensuite financer **OTN Voyages**. Après 3 mois de réflexions, nos choix se sont arrêtés sur les options cités en figure 28. Nous combinons le modèle de revenu d'une **entreprise culturelle** et celui d'une **agence de consulting**. Pour générer notre revenu nous avons créé des **packages** basé sur le principe de **add-on**.

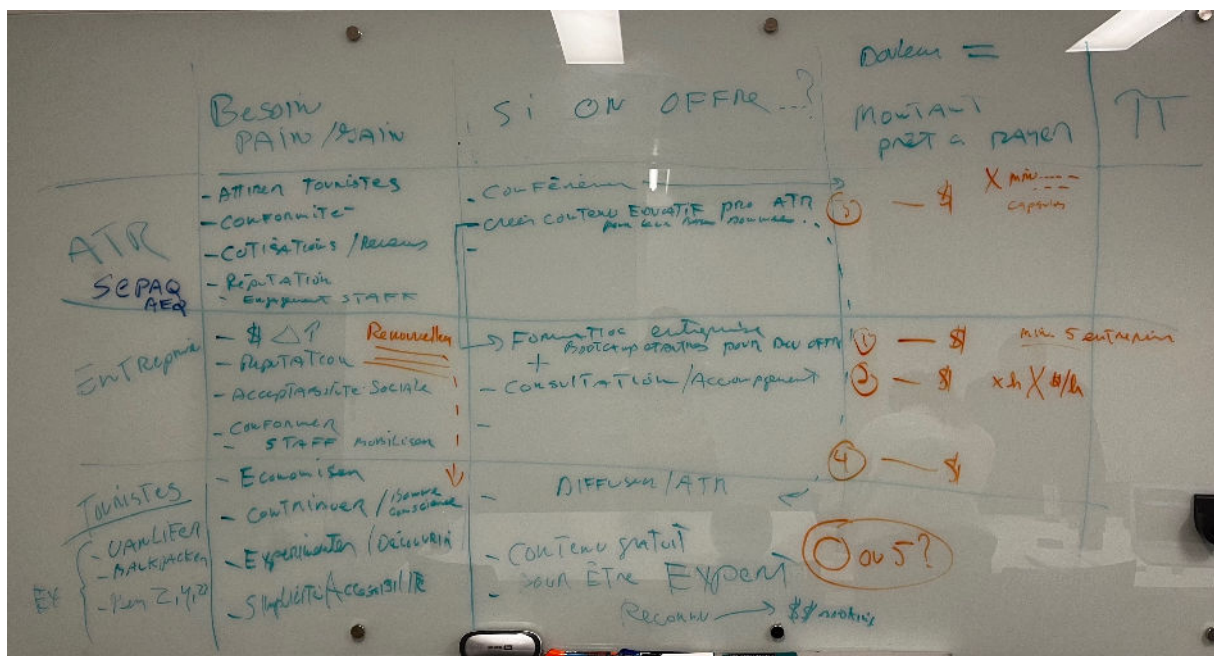


Figure 28 : Brainstorming sur notre modèle de revenus en compagnie d'entrepreneur en résidence de La Base entrepreneuriale

## 0. Médias

Dans cette étape 0, nous créons du **contenu médiatique** pour sensibiliser les voyageurs et les entreprises touristiques au tourisme régénératif. Nous commencerons nos campagnes de sensibilisations pour nos deux entités en adoptant notre message et en diffusant sur des canaux différents. Nous inspirons ainsi les organisations à adopter des pratiques régénératrices et les touristes à opter pour ces options. Cette étape est cruciale pour nous pour nous convertir en experte du tourisme régénératif. Nous gagnerons en **visibilité** et ferons croître notre **notoriété**.

Étant donné que nous allons produire des podcasts et des vidéos que nous publierons sur Spotify et YouTube, nous pourrions prétendre à la **monétisation sur ces plateformes**. Toutefois, nous devons répondre à certains critères avant de pouvoir y prétendre. La durée pour atteindre ces critères est variable car cela dépend de l'engagement que nous suscitons. Plus nous gagnons d'engagements, plus nous serons en mesure d'accroître nos gains. À titre d'exemple, une vidéo de 15 000 vues nous rapporterait environ 30\$. Nous espérons obtenir environ **5%** de nos revenus de cette manière. Nous pourrions aussi escompter un faible revenu (**2%**) pour arrondir nos fins de mois grâce à des liens d'**affiliation**. Comme nous référençons des entreprises pratiquant un tourisme régénératif dans nos podcasts et vidéos, nous pouvons par la suite intégrer un lien dans la description qui track les ventes que nous avons réalisées. Nous percevons ainsi une commission sur la vente réalisée. C'est un bon moyen au début pour contourner la création d'une plateforme de réservation telle que booking.com qui est très coûteuse. Cela est aussi une bonne source d'insight si nous souhaitons nous lancer dans la création d'un SAAS dans quelques années.

### *1. Formations*

Notre principale source de financement se repose sur la vente de formation. Nos formations peuvent prendre la forme de **conférences** de quelques heures ou de **bootcamps** à la journée entière. C'est une introduction au tourisme régénératif. Avec ce service nous démystifions le tourisme régénératif et facilitons les discussions lors de sessions de design thinking. Nous faisons **rêver les organisations** en leur présentant les outils qui leur permettent de se **conformer aux exigences gouvernementales** et même d'aller au-delà. Elles auront la capacité **d'améliorer leur réputation et leur acceptabilité sociale**, dans la finalité d'**attirer plus de touristes à elles**. Pour ce service, les entreprises peuvent nous contacter de manière individuelle en **vente directe** via notre adresse **courriel** visible sur notre **site web** ou encore par **LinkedIn**. Nous leur soumettrons alors un **devis**. Ce service est basé sur un prix fixe que nous adoptons aux moyens financiers des organisations. Une autre option est de créer un package pour l'ATR. Le premier service de ce package ATR est la formation où au minimum 5 entreprises membres qui ont le goût de suivre la formation sont conviées. Nous pensons que ce segment nous rapportera **40%** de nos revenus. Nous avons résumé notre offre formation dans la figure 29.

Proposal Entreprise ATR	Coût	Vente
<b>SENSIBILISATION</b>		
<b>Conférence entreprise</b>		
<i>Journée de cours</i>		
coût per heure expert (3pax)	600	
Logistique	150	
Transport	300	
Material	300	
Nourriture	255	
Imprevistos	270	
	<b>1875</b>	<b>2813</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>2813</b>
<b>VOLONTÉ</b>		
<b>Offre standard</b>		<b>2812.5</b>
<b>Bootcamp -journée - design thinking (1 intervenant)</b>	<b>5000</b>	<b>7500</b>
<i>Developpement de l'offre touristique</i>		
	<b>TOTAL</b>	<b>10313</b>

Figure 29 : Offre sensibilisation

## 2. Accompagnement

Une fois que les entreprises touristiques ont rêvé et sont éduquées aux notions de tourisme régénératif, il est temps de **passer à l'action**. Elles vont nécessiter un accompagnement pour **mettre en place les outils présentés** et **transformer leur organisation** en ce sens. Ici, nous offrons une gamme de service différent allant de la stratégie, aux actions à mettre en place, à la mesure d'impact. Ces services s'adaptent aux nombres d'heures de consultation nécessaires pour chaque entreprise (x heures \* \$/heures). Nous ferons des devis pour adapter nos coûts horaires en fonction du pouvoir financier de chacun. Les entreprises peuvent nous contacter par **courriel** visible sur notre site web ou encore par **LinkedIn**. Nous mettrons aussi de l'avant les différentes **subventions gouvernementales** auxquelles les entreprises peuvent prétendre en utilisant nos services. Cela a un double avantage, c'est un argument de vente qui réduit les coûts pour l'entreprise et nous permet de gonfler nos prix. Nous comptons dégager **35%** de nos revenus de cette manière. Ce service est la 2<sup>ème</sup> option de notre package ATR. Ce service peut être d'intérêt pour l'ATR car il lui permet de renouveler sa destination tout en se conformant aux exigences environnementales et en améliorant sa réputation sur la scène internationale. La figure 30 résume notre offre accompagnement.

CONNAISSANCE		
<b>Offre premium</b>		<b>10313</b>
<b>Diagnostic de l'entreprise</b>		
150*h - min 3h pre-estategie	300	450
<b>Consultation &amp; accompagnement devel. de produit</b>		
150*h - min 8h	800	1200
<b>Construction de mesures de suivis</b>		
150*h - min 3h	300	450
	<b>TOTAL</b>	<b>12413</b>

Figure 30 : Offre Accompagnement

### 3. & 4 & 5 Création de contenu

Comme nous produisons déjà des contenus médias pour nos réseaux pour susciter l'engagement de notre communauté et gagner en visibilité, nous pouvons ajouter une option de **création de contenu** dans notre offre de service et dans le package ATR. Nous pouvons créer une **vidéo** sur les progrès et la transformation de l'organisation en tant qu'entreprise régénératrice. La création de ce type de contenu coûterait un prix que nous adapterons au budget de chaque entreprise et dépendant la longueur et le format des vidéos choisit : reel, vidéo YouTube, etc (x min \* \$/min). Une autre option serait de vendre seulement le **contenu raw** (sans edit) vidéographique, et photographique. L'organisation touristique peut être intéressée de récupérer ce contenu pour ses propres campagnes marketing. Ici, nous espérons récupérer **13%** de revenus. La figure 31 récapitule cette offre. Nous fermons donc la boucle de notre offre de service.

APTITUDE		
<b>Offre complet</b>		<b>12413</b>
<b>Contenue vidéo- capsule</b>		
1 vidéo - 5 min	4000	4600
	<b>TOTAL</b>	<b>17013</b>
<b>Podcast pour donner visibilité (Options)</b>	660	990

Figure 31 : Offre création de contenu

## 6. Crowdfunding & subventions

Étant donné que nous sommes une entreprise à impact, nous pourrions nous tourner vers le **financement collaboratif** en lançant des campagnes sur La Ruche pour démarrer notre entreprise et concrétiser des projets. Nous pouvons aussi prétendre à des **subventions gouvernementales**. Ici, nous espérons collecter **5%** de revenus.

En conclusion, nous voulons au maximum nous **autofinancer** pour **garder le contrôle** de notre entreprise et ne pas être soumis à des investisseurs. En accumulant toutes ces stratégies et en utilisant le principe du **Ad-on**, nous obtenons le résultat suivant :

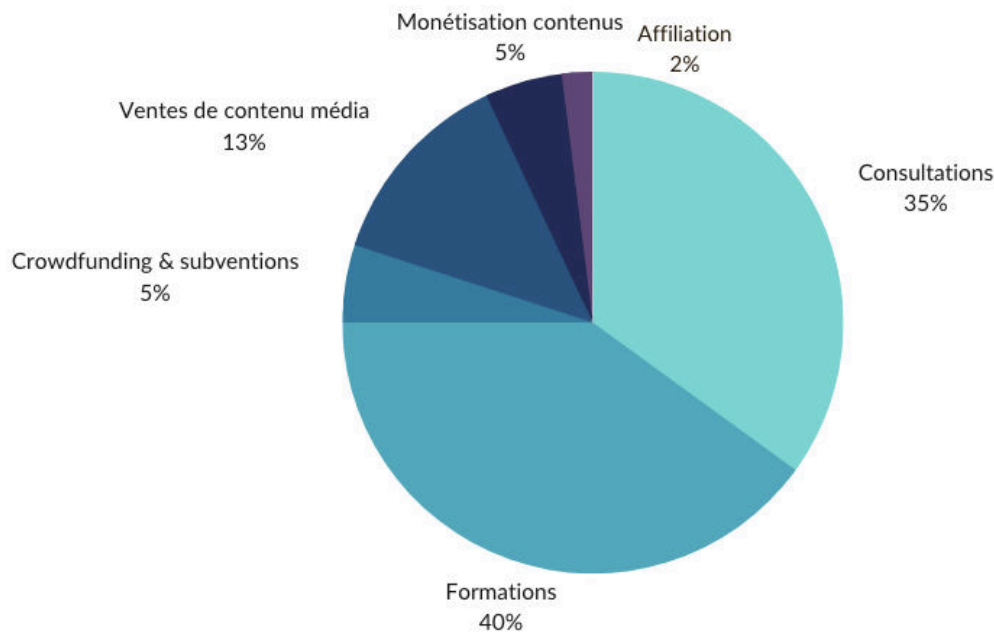


Figure 32 : Modèle de revenus de OTN

Plus OTN prend de l'ampleur, plus nous serions en mesure d'agrandir notre offre de services. Notre objectif principal reste tout de même d'ouvrir notre plateforme de réservation d'expérience avec On Trippe Voyages car nous croyons que c'est ainsi que nous instaurerons un changement profond dans notre industrie. Nous restons ouvertes à toutes opportunités car notre vision est grande transformer l'industrie touristique pour permettre la régénération de nos communautés et écosystèmes. Des marques pourraient être intéressées de s'allier à nous pour réaliser notre vision. Si elles respectent bien nos valeurs, nous pourrions signer des contrats avec elles. À l'avenir, On Trippe Consulting pourrait s'équiper d'une académie en ligne. Nous pourrions accompagner de cette manière encore plus d'entreprises dans leur transformation, car les heures de consultation sont limitées... Nous pourrions également développer un diplôme ou encore une certification pour que les entreprises ayant suivi nos formations soient reconnues.

#### 4.10 Roadmap

Maintenant que nous détenons une idée claire de notre service et de notre cible, nous avons prévu un roadmap pour organiser nos actions. Nous avons gardé un roadmap épuré pour partager simplement les **grandes étapes de notre déploiement**. La figure 32 expose notre roadmap à **long terme** (5ans).

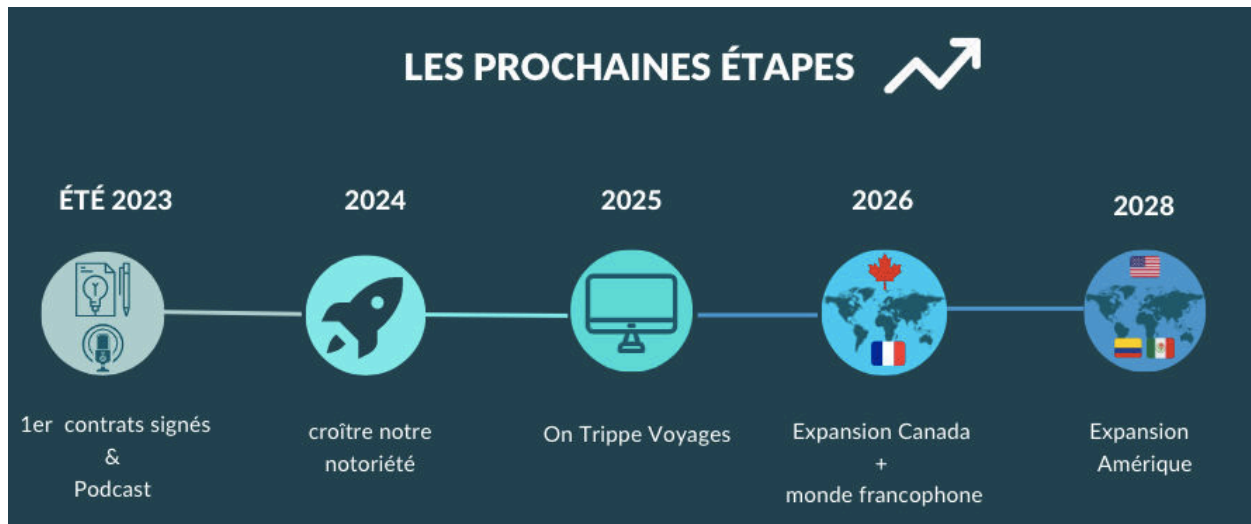


Figure 33 : Roadmap OTN

Nous avons aussi des initiatives plus courts termes à priorisées cette année :

- Enregistrer notre entreprise (été 2023)
- Construire et déployer notre podcast (été & automne 2023)
- Signer un premier contrat de consultation cet été auprès d'un professionnel touristique (été 2023)
- Collaborer avec la recherche en définissant des mandats (été & automne 2023)

Étant donné nos réalités respectives avec Daniela (immigration et financière), notre champ d'action est limité. Nous faisons de notre maximum pour faire de OTN une réalité et générer l'impact que nous souhaitons. Nous réfléchissons à embaucher des employés à temps partiels et des stagiaires une fois que nous enregistrons l'entreprise afin de respecter nos délais et de nous aider à communiquer et à réaliser nos premiers contrats.

#### *4.11 Modèle financier*

Dans cette partie, nous avons cherché à déterminer notre modèle financier. Il nous fallait **évaluer nos coûts** en ressource humaine, matérielle, etc. Nos coûts financiers sont au final moindres. En effet, nous commençons par OTN consulting qui est un service de formations et d'accompagnements. Nous n'avons **quasiment pas de coût matérielle**, outre que pour la création de contenu (caméras, trépied, microphones, drone...). En effet, en intégrant la Base entrepreneuriale, nous avons déjà accès à un espace de co-working gratuitement, et ce à vie ! Pour tourner nos podcasts et vidéos tout en limitant nos dépenses, nous pouvons nous servir de nos logements que nous pouvons convertir en studio. Cela évite également de faire des locations et de payer des frais inutilement. Nous aurons cependant des frais de marketing pour payer notre domaine, site web et différentes plateformes que nous utilisons. Toutefois, comme nous comptons croître organiquement sur les réseaux et que nous démarcherons sur LinkedIn ou par téléphone ou encore par courriels des entreprises, nos frais marketing sont contrôlés. Le bouche-à-oreille est également notre plus grand allier ici. Pour résumer, en coûts marketing et matériel, nous aurons environ à dépenser 6 000\$. Nous avons aussi considéré nos **frais de pré-démarrage** dans l'équation (environ 3 000\$). Nous ne prévoyons avoir que peu de **frais bancaire**. Au début, des transactions en ligne via des interactifs ou des virements nous suffiront (environ 7\$ par mois). Au final, notre **coût financier le plus important** est **humain**. Nos deux salaires sont ce qui nous coûte le plus cher. Nous souhaitons recevoir environ 3 000\$ net d'impôts par mois pour vivre dignement. Sur ces bases, nous avons projeté notre croissance (figure 33).

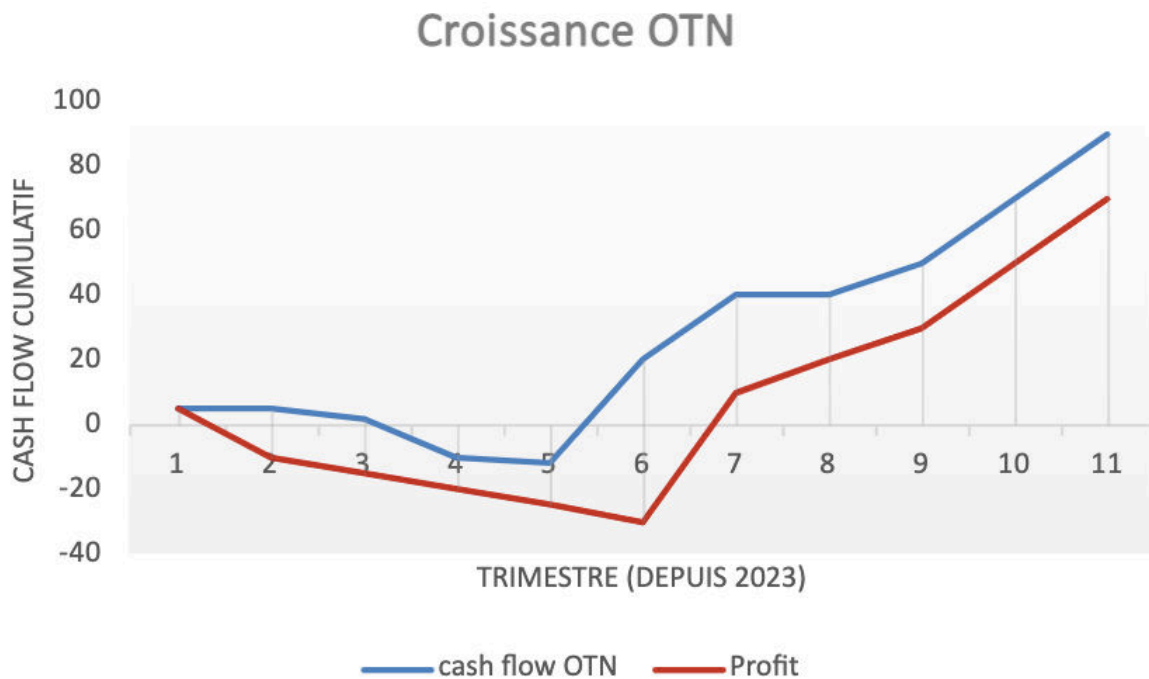


Figure 34 : J curve OTN

En somme, si nous nous déployons comme prévu, nous serons en mesure **d'atteindre notre seuil de rentabilité au cours de l'été 2024**. Nous sommes également ravies, car pour couvrir nos frais de démarrage, nous avons gagné la bourse Robert Dutton d'une valeur de 10 000\$ ainsi qu'une compétition Pitch4Good qui venait avec un chèque de 5 000\$. Dans un an environ, nous pourrions espérer être employés à temps plein avec OTN !

#### 4.12 KPIS

OTN va révolutionner les mœurs de toute une industrie. Nous sortons du modèle capitaliste pour orienter le tourisme vers un modèle décroissantiste grâce au tourisme régénératif. Nous devons alors redéfinir les unités de mesure de ce système et en établir de nouvelles qui soient en harmonie avec les communautés et les écosystèmes de notre Terre. Aujourd'hui, nous dessinons le futur du tourisme. Pour définir les KPIs de OTN, nous nous sommes inspirées de KPI existants dans le monde médiatique, de la consultation, en développement durable et en tourisme.



## Projet d'intégration – Naomi Thibonnet (11305379) – On Trippe Nature OTN

Thématique	Description	Exemples de métriques
<b>OTN campagnes de sensibilisation</b>		
Portée	Combien de personnes ont été touchées par la campagne ?	nombre de vues nombre de partages nombre de mentions sociales nombre de visites sur le site Web nombre de conférence nombre de personnes ayant assisté aux conférences
Engagement	Combien de personnes ont interagi avec la campagne et/ou ont agi en réponse à la campagne ?	nombre de commentaires, nombre de likes, nombre de retweets, nombre d'emails, coup de téléphone (nos leads) nombre de dons donnés (crowdfunding) nombre de partenariats effectué
Notoriété	Combien de personnes ont retenu le message de la campagne et ont été sensibilisées ?	enquêtes de reconnaissance de marque, discussions sur les médias sociaux et dans les groupes de discussion, nombre de rédactions de rapports par les médias en réponse à la campagne
<b>Accompagnement</b>		
Discussions	Combien de conversations avons-nous ouvertes autour du tourisme régénératif?	nombre de conférences données nombre de bootcamps/workshops donnés nombre de participants
Collaboration	Combien de collaboration avons-nous établie?	nombre d'acteurs approchés prenant part aux discussions & à la co-création (ex: dans vidéos et podcasts) nombre de bénévoles nombre d'heures effectuées par les bénévoles
Comportements	Combien d'organisations ont changé leur comportement pour adopter des pratiques régénératrices suite à notre accompagnement ?	nombre d'entreprises accompagnées nombre de membres nombre de communautés aidées et impliquées et revitalisés / nombre de projets co-crées avec les communautés locales peut être utilisé comme KPI nombre d'écosystèmes aidés et impliqués et revitalisés / nombre d'hectares de terres protégées
<b>Environnemental</b>		
Empreinte écologique	mesures sur l'impact de OTN sur l'environnement	nombre de tonnes de CO2 et autres gaz à effet de serre émis par l'organisation chaque année nombre de kWh ou de joules consommés par l'organisation chaque année pour ses opérations nombre de litres d'eau utilisés par l'organisation chaque année pour ses opérations poids ou le volume de déchets produits par l'organisation chaque année, ainsi que la quantité recyclée et mise en décharge nombre de tonnes de matières premières utilisées par l'organisation chaque année pour ses opérations mesures prises par l'organisation pour protéger et restaurer les habitats naturels et réduire les impacts négatifs sur la faune et la flore
<b>Social</b>		
Impact social	mesures sur l'impact de OTN en terme sociale	mesures la santé des employés mesure la sécurité des employés mesure bien-être des employés

Figure 35 : OTN KPI

De cette manière, nous croyons fortement que nous serons capables de changer le macro-système du tourisme et assurer un futur à notre industrie dans un monde aux ressources limitées. Pour que vous, vos enfants et petits enfants puissent eux aussi s'émerveiller devant les richesses naturelles de notre planète. De toutes ces analyses, la stratégie de OTN a émergé. Nous étions enfin en mesure de les retranscrire dans notre Business Model Canvas.

## 5. Modèle d'affaires « On Trippe Nature - OTN »

---

Après **3 mois** de réflexion (février/mars/avril), de discussions, de coaching, nous sommes parvenues à un modèle d'affaires viable pour OTN. Dans cette section, je présente notre « Business Model canvas final » ainsi que des liens vers notre site web, notre pitch deck et exemples de conférences.

Comme expliqué dans le chapitre précédent, nous avons divisé OTN en deux entités ayant des objectifs distincts pour atteindre notre mission de transformer l'industrie touristique pour permettre la régénération. Nous avons une entité **OTN consultation**, dédiée au **B2B**. Ici, nous **sensibilisons et accompagnons** les entreprises dans leur transformation. Nous préparons notre marché. C'est d'ailleurs notre principale **source de revenus**. Nous y consacrons donc la plupart de nos efforts. Notre deuxième entité **OTN Voyages** destinée au **B2C** a pour but de **devenir l'Expedia** du tourisme régénératif. Nous **sensibilisons le voyageur** et nous **co-construisons** des expériences régénératrices avec l'industrie. Cela prendra la forme d'un **SAAS** qui sera financé grâce aux revenus que nous émettrons avec OTN consultation. De cette manière, OTN est un **groupe viable** qui contribue à révolutionner les mœurs du secteur du voyage. Un grand **avantage** est que nous restons en **contrôle de notre compagnie**. Nous sommes **autosuffisantes**. De plus, de cette façon en changeant les perceptions et les comportements vis-à-vis du tourisme, nous croyons fortement parvenir à faire du tourisme régénératif la nouvelle norme pour l'industrie. La figure 35 résume cette séparation.



## ON TRIPPE NATURE GROUPE

	1ère étape	2ème étape
<b>CLIENT</b>	B2B	B2C
<b>Marque</b>	OTN CONSULTING	OTN VOYAGES
<b>Quoi</b>	Service	Produit
<b>Service</b>	Formation et accompagnement	Sensibilisation Expériences régénératrices
<b>Plateforme</b>		
<b>Finalité</b>	Entreprise de consultation	SAAS



Figure 36 : Vue d'ensemble du groupe OTN

De là, nous avons pu remplir notre Business Model Canvas. Comme notre principale source de financement provient de OTN, le Business Model Canvas présenté en **figure x** prend en compte seulement cette entité. En effet, nos deux entités ont des modèles d'affaires différents.

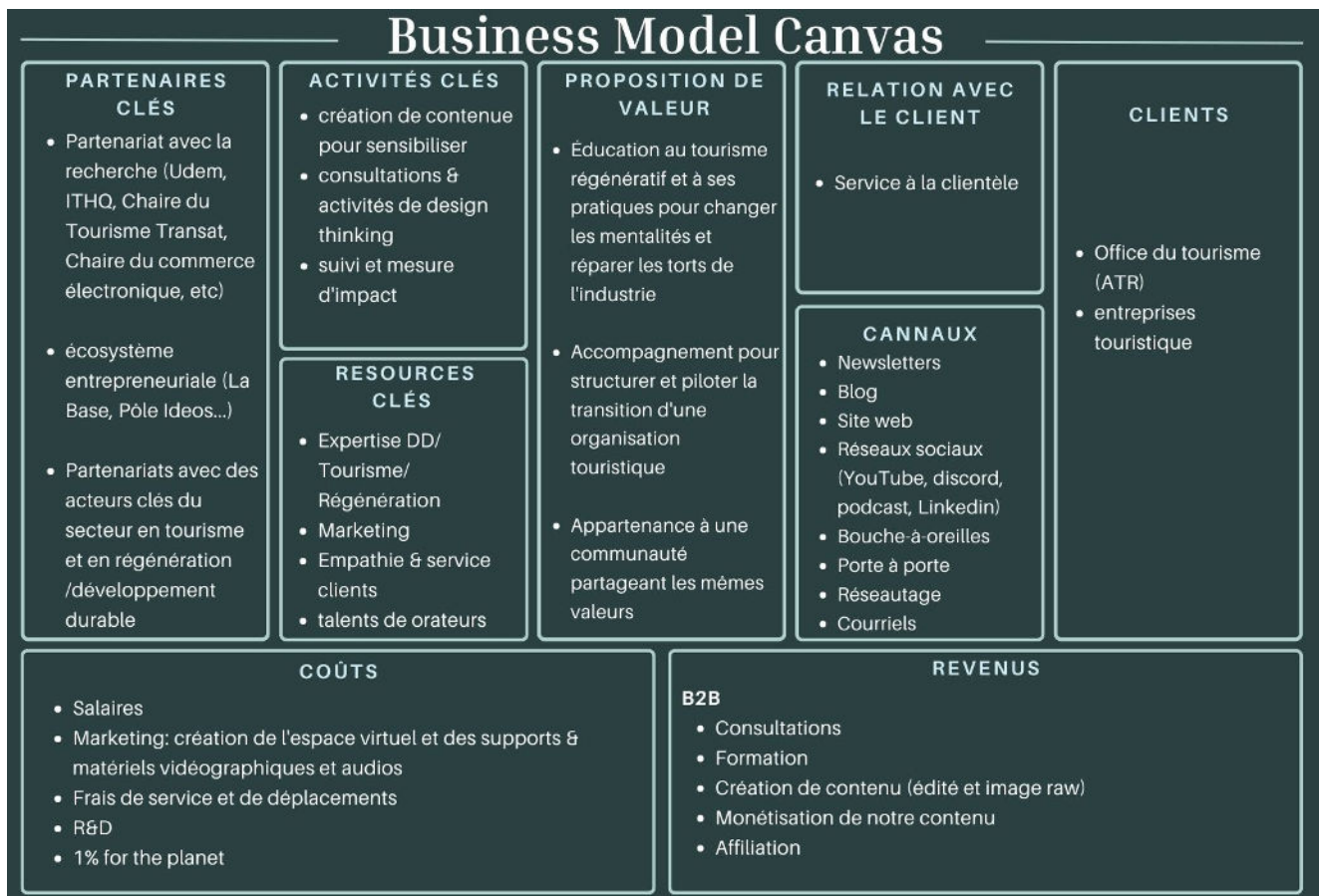


Figure 37: Business Model OTN consulting

### Liens utiles

Site web: <https://www.ontrippenature.com/>

Linktree: <https://linktr.ee/ontrippenature>

Pitch Deck:

[https://www.canva.com/design/DAFhN7p6ftY/W8YAGxCL2M9dedPOm09DCw/edit?utm\\_content=DAFhN7p6ftY&utm\\_campaign=designshare&utm\\_medium=link2&utm\\_source=sharebutton](https://www.canva.com/design/DAFhN7p6ftY/W8YAGxCL2M9dedPOm09DCw/edit?utm_content=DAFhN7p6ftY&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton)

Article, nous mentionnant : <https://notman.org/on-trippe-nature-grand-gagnant-de-pitch4good-biodiversite-et-ressources-naturelles/>

**Conférences :**

-Cours RSE en anglais de Joey El-Khoury :

[https://hecmontreal.zoom.us/rec/share/V8swWFLhyr8CHCXYZKWCxmQADuTDfwtBY-xryolcFUwM\\_HmyMeY1WqM5-0WPkTKH.GXOLWV52ge8b7OY](https://hecmontreal.zoom.us/rec/share/V8swWFLhyr8CHCXYZKWCxmQADuTDfwtBY-xryolcFUwM_HmyMeY1WqM5-0WPkTKH.GXOLWV52ge8b7OY)

-Conférence Une Seule Santé et Tourisme slides:

[https://www.canva.com/design/DAFgqLL37q4/QFzJ3yPtNe36WXHebax3lg/edit?utm\\_content=DAFgqLL37q4&utm\\_campaign=designshare&utm\\_medium=link2&utm\\_source=sharebutton](https://www.canva.com/design/DAFgqLL37q4/QFzJ3yPtNe36WXHebax3lg/edit?utm_content=DAFgqLL37q4&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton)

## 6. Conclusion & réflexions sur les apprentissages

---

### 6.1 Conclusion

En conclusion, ce projet d'intégration a permis d'**approfondir nos connaissances** sur l'industrie touristique, de **mettre de l'avant ces torts** et de chercher à y **apporter des solutions**. Les innovations touristiques ainsi que des outils du développement durable ont été étudiés pour finalement s'orienter principalement vers le tourisme régénératif qui est en lien avec la décroissance. Ce projet a permis de transmettre les connaissances en **tourisme régénératif** du monde anglophone vers le **monde francophone**. En effet, c'est encore un concept assez novateur qui redonne le pouvoir aux écosystèmes et aux communautés et met de l'avant la **collaboration** et l'**autonomie**. Le tourisme régénératif gagne en puissance. Des données primaires auprès de l'industrie ont été récoltées pour vérifier ces dires, entrevoir des problèmes ou encore des lacunes qui pouvaient être transformés en opportunité d'affaires. Néanmoins, nous voulions être en accord avec nos valeurs, ne pas tomber dans les vices du capitalisme, mais au contraire transformer la société pour le bien de l'humanité et de la Terre. De ces analyses, le plan d'affaires de OTN a émergé. OTN prend avantage de l'essor du mouvement du tourisme régénératif et du **manque d'éducation** en tourisme régénératif des voyageurs et des entreprises touristiques pour le combler. En éduquant et appliquant ces nouvelles pratiques, nous serions capables de **révolutionner l'industrie touristique** pour instaurer de **nouvelles normes** qui assureront la **régénération**. Nous sommes à l'initiative d'une **transition socio-écologique** du tourisme vers la régénération. OTN est un groupe divisé en deux entités OTN voyages et OTN consulting. Le pôle consulting, dédié au B2B, est celui qui sera développé dans un premier temps à cause de nos réalités respectives avec Daniela. Puis, le pôle voyages, dédié au B2C, sera développé pour faciliter l'accès aux voyageurs pour vivre des expériences régénératrices. Nos **campagnes de sensibilisation** B2C et B2B seront effectuées simultanément. Avec Daniela, nous **croions fort en notre projet**. Néanmoins, nous sommes rattrapées par des réalités financières et d'ordre migratoire. Nous devons donc **revoir nos attentes** à la baisse. À ce jour, nous nous préparons à rentrer sur le marché du travail et peaufinons la stratégie de OTN. Nous cherchons des jobs flexibles qui nous permettraient de recevoir un bon salaire sans être mentalement trop prenant pour poursuivre à travailler sur notre projet. Nous espérons d'ici juin être dans la partie opérationnelle, c'est-à-dire, dans la création de contenu surtout de notre podcast et signer des contrats de consultation ou des formations.

## *6.2 Limitations*

Ma posture de chercheuse-entrepreneur a constitué un avantage pour rédiger ce travail, notamment en raison de ma position de co-fondatrice. J'étais en connaissance de l'historique, du terrain, et des réalités auxquelles OTN devait faire face. Cette position a constitué une limitation à la recherche... Elle a pu biaiser mon jugement ou encore rendre mon impartialité discutable. Par ailleurs, cela a potentiellement pu altérer mon analyse notamment à cause des difficultés traversées sur le terrain, des émotions perçues, et de mon parcours entrepreneurial. La résistance aux changements des personnes interviewées peut aussi être perçue comme limitante.

## *6.3 Réflexions sur mes apprentissages*

Ces quelques mois dans la peau d'un entrepreneur ont été très **instructifs**. Ce fut un travail de longue haleine et de nombreuses heures de réflexions. J'ai navigué l'incertitude, vécu des moments de confusions, connu des échecs, et des réussites. J'étais impressionnée de l'engouement que nous suscitons autour de nous, des compétitions remportées (bourse HEC Montréal, Pitch4Good), des invitations que nous avons reçues (Consulat général de France à Montréal), des échanges que nous avons eus (PDG, directeurs, équipes en développement durable, conférenciers, experts) et j'en passe. Ce fut un véritable **ascenseur émotionnel**. J'étais très heureuse de ne pas être seule dans cette aventure pour partager mes peines et mes doutes.

Sur le plan personnel, je me suis découvert une nouvelle casquette et **développé mes compétences entrepreneuriales** : capacité à résoudre des problèmes, une meilleure tolérance au risque, vivre dans l'incertitude... J'avais quelques essais dans le monde de l'entrepreneuriat auparavant via ma chaîne YouTube en 2020. Je ne m'y étais pas dédiée à 100% car j'étudiais en parallèle et j'avais un emploi à temps partiel. J'ai essayé de développer ma chaîne en essayant de faire des vidéos sur divers sujets tels que ma vie d'expatriation, mes voyages, mon quotidien d'étudiante à HEC Montréal, Miss France... Malheureusement, je n'ai jamais eu autant d'engouement que pour OTN. Je suis néanmoins ravie de mettre mes compétences vidéographiques ainsi que mon équipement au service de OTN. J'ai l'impression d'avoir enfin trouvé une cause, un **sens à donner** à ces compétences mais aussi une niche sur YouTube. Au-delà de mes aptitudes en création de contenu, j'ai l'impression que tous mes apprentissages, éducations (parentales et scolaires), expatriations (8 pays, 3 continents), voyages (52 pays, tous

les continents), passions (sports, nature, multiculturalisme) convergent et se retranscrivent dans le plan d'affaires de OTN. J'ai le sentiment que toutes mes expériences m'ont préparée à être une **agente du changement** pour mon industrie de cœur : le tourisme.

Un autre point important de mon apprentissage au cours de cette aventure est que j'ai compris la puissance de la **collaboration**. Aucune personne seule ne peut se prétendre en développement durable et en régénération de détenir la solution aux enjeux auxquelles nous faisons face. Les enjeux sont complexes et impliquent une multitude d'acteurs. Ils nécessitent la participation de tous pour changer les macro-systèmes de notre société. J'ai compris l'importance du **travail en équipe**. À plusieurs nous sommes plus forts et pouvons aller plus loin ! Pour sortir de nos macro-systèmes et impliquer au maximum les parties prenantes, des techniques de design thinking doivent être mises en place pour initier les concertations. L'aide de facilitateurs est également requise. OTN initie des tables de concertation où Daniela et moi-même intervenons en tant que facilitatrices et militantes pour orienter les discussions vers le tourisme régénératif. Je trouve que c'est le rôle le plus approprié à notre situation. Je ne pense pas que nous ne pouvons prétendre à être déjà des experts en tourisme régénératif... Bien que j'aie fait une littérature académique approfondie sur le tourisme régénératif et que nous sommes en contact avec des chercheurs dans ce domaine (Michelle Holliday, Diane Dredge). Nous donnons des conférences sur le sujet mais je ne me sens pas encore loyale dans ce rôle. Je souffre certainement du **syndrome de l'imposteur**... Je pense qu'il me faudra prendre confiance en moi et développer mon argumentaire pour assumer cette nouvelle fonction.

Finalement, je suis heureuse d'être en mesure d'**effectuer des liens** entre l'industrie touristique et la maîtrise en management et développement durable de HEC Montréal que j'ai suivis ces deux dernières années. Au début, c'était assez flou pour moi, car l'industrie touristique n'est jamais évoquée dans nos cours à HEC. De même, quand j'étais en Suisse entre 2016 et 2020 pour mon BAC en tourisme, le développement durable n'était que mentionné succinctement. J'étais au début une **éco-anxieuse**. Je ne voyais pas de sorties ni de solutions à ces problèmes. J'étais démotivée au point de me dire « profite jusqu'à ce que nous soyons au pied du mur. En attendant, mets toutes les chances de ton côté, investis dans ton éducation, sécurise un accès à l'eau potable en devenant canadienne, achète une propriété possédant des ressources naturelles et qui est un réservoir de biodiversités, construis une bibliothèque de connaissances pour être capable de survivre en cas d'effondrement... ». Aujourd'hui, je suis moins anxieuse. Cependant, je continue tout de même ces démarches au cas où. Avec OTN,



j'espère mettre de l'avant des solutions et apporter ma brique pour construire notre société de demain. Je me sens **en accord avec mes valeurs** et au moins j'**agis**.

Dans l'espoir de voyager demain et pour continuer de nous émerveiller devant les richesses et les beautés naturelles de notre planète, je **vous invite à vous joindre au mouvement : On Trippe Nature !**

## Bibliographie

---

Abbes, Intissar et Saloua Touil (2017). « Formes du bien-être et expériences de consommation : une application au secteur touristique », *Décisions Marketing*, vol. 3, no 87, p. 81-98.

Abraham, Yves-Marie (2019). *Guérir du mal de l'infini*, Montréal, Écosociété.

Alliance de l'Industrie du Québec (2023). *L'industrie touristique en chiffres*, Alliance de l'Industrie du Québec. Récupéré de <https://allianceturistique.com/lindustrie-touristique-en-chiffres/>

Ateljevic, Irena et Pauline J. Sheldon (2022). “Guest Editorial: Transformation and the Regenerative Future of Tourism”, *Journal of Tourism Futures*, vol. 8, no 3, p. 266–68.

Aulet, Bil (2013). *Disciplined entrepreneurship*, New Jersey, Wiley.

Bass, Bernard M. et Ronald E. Riggio (2005). *Transformational Leadership*, 2nd ed., New York, Psychology Press.

Bauman, Z. (2007). Collateral Casualties of Consumerism. *Journal of Consumer Culture*, vol. 7, no 1, p. 25-56.

Becken, Susanne and Jesvier Kaur (2021). “Anchoring ‘Tourism Value’ Within a Regenerative Tourism Paradigm – a Government Perspective”, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 30, no 1, p. 52–68.

Becken, Susanne and Jesvier Kaur (2022). “Anchoring ‘Tourism Value’ Within a Regenerative Tourism Paradigm - a Government Perspective”, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 30, no 1, p. 52–68.

Bellato, Loretta et al. (2022). “Transformative Roles in Tourism: Adopting Living Systems' Thinking for Regenerative Futures”, *Journal of Tourism Futures*, vol. 8, no 3, p.312–29.

Bellato, Loretta and Joseph M. Cheer (2021). “Inclusive and Regenerative Urban Tourism: Capacity Development Perspectives”, *International Journal of Tourism Cities*, vol. 7, no 4, p.943–61.

Booking.com (2022). *Sustainable Travel Report 2022*. Récupéré de : <https://globalnews.booking.com/download/1161485/booking.comsustainabletravelreport2022final.pdf>

Boluk, Karla A. et Gaurav Panse (2022). “Recognising the Regenerative Impacts of Canadian Women Tourism Social Entrepreneurs through a Feminist Ethic of Care Lens”, *Journal of Tourism Futures*, vol. 8, no 3, p.352–66.

Briggs, Paul (2022, avril 7). “Digital Audio in Canada 2022: Spotify’s the Top Platform for Brands as the Ad Market Matures”, *Emarketer*. Récupéré de [https://content-na1.emarketer.com/digital-audio-canada-2022?\\_ga=2.194897325.1864260201.1681947388-299247906.1681947388&\\_gl=1\\*8mgf2h\\*\\_ga\\*Mjk5MjQ3OTA2LjE2ODE5NDczODg.\\*\\_ga\\_XXYLHB9SXG\\*MTY4MTk1OTQyNC4zLjEuMTY4MTk1OTU2NS4wLjAuMA..](https://content-na1.emarketer.com/digital-audio-canada-2022?_ga=2.194897325.1864260201.1681947388-299247906.1681947388&_gl=1*8mgf2h*_ga*Mjk5MjQ3OTA2LjE2ODE5NDczODg.*_ga_XXYLHB9SXG*MTY4MTk1OTQyNC4zLjEuMTY4MTk1OTU2NS4wLjAuMA..)

Briggs, Paul (2023, janvier 25). “Canada Social Media Outlook 2023: TikTok Continues to Gain As Twitter and Facebook Lose Users”, *Emarketer*. Récupéré de [https://content-na1.emarketer.com/canada-social-media-outlook-2023?\\_gl=1\\*1igzm3m\\*\\_ga\\*Mjk5MjQ3OTA2LjE2ODE5NDczODg.\\*\\_ga\\_XXYLHB9SXG\\*MTY4MTk1NDYwNi4yLjAuMTY4MTk1NDYwNi4wLjAuMA..&\\_ga=2.137363760.1864260201.1681947388-299247906.1681947388](https://content-na1.emarketer.com/canada-social-media-outlook-2023?_gl=1*1igzm3m*_ga*Mjk5MjQ3OTA2LjE2ODE5NDczODg.*_ga_XXYLHB9SXG*MTY4MTk1NDYwNi4yLjAuMTY4MTk1NDYwNi4wLjAuMA..&_ga=2.137363760.1864260201.1681947388-299247906.1681947388)

Briggs, Paul (2022, mai18). “Canada Ad Spending 2022: Digital Ad Spending Drives the Total Ad Market Upward”, *Emarketer*. Récupéré de [https://content-na1.emarketer.com/canada-ad-spending-2022?\\_ga=2.162988348.1864260201.1681947388-299247906.1681947388&\\_gl=1\\*wjtvry\\*\\_ga\\*Mjk5MjQ3OTA2LjE2ODE5NDczODg.\\*\\_ga\\_XXYLHB9SXG\\*MTY4MTk1OTQyNC4zLjEuMTY4MTk1OTU2NS4wLjAuMA..](https://content-na1.emarketer.com/canada-ad-spending-2022?_ga=2.162988348.1864260201.1681947388-299247906.1681947388&_gl=1*wjtvry*_ga*Mjk5MjQ3OTA2LjE2ODE5NDczODg.*_ga_XXYLHB9SXG*MTY4MTk1OTQyNC4zLjEuMTY4MTk1OTU2NS4wLjAuMA..)

Briggs, Paul (2022, novembre 14). « Canada Digital Video 2022 : CTV Boosts Viewership and Advertising Opportunities », *Emarketer*. Récupéré de <https://content-na1.emarketer.com/canada-digital-video-2022>

Burns, James M. (1978). *Leadership*, New York, Harper & Row.

Callicott, Baird J. (1989). *In defense of the land ethic: Essays in Environmental Philosophy*, Albany, Suny Press.

Cave, Jenny *et al.* (2022). “Regenerative Tourism: The Challenge of Transformational Leadership”, *Journal of Tourism Futures*, vol. 8, no 3, p. 298–311.

Cave, Jenny et Dianne Dredge (2020). “Regenerative Tourism Needs Diverse Economic Practices”, *Tourism Geographies*, vol. 22, no 3, p. 503–13.

Chaire du Tourisme Transat (2023). *Pratiques durables: état de la situation de l'industrie touristique du Québec*, rapport. Récupéré de <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/tourisme/etudes-statistiques/RA-rapport-tourisme-responsable-durable-complet.pdf>

Christin, Rodolphe (2020). *La vraie vie est ici. Voyager encore?*, Écosociété.

Christin, Rodolphe (2017). *Manuel de l'anti tourisme*, Écosociété.

Commissariat général au développement durable (2021). *Tourisme durable : une solution pour voyager dans le monde de demain?*, République française. Récupéré le 15 mars 20223 de <https://www.notre-environnement.gouv.fr/actualites/essentiels/article/tourisme-durable-une-solution-pour-voyager-dans-le-monde-de-demain>

Décathlon (2022). *La micro-aventure ? Oui mais c'est quoi le concept?*, Décathlon. Récupéré le 15 mars 20223 de <https://conseilsport.decathlon.fr/la-micro-aventure-oui-mais-cest-quoi-le-concept>

Deming, W. Edwards (1982). *Out of the Crisis*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.

Descola, Philippe (2005). *Par-delà nature et culture*, Paris, Gallimard.

Destination Québec cité (2023). *Compenser l'empreinte carbone de mon voyage*, Destination Québec cité. Récupéré le 15 mars 2023 de :<https://www.quebec-cite.com/fr/planifier-voyage-quebec/compenser-empreinte-carbone>

Dredge, Dianne (2022). “Regenerative Tourism: Transforming Mindsets, Systems and Practices”, *Journal of Tourism Futures*, vol. 8, no 3, p.269–81.

du Plessis, Chrisna et Raymond J. Cole (2011). “Motivating Change: Shifting the Paradigm.” *Building Research and Information*, vol. 39, no 5, p. 436–49.

Elkington, John (1994) “Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development”, *California Management Review*, vol 36, p.90-100.

Elkington, John (2020). *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*, New York, Fast Company Press.

Expedia (2022). *Traveler Value Index 2023*, rapport. Récupéré de <https://go2.advertising.expedia.com/traveler-value-index-2023-outlook.html>

Enberg, Jasmine, Paul Briggs, Bill Fisher et Carina Perkins (2023, 12 avril). “TikTok Bans Are Spreading Worldwide: What Global and International Marketers in Canada, the UK, and EU Need to Know”, *Emarketer*. Récupéré de <https://content-na1.emarketer.com/tiktok-bans-spreading-worldwide>

Forbes (2019, 15 juin). « le flight shaming menace-t-il les compagnies aériennes? », *Forbes*, section Environnement. Récupéré de : <https://www.forbes.fr/environnement/le-flight-shaming-menace-t-il-les-compagnies-aeriennes/>

Freeman, Milton (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*.

International Organization for Standardization (2006). *Environmental management — Life cycle assessment — Principles and framework*, Norme ISO 14040:2006. Récupéré 17 mars 2023 de <https://www.iso.org/standard/37456.html>

Germain, Kate, Amélie Racine, Claudine Barry, Natacha Bolduc, Marie-Christine Bruneau, Théo Dupond, *et al.* (2022). *Cahier tendances 2023*, rapport, Chaire de Tourisme Transat. Récupéré de [https://veilletourisme.s3.amazonaws.com/2022/Cahier+tendances+2023/Cahier\\_Tendances2023.pdf](https://veilletourisme.s3.amazonaws.com/2022/Cahier+tendances+2023/Cahier_Tendances2023.pdf)

Global Destination Sustainability Mouvement (2020). Anna Pollock: Introducing Regenerative Tourism, [vidéo], YouTube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=-3hgfxWLOf8&t=1222s>

Gouvernement du Québec (2023). *Études et statistiques en tourisme*, Ministère du Tourisme. Récupéré de <https://www.quebec.ca/tourisme-et-loisirs/services-industrie-touristique/etudes-statistiques>

Hardin, Garret (1968). « The Tragedy of the Commons », *Science*, vol 162, no 3859, p. 1243-1248.

Herman, E. S., et Chomsky, N. (1988). *Manufacturing consent*, New York, Pantheon Books.

Holliday, Michelle (2017). “Cultivating Excellence: Moving Beyond Engineering Thinking to Living-Systems Thinking”, *Performance Improvement*, vol. 56, no 4, p. 27–30.

Honoré, Carl (2009). *In Praise of Slow: How a Worldwide Movement Is Challenging the Cult of Speed*, Orion.

Humphreys, Alastair (2014). *Microadventures: Local Discoveries for Great Escapes*, William Collins.

Imbsen, Christopher (dir.) Valentin Birka, Helena Rey de Assis, Andrea Maria Bacher, Maelys Nizan, Dr. Jesko Neuenburg, *et al.* (2021a). *A Net Zero Roadmap for Travel & Tourism. Proposing a new target Framework for the Travel & Tourism Sector*, rapport, London, World Travel & Tourism Council. Récupéré de : [https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/WTTC\\_Net\\_Zero\\_Roadmap.pdf](https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/WTTC_Net_Zero_Roadmap.pdf)

Joyce, Alexandre et Raymond L. Paquin (2016). “The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models”, *Journal of Cleaner Production*, vol 135, p. 1474-1486.

Labrie, Carolyne (2022, 12 février). « Un tourisme « régénératif » pour la région », *Le Quotidien numérique*, section Actualités. Récupéré de : <https://www.lequotidien.com/2022/04/27/un-tourisme-regeneratif-pour-la-region-0044b11ae943c5bf61aad1b3eac55f97>

Lansky, Dough (2015). *How to fix travel* [vidéo], YouTube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=sBaiRpIpPKQ&t=920s>

Lansky, Dough (2019). *How to save tourism from itself* [vidéo], YouTube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=Imbj0F-gUSw&t=29s>

Leboucher, Caroline (2021). « Quels enjeux pour le secteur du tourisme français suite à la pandémie de Covid-19 ? », *Annales des Mines - Réalités industrielles*, vol 2021, no 4, p. 92-97.

Leave no trace (2021). *The 7 principles*, Leave no trace. Récupéré le 15 mars 2023 de : <https://lnt.org/why/7-principles/>

Liu, Xinyi, Jun Wen, Metin Kozak, Yangyang Jiang et Zhiyong Li (2022). « Negotiating interdisciplinary practice under the COVID-19 crisis: opportunities and challenges for tourism research », *Tourisme Review*, vol 77, no 2, p. 484-502.

Loi concernant la transparence et la responsabilité du Canada dans le cadre de ses efforts pour atteindre la carboneutralité en 2050 (2021) 43-2-C12-F, art. 1.2. Récupéré de [https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/fr\\_CA/ResearchPublications/LegislativeSummaries/432C12E](https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/fr_CA/ResearchPublications/LegislativeSummaries/432C12E)

Mathisen, Line, Siri Ulfsdatter Sørensen, et Trine Lyrek (2022). “The Reciprocity of Soil, Soul and Society: The Heart of Developing Regenerative Tourism Activities”, *Journal of Tourism Futures*, vol. 8, no 3, p. 330–41.

Major, Josie et Debbie Clarke (2022). “Regenerative Tourism in Aotearoa New Zealand - a New Paradigm for the Vuca World”, *Journal of Tourism Futures*, vol 8, no 2, p. 194–99.

Mariani, Marcello M, Wojciech Czakon, Dimitrios Buhalis, et Ourania Vitouladiti (2015). *Tourism Management, Marketing, and Development: Performance, Strategies, and Sustainability*, Basingstoke, Hampshire, Palgrave Macmillan.

MarketLine (2023). *Travel & Tourism Industry Profile: Canada*, 2nd, Business Source Premier. Récupéré de <https://web-p-ebSCOhost-com.proxy2.hec.ca/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=66ea7f03-04f2-49a3-8ee1-a88c660417fe%40redis>

Marx, Karl (1950). *Le Capital: Critique De L'économie Politique*, Paris, éd. sociales.

Meadows, Donella (1999). “Leverage points: places to intervene in a system”, *The Sustainability Institute*, Hartland VT.

Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle, et Donna J. Wood (1997). “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *The Academy of Management Review*, vol. 22, no 4, p. 853-886.

Mora, Henri (2022). *Désastres touristiques*, L'échappé.

Mowery, Lauren (2021, 18 mars). “Why Regenerative Travel Must Be The Future Of The Industry, Says Amanda Ho”, *Forbes*, section Forbeslifestyle. Récupéré de



<https://www.forbes.com/sites/lmowery/2021/03/18/why-regenerative-travel-must-be-the-future-of-the-industry-says-amanda-ho/?sh=6ae8df8b6328>

Nancy Duxbury, Fiona Eva Bakas, Tiago Vinagre de Castro, et Sílvia Silva (2020). “Creative Tourism Development Models Towards Sustainable and Regenerative Tourism”, *Sustainability*, vol 13, no 2, p. 1–17.

Nejc, Jus, et Tiffany Misrah (2021). *Travel & Tourism: Economic Impact 2021*, rapport, World Travel & Tourism Council. Récupéré de : <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Global%20Economic%20Impact%20and%20Trends%202021.pdf>

Nelson, Melissa et Daniel Shilling (2021). *Traditional Ecological Knowledge: Learning from Indigenous Practices for Environmental Sustainability*, Cambridge, Cambridge University Press

New Zealand Government (2021). *The Living Standards Framework 2021*. Récupéré de: <https://www.treasury.govt.nz/sites/default/files/2021-10/tp-living-standards-framework-2021.pdf>

OCDE (2018). *Qu'est-ce que la croissance verte et comment peut-elle aider à assurer un développement durable?*, OCDE. Récupéré le 15 mars 2023 de: <https://www.oecd.org/fr/croissanceverte/quest-cequelacroissanceverteetcommentpeut-elleaideraassurerundeveloppementdurable.htm>

Organisation Mondiale de la Santé (2021). *Le Groupe tripartite et le PNUE valident la définition du principe « Une seule santé » formulée par l'OHHLEP*, Organisation Mondiale de la Santé. Récupéré le 21 février 2023 de <https://www.who.int/fr/news/item/01-12-2021-tripartite-and-unep-support-ohhlep-s-definition-of-one-health>

Osterwalder, Alexander et Pigneur, Yves (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Hoboken, Wiley.

Ostrom, Elinor, Laurent Baechler, et Laurent Baechler (2010). *Gouvernance Des Biens Communs: Pour Une Nouvelle Approche Des Ressources Naturelles*, Bruxelles, De Boeck.

Parent, Carolyne (2021, 20 mars). « Le tourisme régénérateur, ou comment faire œuvre de réparation », *Le Devoir*, section voyage. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/vivre/voyage/597081/le-tourisme-regenerateur-ou-comment-faire-oeuvre-de-reparation>

Park, ChangYeon, Sojung Lee, Choong-Ki Lee, et Reisinger, Yvette (2022). “Volunteer tourists’ environmentally friendly behavior and support for sustainable tourism development using Value-Belief-Norm theory: Moderating role of altruism”, *Journal of Destination Marketing & Management*, vol. 25.

Parlement du Canada (2023). Loi C-18. Récupéré de <https://www.parl.ca/legisinfo/en/bill/44-1/c-18>

Patrimoine canadien (2022). *Le gouvernement présente un projet de loi visant à garantir une rémunération équitable aux médias d'information et la viabilité des nouvelles locales*, Gouvernement du Canada. Récupéré de <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/nouvelles/2022/04/le-gouvernement-presente-un-projet-de-loi-visant-a-garantir-une-remuneration-equitable-aux-medias-dinformation-et-la-viabilite-des-nouvelles-locales.html>

Platter, Dave (2021, 30 décembre). How Marketers Can Leverage Discord, Forbes, section Leadership. Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/12/30/how-marketers-can-leverage-discord/?sh=346190d04c7a>

Pollock, Anna (2019). “Regenerative Tourism: The Natural Maturation of Sustainability”, *Medium*, section Regenerate The Future. Récupéré de <https://medium.com/activate-the-future/regenerative-tourism-the-natural-maturation-of-sustainability-26e6507d0fcb>

Proulx-Masson Geneviève et Constance Bassouls (2016). « Fin de la croissance, fin des voyages? », *L'échappée belle*, volume 3. Récupéré de [http://www.lechappeebelle.ca/2015/04/fin-croissance-fin-voyages/#\\_edn2](http://www.lechappeebelle.ca/2015/04/fin-croissance-fin-voyages/#_edn2)

Queige, Laurent (2019, 28 septembre). « Le tourisme représente une expression positive de la société de consommation », *Le Monde*, section Débats. Récupéré de [https://www.lemonde.fr/idees/article/2019/09/28/le-tourisme-represente-une-expression-positive-de-la-societe-de-consommation\\_6013407\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2019/09/28/le-tourisme-represente-une-expression-positive-de-la-societe-de-consommation_6013407_3232.html)

Radio-Canada (2018, 7 août). « Surabondance de touristes : il faut d'urgence repenser le modèle, dit une experte », *Radio-Canada*, section Tourisme. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1116850/tourisme-voyages-environnement-impacts-nature>

RECYC-QUÉBEC (2023). L'économie circulaire, une priorité, RECYC-QUÉBEC. Récupéré le 15 mars 2023 de : <https://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/entreprises-organismes/mieux-gerer/economie-circulaire/>

Reed, Bill (2007). “Shifting from ‘sustainability’ to regeneration”, *Building Research and Information*, vol. 35, no 6, p. 674-680.

Reseau veille tourisme (2022, 1<sup>er</sup> mars). « Les Destinations qui (re)construisent les bases de demain », Reseau veille tourisme, section Destination. Récupéré de : <https://veilletourisme.ca/2022/03/01/destinations-reconstruisent-bases-demain/>

Romagnoli, Marco (2021, 26 juin). « Quatre pistes pour réinventer le tourisme post-pandémie », *Le Soleil Numérique*, section Affaires. Récupéré de <https://www.lesoleil.com/2021/06/27/quatre-pistes-pour-reinventer-le-tourisme-post-pandemie-64d3b0ce0b55e2dfc19c64658bd77581>

Sampson, Ximena (2020, 28 février). « Gérer le surtourisme à l'ère des réseaux sociaux », *Radio-Canada*, section Voyage. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1526531/surtourisme-voyages-destinations-vacances-venise>

Sans Trace Canada (2022). *Qui sommes-nous*, Sans Trace Canada. Récupéré le 15 mars de <https://sanstrace.ca/a-propos/#qui-sommes-nous>

Saunders, Mark, Philip Lewis et Adrian Thornhill (2009). *Research Methods for Business Students*, 5th ed., New York, Prentice Hall.

Silberzahn, Philippe (2014). *Effectuation les principes de l'entrepreneuriat pour tous*, Paris, Pearson.

Statista (2022). *Share of LinkedIn users in Canada as of December 2022, by age group*, Statista. Récupéré de <https://www.statista.com/statistics/1134991/linkedin-user-share-in-canada-age/>

Steffen, Will *et al.* (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet, *Science*, vol. 347, no 6223.

Soosalu, Grant, Suzanne Henwood et Arun Deo (2019). “Head, heart, and gut in decision making: development of a multiple brain preference questionnaire”, *SAGE Open*, vol. 9, no 1.

Stern, Paul C. (2000). “New environmental theories: Toward a coherent theory of environmentally significant behavior”, *Journal of Social Issues*, vol. 56, no 3, p. 407-424.

Stinkdorn, Marc, Markus Hormess, Adam Lawrence, et Jakob Schneider (2016). *This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*, O'Reilly Media.

Think with Google (2016). *How the Travel Research Process Plays Out in Time-to-Make-a-Plan Moments*, Google. Récupéré de <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-trends/travel-research-process-make-a-plan-moments/>

The World Tourism Organization (2022a). *COVID-19 et tourisme international*, UNWTO. Récupéré le 3 Décembre 2022 de <https://www.unwto.org/fr/tableau-tourisme/covid-19-et-tourisme-international>

The World Tourism Organization (2022b). *Glossaire*, UNWTO. Récupéré le 1<sup>er</sup> Décembre 2022 de <https://www.unwto.org/fr/glossaire-de-tourisme>

The World Tourism Organization (2022c). *Sustainable Development*, UNWTO. Récupéré le 2 Décembre 2022 de <https://www.unwto.org/fr/sustainable-development>

The World Tourism Organization (2020). *Dashboard des données sur le tourisme de l'OMT : 2010-2020* [graphique]. Récupéré le 17 mars 2022 de <https://www.unwto.org/fr/tableau-tourisme/resultats-du-tourisme-mondial-et-regional>

The World Tourism Organization (2023a). *Le tourisme dans le programme 2030*, UNTWO. Récupéré le 17 mars 2023 de <https://www.unwto.org/tourism-in-2030-agenda>

The World Tourism Organization (2023b). *Tourism for SDGS*, UNTWO. Récupéré le 17 mars 2023 de <https://tourism4sdgs.org/>

Tomassini, Lucia et Elena Cavagnaro (2022). “Circular Economy, Circular Regenerative Processes, Agrowth and Placemaking for Tourism Future”, *Journal of Tourism Futures*, vol. 8, no 3, p.342–45.

Tourisme Saguenay-Lac-Saint-Jean (2022). *Itinéraire stratégique de la destination du Saguenay-Lac-Saint-Jean 2022-2030*, Tourisme Saguenay-Lac-Saint-Jean. Récupéré le 13 Mars 2023 de : <https://tourismesaglac.com/industrie/itineraire-strategique-de-la-destination-du-saguenay-lac-saint-jean-2022-2030/>

United Nation (2022). The 5Ps of the SDGs: People, Planet, Prosperity, Peace and Partnership [vidéo], YouTube. Récupéré de : <https://unsdg.un.org/latest/videos/5ps-sdgs-people-planet-prosperity-peace-and-partnership#:~:text=Video-.The%205Ps%20of%20the%20SDGs%3A%20People,Planet%2C%20Prosperity%2C%20Peace%20and%20Partnership>

UNWTO (2023). *Tourism for SDGS*, UNTWO. Récupéré le 10 mars 2023 de <https://tourism4sdgs.org/>

Wang, Jing, Wang Shanyong, Xue Hanbing, Wang Yu, et Li Jun (2018). “Green image and consumers' word-of-mouth intention in the green hotel industry: The moderating effect of Millennials”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 181, p. 426-436.

Kim, W. Chan, Mauborgne Renée, et Mauborgne Renée (2008). *Stratégie Océan Bleu : Comment Créer De Nouveaux Espaces Stratégiques*, Paris, Village Mondial.

World Tourism Organization (2023). *Climate Action in Tourism – An overview of methodologies and tools to measure greenhouse gas emissions, rapport*, Madrid, UNWTO.

Récupéré de <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284423927>

WWF (2022). *Living Planet Report 2022 - Building a nature- positive society*, Report, Gland,

WWF. Récupéré de [https://wwf.ca/report/living-planet-report-2022/?gclid=CjwKCAiAl9efBhAkEiwA4TorihabwnBZ4m5aqr6y32oxQvzD411NKkaBgFKsE7SAmMHjB5gBmhndxBoCm0MQAvD\\_BwE](https://wwf.ca/report/living-planet-report-2022/?gclid=CjwKCAiAl9efBhAkEiwA4TorihabwnBZ4m5aqr6y32oxQvzD411NKkaBgFKsE7SAmMHjB5gBmhndxBoCm0MQAvD_BwE)

Zhang, Dapeng, Qiaoqiao Wang, et Yang Yang (2023). “Cure-all or curse? A meta-regression on the effect of tourism development on poverty alleviation”, *Tourism Management*, vol. 94.