



REPENSER LES MODÈLES D'AFFAIRES DANS LE TOURISME : L'INNOVATION COMME MOTEUR DE TRANSITION

Le tourisme fait face à de nombreux défis, de la digitalisation de l'offre à la durabilité des activités en passant par l'évolution des attentes des voyageurs. Pour rester compétitives, les entreprises doivent repenser leurs modèles d'affaires tout en s'adaptant aux nouvelles exigences de leur clientèle. Comment ce changement de paradigme peut-il s'opérer ? Quels sont les nouveaux business models que les entreprises peuvent embrasser ? En Nouvelle-Aquitaine, les équipes du Tourisme Lab ont mis en place un programme de formation dédié aux start-up afin de les orienter vers un modèle d'affaires plus vertueux et durable.

Le modèle d'affaires, ou business model, définit la manière dont une entreprise va créer, fournir et capter de la valeur. Il décrit les principales activités, ressources et stratégies nécessaires pour apporter efficacement des produits ou des services. On parle bien sûr de valeur économique de l'entreprise, mais le modèle d'affaires peut également prendre en compte la valeur sociale ou culturelle qu'elle va créer. Quels que soient leur niveau de maturité ou leur secteur d'activité, toutes les entreprises ont besoin de business models. Certaines s'appuient sur des processus longs pour élaborer des modèles complexes tandis que d'autres agissent rapidement pour en définir les bases et passer à l'action. Le modèle d'affaires s'articule autour de trois composantes essentielles :

▸ la proposition de valeur – décrire ce que l'entreprise va vendre et auprès de quels clients (c'est le quoi, le pour qui ?) ;

▸ l'architecture de valeur – détailler la manière dont l'entreprise va s'organiser pour concrétiser cette proposition de valeur. Elle définit les ressources et les compétences disponibles (c'est le comment ?) ;

▸ l'équation du profit – évaluer la rentabilité du projet, c'est-à-dire la façon dont la proposition et l'architecture vont s'aligner pour générer de la valeur pour l'entreprise (c'est le combien ?).

Mais un modèle d'affaires est loin d'être figé. Il doit se réinventer et innover pour être en phase avec son temps. Comment ? En explorant de nouvelles idées, en apportant de nouvelles propositions et en créant de nouvelles chaînes de valeur, le tout en ne cessant jamais d'être à l'écoute des problématiques et des besoins du marché. Problématiques et besoins qui ne cessent d'évoluer avec le changement climatique.

LES ENJEUX DE LA TRANSFORMATION DES MODÈLES D'AFFAIRES

À l'heure où la température moyenne mondiale a déjà dépassé 1,5 degré¹, se plaçant au-dessus des niveaux préindustriels, où le dérèglement climatique a des conséquences économiques indéniables et où la perte de biodiversité est massive, force est de constater que le modèle de production linéaire consistant à « extraire, fabriquer, consommer, jeter » atteint ses limites. Il se heurte notamment au fait qu'il considère la nature comme une ressource

gratuite et renouvelable à l'infini quand nos économies sont dépendantes de la santé des écosystèmes. En 2009, le concept des limites planétaires a vu le jour pour définir les seuils à partir desquels la capacité des écosystèmes à se régénérer est compromise. Neuf limites planétaires ont ainsi été définies : le changement climatique, l'érosion de la biodiversité, la perturbation des cycles biogéochimiques de l'azote et du phosphore, les changements d'utilisation des sols, l'acidification des océans, l'utilisation mondiale de l'eau, l'appauvrissement de l'ozone stratosphérique, l'augmentation des aérosols dans l'atmosphère et l'introduction d'entités nouvelles dans la biosphère² (voir schéma p. 38). En septembre 2023, les chercheurs tirent une première fois la sonnette d'alarme car six de ces neuf limites planétaires ont été franchies. Il n'y aura donc pas de *business as usual* en cas de dépassement. Il devient alors urgent de reconnecter l'entreprise aux écosystèmes naturels desquels elle dépend afin d'engager une transformation profonde des modèles d'affaires en y intégrant la notion de durabilité.

VERS DES BUSINESS MODELS RESPECTUEUX DES LIMITES PLANÉTAIRES

À l'échelle régionale, des initiatives voient alors le jour pour accélérer cette transformation et accompagner les entreprises à passer d'un modèle standard à un modèle durable. En tant qu'agence de développement et d'innovation (ADI) de Nouvelle-Aquitaine³, nous accompagnons les entreprises dans la refonte de leur modèle d'affaires en mettant l'accent sur l'innovation, la durabilité et la performance économique. Concrètement, cela implique une réflexion stratégique et collective pour aider les entreprises à identifier des opportunités de croissance éthiques et durables ; le développement d'outils et d'approches design pour repenser les modèles économiques en adoptant une posture centrée sur les besoins humains ; une mobilisation des ressources clés nécessaires à cette transformation. Pour les entreprises, cela se traduit par la possibilité de se former afin d'acquérir une vision systémique des impacts environnementaux au-delà des émissions de carbone ; de comprendre la synergie entre enjeux climatiques, sociaux et économiques mais également d'anticiper les risques réglementaires (normes ESG, taxe carbone, *corporate sustainability reporting directive* [CSRD], etc.).

Dans le cadre de ces accompagnements, l'ADI Nouvelle-Aquitaine propose plusieurs approches ▲

(1) « G20 climate strategies insufficient to meet Paris Agreement goals - European Commission » : [joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/g20-climate-strategies-insufficient-meet-paris-agreement-goals-2025-01-31_en](https://ec.europa.eu/jrc/news-and-updates/g20-climate-strategies-insufficient-meet-paris-agreement-goals-2025-01-31_en)

(2) notre-environnement.gouv.fr/themes/societe/article/limites-planetaires

(3) adi-na.fr

(4) adi-na.fr/innover-et-faire-evoluer-mon-offre

REPENSER LES MODÈLES D'AFFAIRES DANS LE TOURISME : L'INNOVATION COMME MOTEUR DE TRANSITION

permettant de tendre vers des modèles d'affaires durables⁴. C'est le cas notamment de la filière tourisme où les équipes du Tourisme Lab Nouvelle-Aquitaine⁵, laboratoire d'innovation touristique et accélérateur de projets territoriaux animé par l'ADI Nouvelle-Aquitaine, ont souhaité, dès 2021, renforcer l'efficacité de leurs actions sur ces sujets. Les programmes d'accompagnement proposés aux entreprises, et notamment ceux à destination des start-up du tourisme, intègrent désormais systématiquement des modules de sensibilisation et/ou de formation permettant aux entreprises de repenser leur stratégie en conciliant performance économique, impact positif sur le territoire et respect des enjeux sociaux et environnementaux.

DEUX OUTILS POUR SE « TRANSFORMER » DE MANIÈRE EFFICACE

Parmi les outils utilisés, deux sont particulièrement plébiscités par les entreprises accompagnées :

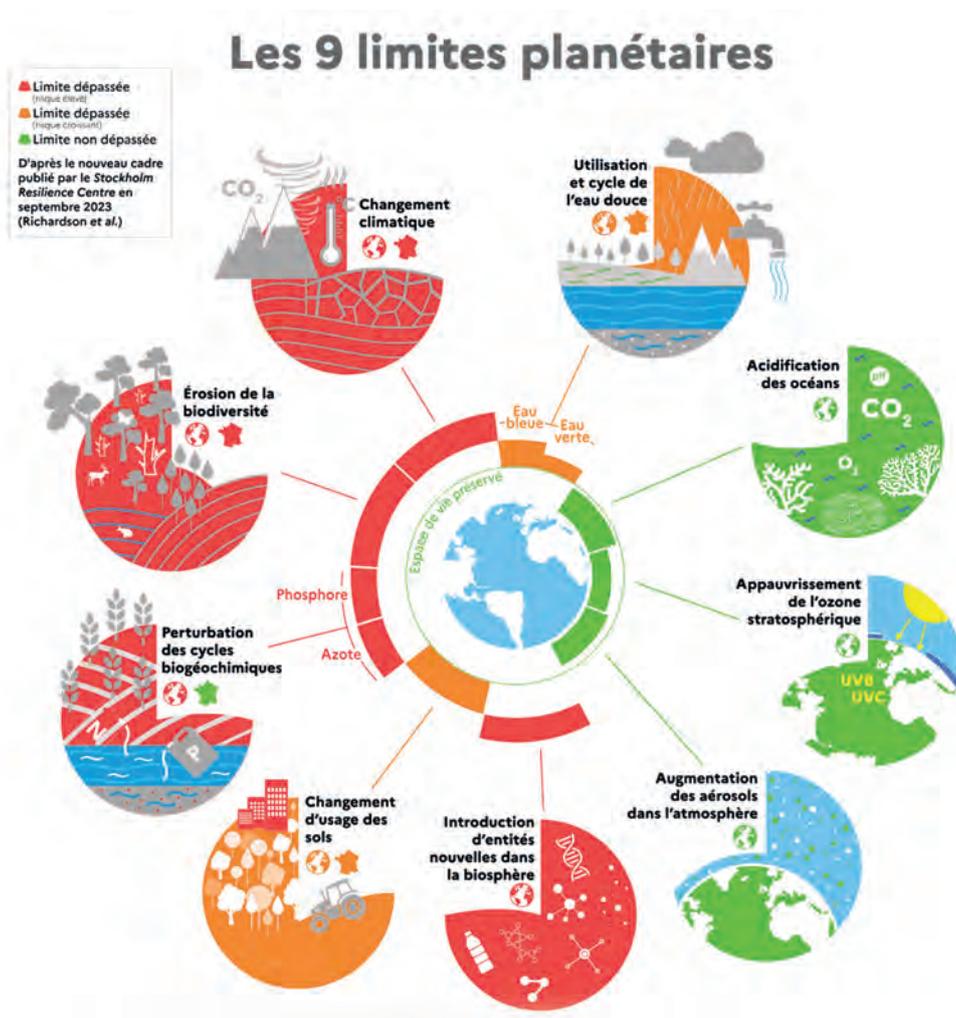
business model canvas responsable et le business model circulaire. Ils peuvent être complémentaires selon les besoins spécifiques d'une entreprise ou d'une organisation : le premier pour aligner une stratégie globale avec le développement durable, le second pour transformer concrètement les processus économiques vers une circularité efficace.

Le business model canvas responsable⁶ fournit un cadre structuré pour intégrer les principes de durabilité dans le modèle économique et ainsi aider les entreprises à repenser leur modèle économique en tenant compte des limites planétaires. Aux neuf composantes initiales de la matrice d'Osterwalder et de Pigneur⁷ s'ajoutent des dimensions sociales, environnementales et économiques. Sont ainsi pris en compte des éléments tels que la gouvernance, les retombées positives et négatives, la mission, la vision et les valeurs. Ces ajouts permettent d'analyser l'impact global des activités de l'entreprise sur son environnement et ses parties prenantes. Cette

(5) tourismelab.fr

(6) Matrice développée par des chercheurs de l'université de Laval au Québec : chaires.fsa.ulaval.ca/espritentrepreneuriat/matrice-modele-affaires-responsable

(7) economie.gouv.fr/files/files/directions_services/mission-innovation/Business%20model%20canvas.pdf



approche holistique permet d'analyser chaque composante sous l'angle de la durabilité. Par exemple, les ressources clés doivent inclure des fournisseurs respectueux de l'environnement, et la gouvernance doit garantir une répartition équitable du pouvoir et des bénéfices.

► Le business model circulaire⁸ (ou *circular canvas*) permet, quant à lui, de se concentrer spécifiquement sur la gestion des ressources et la réduction des déchets en s'appuyant sur les principes fondamentaux de l'économie circulaire : réduire, réutiliser et recycler⁹. Ce modèle novateur repose sur l'ajout, en plus des neuf blocs du business model canvas classique, de deux nouveaux blocs liés aux problématiques de l'économie circulaire : le traitement des ressources et les mesures incitatives de durabilité. Cette approche permet de revisiter le fonctionnement des entreprises, de la conception des produits à la fidélisation des clients. Elle prend le contre-pied de l'économie linéaire trop consommatrice de ressources et productrice de déchets en intégrant dès le départ tous les flux et tous les impacts qui seront générés tout au long de la chaîne de valeur. Elle implique de revoir les modes de production et de consommation, d'optimiser les ressources, d'éviter le gaspillage et de transformer ainsi à terme les flux linéaires traditionnels en boucles fermées. La proposition de valeur est ainsi étendue au-delà du seul profit financier.

LE PROGRAMME D'ACCÉLÉRATION DU TOURISME LAB ET DE L'ADEME NOUVELLE-AQUITAINE

Consciente que ce changement de paradigme doit s'effectuer le plus tôt possible dans la vie d'une entreprise, l'agence de développement et d'innovation (ADI) Nouvelle-Aquitaine via son Tourisme Lab, a souhaité accompagner les start-up du tourisme en développant, en partenariat avec l'Ademe Nouvelle-Aquitaine, un programme d'accélération dédié à la « transition du modèle d'affaires durable ». D'une durée d'un an, il a permis d'accompagner huit start-up¹⁰ : Best Itinerary, agence de voyages qui simplifie la préparation d'un voyage itinérant ; BoatOn, application mobile gratuite pour gérer son bateau de A à Z ; La Bulle Verte, éco-station touristique conçue autour des mobilités douces ; Genial Travel, pionnier de l'IA générative qui transforme l'industrie du tourisme et de la culture grâce à ChatGPT ; Les Sentiers de la Mer, plateforme qui met en relation des plaisanciers propriétaires de voiliers et des randonneurs ; Loopi, solution SaaS qui propose des outils digitaux dans le domaine du slow tourisme ; The Family Van, qui

propose des séjours de groupe et des circuits sur mesure en van aménagé 100 % électrique ; We Go GreenR, solution clés en main pour simplifier la transition durable des hôtels. Toutes ces entreprises sont reconnues pour leur innovation et leur contribution à l'activité touristique régionale.

La start-up porte en elle l'ambition de capter toute la valeur d'un marché et d'acquiescer une position dominante sur celui-ci. Même si ce n'est pas toujours l'intention initiale des créateurs, par essence, elle finira tôt ou tard par voir grand. Son objectif est donc la recherche du moyen de rentabiliser son activité à court terme et surtout, de faire croître ses revenus de manière exponentielle pour atteindre la maturité d'une grande entreprise. Pour ce faire, elle cherche la « scalabilité » (*scalability*), c'est-à-dire un modèle d'affaire capable de s'adapter à une forte évolution de son volume d'activité. Tout l'enjeu du programme d'accompagnement mis en place par le Tourisme Lab est donc de faire « pivoter » les start-up vers un modèle d'affaires plus vertueux et durable, en tenant compte de leur nature expérimentale et itérative, caractérisée par des tests constants de leur modèle économique et de leur marché. L'objectif est de renforcer la résilience et la pérennité de ces entreprises face aux évolutions environnementales majeures grâce à une approche à la fois prospective et concrète.

Cette démarche permet aux entrepreneurs de prendre conscience des impacts du changement climatique, de se projeter dans l'avenir et de passer à l'action en redéfinissant leurs modèles économiques actuels. Une des étapes clés est la sensibilisation du chef d'entreprise qui, pour passer à l'action et entraîner ses collaborateurs, se doit d'être lui-même convaincu qu'il est aujourd'hui indispensable de transformer son modèle d'affaires au regard des limites planétaires. En comprenant l'impact du changement climatique sur son activité, ce dernier pourra non seulement répondre aux défis actuels mais également saisir les opportunités offertes par la transition écologique. Ce leadership éclairé est essentiel pour bâtir une entreprise résiliente, innovante et alignée avec les attentes sociétales et environnementales du XXI^e siècle.

UNE FORMATION AUX MULTIPLES ENJEUX

Le programme, composé de quinze sessions de formation, s'est articulé autour de plusieurs objectifs. En premier lieu, sensibiliser et forger le changement de mentalité du chef d'entreprise (et par ricochet celle de ses équipes). Pour faire évoluer les mentalités et convaincre, il faut éduquer. C'est pourquoi nous avons proposé plusieurs ▲

(8) circulab.academy/business-model-economie-circulaire

(9) Selon l'Ademe, l'économie circulaire vise à changer de paradigme par rapport à l'économie dite « linéaire », en limitant le gaspillage des ressources et l'impact environnemental, et en augmentant l'efficacité à tous les stades de l'économie des produits (production, consommation et traitement des déchets).

(10) adi-na.fr/actualites/le-tourisme-lab-et-lademe-sengagent-pour-un-tourisme-durable

REPENSER LES MODÈLES D'AFFAIRES DANS LE TOURISME : L'INNOVATION COMME MOTEUR DE TRANSITION



Les représentants des start-up ayant participé au programme d'accélération dédié à la « transition du modèle d'affaires durable ».

modules permettant de sensibiliser progressivement les dirigeants aux impacts du réchauffement climatique : rappels généraux sur les enjeux climatiques appliqués au secteur du tourisme ; fréquence et intensité des événements climatiques extrêmes ; évolution future de la mobilité (loi LOM¹¹) et de l'alimentation¹² ; adaptation au-delà de l'atténuation ; Fit for 55¹³ et stratégie nationale bas-carbone¹⁴ ; scénarios envisagés en France par l'Ademe¹⁵ et le Réseau de transport d'électricité (RTE)¹⁶ ; actions concrètes pour les entreprises – bilan carbone¹⁷, stratégie de décarbonation Assessing low-Carbon Transition (ACT)¹⁸. Ces premières sessions de sensibilisation se sont conclues par l'organisation d'un atelier 2 tonnes¹⁹. Ce dernier, pédagogique et collaboratif, propose aux participants de co-construire une trajectoire de décarbonation de la France en réalisant alternativement des actions individuelles et collectives.

Autre objectif de la formation : anticiper les risques juridiques et réglementaires liés au dérèglement climatique, des notions essentielles pour assurer la pérennité et la résilience d'une organisation. Plusieurs modules ont également été proposés en ce sens : rapports extra-financiers et orientations²⁰ ; principes de la CSRD²¹ ; comptabilité multicapitaux ; atelier sur la méthode Care (comprehensive accounting in respect of ecology)²², cadre d'analyse qui élargit la comptabilité traditionnelle pour inclure la préservation des capitaux naturels et humains ; droit à l'environnement/RSE. Ces modules ont été

complétés par une présentation des nouvelles réglementations juridiques appliquées au Code du tourisme ainsi qu'une présentation des certifications et labels RSE qui offrent aux entreprises l'opportunité de mettre en valeur leurs engagements vis-à-vis des enjeux sociaux et environnementaux : B Corp, Lucie 26000, Engagé RSE (Afnor), Fair for Life... La communication éthique et responsable²³ a constitué le troisième volet de ce programme, élément clé pour renforcer la confiance des parties prenantes et améliorer la réputation d'une entreprise en promouvant la transparence et la sincérité. L'objectif était que la communication soit bénéfique à l'entreprise tout en prenant en compte ses impacts environnementaux. Plusieurs modules de formation ont ainsi été proposés sur ce sujet : sensibilisation au numérique responsable²⁴ avec rédaction d'une feuille de route pour un numérique plus régénérateur, inclusif et éthique ; communication RSE pour communiquer de manière transparente et responsable sur les pratiques et engagements de l'entreprise en matière de développement durable, de responsabilité sociale et environnementale ; communication responsable pour aller plus loin en s'assurant que les pratiques de communication elles-mêmes respectent ces principes tout en minimisant leur impact négatif.

Le programme s'est conclu par une session de deux jours accompagnée par le cabinet Purple Pepper. Elle a permis aux entreprises d'esquisser les contours d'une feuille de route à cinq ans

(11) ecologie.gouv.fr/loi-dorientation-des-mobilites

(12) kpmg.com/fr/fr/articles/transformation-sectorielle/futur-alimentation.html

(13) horizon-europe.gouv.fr/fit-55-adoption-des-nouveaux-objectifs-climat-energie-europeens-pour-2030-36213

(14) ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/strategie-nationale-bas-carbone-snbc

(15) ademe.fr/les-futurs-en-transition/les-scenarios

(16) « Futurs énergétiques 2050 : les scénarios de mix de production à l'étude permettant d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050 » : rte-france.com/analyses-tendances-et-prospectives/bilan-previsionnel-2050-futurs-energetiques

(17) economie.gouv.fr/cedef/bilan-carbone-entreprise

(18) « Évaluer votre démarche de décarbonation » : agirpourlatransition.ademe.fr/entreprises/demarche-decarbonation-industrie/evaluer-demarche-decarbonation

(19) 2tonnes.org

(20) « Rapportage extra-financier des entreprises » : ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/rapportage-extra-financier-entreprises

(21)
CSRSD : entreprendre.
service-public.fr/vosdroits/
F38208

(22)
fr.wikipedia.org/wiki/
Comprehensive_
Accounting_in_Respect_
of_Ecology

(23)
communication-
responsable.ademe.fr

(24)
institutnr.org

(25)
« L'économie régénérative
pose une première pierre
en normalisation » :
afnor.org/actualites/
leconomie-regenerative-
pose-une-premiere-pierre-
en-normalisation

comprenant une question générative, c'est-à-dire une question permettant d'ouvrir des perspectives nouvelles et des orientations futures en tenant compte des enjeux abordés pendant le programme, de définir les axes stratégiques du cap 2030 et de poser quatre piliers du futur modèle d'affaires revu au regard des enjeux des limites planétaires.

LES ENSEIGNEMENTS DU PROGRAMME

Au vu des résultats et des feuilles de route présentées par les start-up, l'objectif initial fixé a été largement atteint et a permis de concrètement répondre à la question du départ : comment repositionner et retravailler le modèle d'affaires des start-up touristiques au regard du changement climatique ? Pensé comme un cheminement, ce programme a permis aux entrepreneurs et leurs équipes de monter en compétences sur les sujets clés liés au réchauffement climatique ; prendre des décisions ambitieuses et s'engager dans leur mise en œuvre ; transformer leur business model ; diffuser les enseignements reçus et les faire essaimer autour d'eux. Certes, la route est encore longue et il faudra poursuivre les efforts engagés sur le long terme mais la fin du programme marque également le début d'un nouvel accompagnement, celui de la mise en opérationnalité des nouveaux modèles d'affaires que l'ADI Nouvelle-Aquitaine continuera de piloter.

En outre, fort du succès de ce programme d'accélération dédié à la « transition du modèle d'affaires durable » des start-up, l'ADI Nouvelle-Aquitaine a décidé d'étendre cette initiative à la cible TPE/PME du secteur touristique. En adaptant son programme

aux spécificités des petites et moyennes entreprises du tourisme, elle cherche à démocratiser l'accès aux outils et méthodes de transition tout en stimulant l'innovation durable et en renforçant la résilience du secteur. Cette démarche s'inscrit dans son engagement continu d'agence de développement et d'innovation de générer un impact positif sur l'ensemble de l'écosystème économique régional.

LE BUSINESS MODEL DURABLE : LA VOIE VERS L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE ?

Si l'évolution vers le durable est une première étape, les entreprises peuvent ensuite renforcer leur engagement et tendre vers l'entreprise régénérative. Certes, il n'existe pas encore de définition officielle (une norme de l'Afnor est en cours²⁵), mais on peut caractériser l'entreprise régénérative par la réalisation d'impacts positifs nets sur les écosystèmes et la société. Parmi les pistes à explorer dans le champ de l'environnemental, on peut citer le captage et la séquestration de carbone, la régénération des écosystèmes ou la revégétalisation des espaces artificialisés. Repenser les modèles d'affaires dans le tourisme est donc essentiel pour s'adapter aux mutations profondes du secteur. Les différents outils et exemples d'accompagnement présentés dans cet article montrent que l'innovation est au cœur de cette transformation. En adoptant ces approches novatrices, les acteurs touristiques peuvent non seulement relever les défis actuels mais également construire un avenir durable et prospère pour leurs territoires. ■



**LA FIN DU PROGRAMME
MARQUE LE DÉBUT
D'UN NOUVEL
ACCOMPAGNEMENT,
CELUI DE LA MISE EN
OPÉRATIONNÉALITÉ DES
NOUVEAUX MODÈLES
D'AFFAIRES QUE L'ADI
NOUVELLE-AQUITAINE
CONTINUERA
DE PILOTER**