

## ENTREPRENEURIAT DURABLE : QU'APPREND-ON DU MODÈLE D'AFFAIRES DES PME DE TOURISME DURABLE ?



**Valérie BALLEREAU, professeure**

Univiversité Bourgogne Franche-Comté  
valerie.ballereau@escdijon.eu

**Sophie REBOUD, professeure**

Univiversité Bourgogne Franche-Comté  
sophie.reboud@escdijon.eu

### Résumé

Notre recherche porte sur des PME touristiques du Parc Naturel Régional (PNR) du Morvan en France. Ces entreprises ont pour point commun d'une part une implantation dans une zone rurale, dont une des activités est le tourisme, et d'autre part une orientation vers un tourisme différent du tourisme de masse qu'on peut trouver dans d'autres zones géographiques. On peut rapprocher ce type de tourisme de plusieurs catégories identifiées dans la littérature : le tourisme nature (Lakovleva et al., 2012), le tourisme vert ou respectueux de l'environnement (Dolnicar et al., 2008), le tourisme durable (Cousseau, 1999; François, 2004; François-Lecompte et al., 2013), ou soutenable (Saarinen, 2006; Ceron et Dubois, 2007), le tourisme lent (Dubois, 2009), le tourisme responsable (Béji-Bécheur et Bensebaa, 2006) ou le tourisme *lifestyle* (Peters et al., 2009) – anglicisme conservé faute de meilleure traduction en français des auteurs – en sont quelques exemples. Leurs principaux points communs sont de s'opposer au tourisme de masse et de se revendiquer de la triple approche du développement durable : économique, sociétale et environnementale. Notre recherche nous amène ainsi à questionner la notion d'entrepreneuriat et de PME durable, et à voir si partant d'entreprises revendiquant cette durabilité, il est possible d'identifier des spécificités dans le modèle d'affaires proposé. Ainsi notre question est la suivante : Comment se traduit, dans le modèle d'affaires des PME de tourisme, la notion d'« entrepreneuriat durable » ? Cette question nous permet d'explorer les éventuelles différences que présenterait le modèle d'affaires des entreprises pratiquant ce type de tourisme durable par rapport à celui des autres entreprises. Utilisant l'approche fondée sur les ressources comme approche générale de l'entreprise, nous avons étudié dans chacune des entreprises interrogées les principales composantes de leur modèle d'affaires : les éléments leur permettant de créer, capter et apporter de la valeur à des clients. Nos résultats, bien qu'encore exploratoires, nous permettent de suggérer qu'en effet, l'importance donnée aux ressources et aux partenariats est bien supérieure dans ces modèles d'affaires du tourisme durable à celle qu'on leur donne dans les modèles d'affaires classiques. Nous prévoyons de poursuivre cette piste en élargissant notre recherche à d'autres types d'entreprises durables.

**Mots-clés :** modèle d'affaires, entrepreneuriat durable, PME durable, tourisme durable

## ENTREPRENEURIAT DURABLE : QU'APPREND-ON DU MODÈLE D'AFFAIRES DES PME DE TOURISME DURABLE ?

### Introduction

La question de la préservation des ressources naturelles, si elle a pris une importance croissante ces dernières années est une très ancienne question, abordée par la plupart des sciences qu'elles soient humaines et sociales ou naturelles. Jégou (2007) rappelle les principales étapes de cette évolution, qu'elle fait remonter au XIV<sup>ème</sup> siècle, et montre comment dès cette époque, le temps, l'importance des générations futures et la soutenabilité étaient pris en compte dans les textes. Elle date en revanche du XIX<sup>ème</sup> siècle l'apparition du choix difficile à faire entre exploitation et préservation, cette question devenant visible en raison de la Révolution Industrielle. Cette période voit l'affrontement de multiples courants opposés, non seulement entre ceux qui veulent développer en priorité et les autres, mais aussi quant au rôle que la nature peut jouer pour l'humanité : sanctuaire à garder en l'état coûte que coûte, ou réserve de ressources à entretenir pour les exploiter plus longtemps (Veyret et Simon, 2006)

Revenant sur ces évolutions, Pérez (2005) rappelle à quel point la notion de responsabilité sociétale est non seulement liée à son contexte culturel et historique, car elle se rapporte *"à un référentiel de normes et de valeurs, explicites ou implicites, que la société a édicté et dont elle attend que les acteurs concernés s'inspirent"* (p. 31). On voit ainsi que *"la problématique de la RSE a été plus ou moins large, i.e. reposant sur une « intégration » ou au contraire une « dissociation » entre les sphères « business » et « hors business » des acteurs économiques"* (p. 33).

Le modèle économique dominant ayant été longtemps celui de la dissociation, cela conduit, ainsi qu'il le rappelle à "(...) l'hypothèse parfois explicite (Jensen, 2001), le plus souvent implicite, d'absence d'externalité. Les actions des agents économiques, notamment des entreprises, n'auraient pas d'autres conséquences que celles contenues dans les relations d'échanges, structurées par les prix au sein de leurs marchés respectifs. Il n'y a pas de pollution, d'amiante cancérigène, de troubles de la santé des personnels licenciés, de bassins d'emploi sinistrés..." (p. 34). Un autre modèle a fait son apparition, celui du "management responsable", dans lequel "le manager considère que sa mission et celle de l'entreprise qu'il dirige est multiple : il doit évidemment être compétitif mais, aussi, autant que faire se peut, se montrer attentif à ses partenaires internes et externes, penser à l'environnement et aux générations futures, en bref, exercer un « management responsable », voire « globalement responsable », à la fois à travers la complémentarité de ses comportements professionnels et personnels, mais à l'intérieur même de la sphère business qui ne peut être dissociée de la sphère hors business." (p. 36).

Ce modèle a donné lieu à de multiples publications, dont beaucoup s'appuient sur le triptyque "Économie – Environnement – Société", proposé par Elkington (1997). Dans le champ de l'entrepreneuriat et de la petite et moyenne entreprise (PME), cette approche a également été explorée de façon fructueuse (Cohen et Winn, 2007; Dean et McMullen, 2007; Schaltegger et Wagner, 2011).

C'est dans ce second modèle et dans ce champ de l'entrepreneuriat durable que nous situons notre étude. Nous nous intéressons en effet à l'apparente contradiction que semble représenter pour une petite entreprise la nécessité d'améliorer sa performance et sa rentabilité, et l'impératif de se soucier de son environnement écologique et sociétal. Il nous semble que ces contradictions sont tout particulièrement présentes dans le secteur du tourisme durable (TD)<sup>1</sup>, dans lequel les entrepreneurs construisent leur modèle d'affaires autour de l'exploitation de la localisation et de ses spécificités, et vous devoir préserver cette spécificité tout en l'exploitant commercialement.

Comme toute entreprise, les acteurs de ce secteur construisent et font fonctionner des modèles d'affaires, entendus comme la façon dont une entreprise crée, capte et délivre une valeur (Chesbrough (2007), p. 12). Comme le note Chesbrough (2007), cela suppose de gérer des tensions entre les différents composantes du modèle d'affaires, entre ce qui permet de créer la valeur et ce qui permet de la capter. Il nous semble que dans un contexte de durabilité, ces tensions sont encore exacerbées, puisque l'entreprise doit à la fois exploiter et préserver ses ressources clés. Nous nous posons ainsi la question de la traduction de cette tension supplémentaire dans le modèle d'affaires construit par ces entrepreneurs.

La présente étude porte sur des PME touristiques du Parc Naturel Régional du Morvan en France. Notre objectif dans cette réflexion est d'analyser les éventuelles spécificités du modèle d'affaires de ces entreprises. Nous souhaitons comprendre si leur souhait de préservation de l'environnement au sens large (selon les piliers de la notion de durabilité) associée au développement de leur entreprise s'incarne dans un modèle d'affaires spécifique. Si c'est le cas, nous chercherons alors à voir si ce modèle d'affaires particulier s'applique à d'autres PME se déclarant durables. Autrement, nous cherchons à identifier un modèle d'affaires propre aux PME durables.

Notre question de recherche pourrait ainsi se formuler : "Comment se traduit, dans le modèle d'affaires des PME de tourisme, la notion d'« entrepreneuriat durable » ?" Ainsi nous explorerons les éléments qui permettent aux PME du TD de se créer et de se développer tout en garantissant leur durabilité, et les éventuelles différences que présenterait le modèle d'affaire de ces entreprises avec celui des autres entreprises.

## **1. La durabilité, question de plus en plus présente en entrepreneuriat et PME**

Lorsqu'Elkington, au milieu des années 90, a proposé le terme de "Triple Bottom Line" (Elkington, 1997; 2004), il a donné un cadre de réflexion et une notion servant de point de ralliement à toute une série de travaux sur la soutenabilité du développement sur le long terme. Ces travaux se sont déclinés dans de multiples directions, dont celle de l'entrepreneuriat et de la gestion des PME.

### **1.1 Entrepreneuriat durable, recherche d'un équilibre et changement d'objectifs**

Dans ces domaines, une des questions régulièrement abordées est l'équilibre à trouver entre croissance et préservation. Shepherd et Patzelt (2011) définissent ainsi l'entrepreneuriat durable :

*...we offer the following definition: Sustainable entrepreneurship is focused on the preservation of nature, life support, and community in the pursuit of perceived opportunities to bring into existence*

---

<sup>1</sup> TD = Tourisme Durable dans la suite du papier.

*future products, processes, and services for gain, where gain is broadly construed to include economic and non-economic gains to individuals, the economy, and society (p. 137).*

Ils en déduisent un programme de recherche s'articulant autour de la discussion de la notion de soutenabilité

*... by focusing on what is to be sustained, namely, nature, life support systems, and community (for a review see (Parris et Kates, 2003), and what is to be developed, namely, individuals, the economy, and society (see (Leiserowitz et al., 2006) (p. 138).*

Un peu plus loin (p. 140), ils notent que :

*While developing economic profit is central to the definition of entrepreneurship (Venkataraman, 1997) and therefore is also part of our definition of sustainable entrepreneurship, the literature on sustainable development suggests that besides economic gains, non-economic outcomes (gains to people and society) are also important development goals (National Research Council, 1999).*

On voit dès lors que dans une recherche de durabilité, non seulement d'autres objectifs que le seul profit seront assignés au développement de l'entreprise ("*non economic outcomes besides economic gains*"), mais aussi d'autres bénéficiaires que les parties prenantes strictement liées à l'entreprise ("*gains to people and society*").

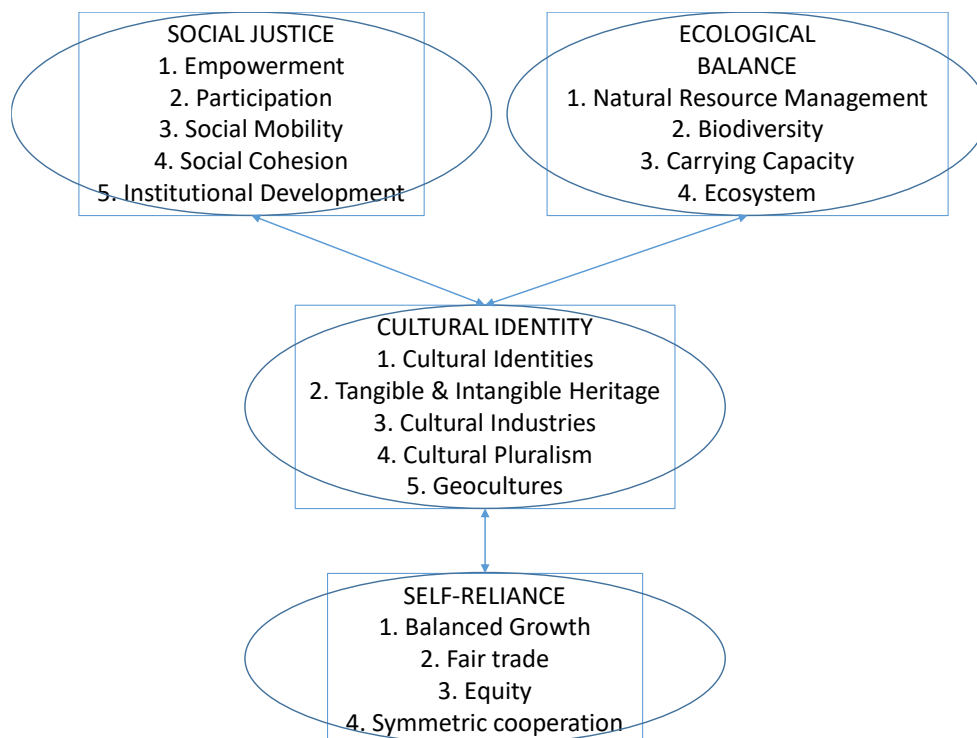
Cette poursuite d'autres objectifs et ce nouvel équilibre ne sauraient se mettre en place sans un état d'esprit et des valeurs particulières des entrepreneurs concernés. Dans leur étude d'une quarantaine de PME situées au Cameroun, au Canada, et en Tunisie, Spence *et al.* (2011) ont montré que ce qui était commun aux entrepreneurs engagés dans une démarche soutenable dans ces pays si différents était leurs valeurs en tant qu'individus.

Nous déduisons de ceci notre première hypothèse, H1, selon laquelle les valeurs des entrepreneurs impactent la définition de la proposition de valeur de leur entreprise.

## **1.2 PME et RSE, quelle appropriation pour quelles conséquences ?**

À la suite de Nurse (2006), Majid et Koe (2012), proposent quant à eux d'intégrer un quatrième pilier au modèle en particulier dans le cas des PME : le pilier culturel. Nurse le place au centre du modèle, en interrelation avec les différentes dimensions des autres piliers (voir Figure 1).

Figure 1. Les piliers du développement soutenable d'après Nurse (2006)



La recherche sur le développement des pratiques de RSE dans les PME s'est développée régulièrement depuis quelques années tant dans la littérature francophone (voir par exemple le numéro spécial de la RIPME en 2007, édité par Jean-Claude Dupuis et Christian Le Bas (Berger-Douce, 2007; Dupuis et Le Bas, 2007; Paradas, 2007; Spence *et al.*, 2007), mais aussi l'ouvrage de Jean-Marie Courrent en 2012 (Courrent, 2012), ou les travaux nombreux de Sandrine Berger-Douce, de François Labelle ou de Françoise Quarel) qu'anglophone (avec par exemple la conférence EABIS en 2006 (Battaglia *et al.*, 2006; Lepoutre, 2006; Maaß, 2006; Molteni *et al.*, 2006; Ørskov, 2006) ou les travaux paraissant régulièrement dans *Business Ethics*, a *European Review* (Fisher *et al.*, 2009; Morsing et Perrini, 2009; Davies et Crane, 2010), dans *Journal of Business Ethics* (Jenkins, 2006; von Weltzien Hoivik et Melé, 2009) ou *Sustainable Development* (Gelbmann, 2010).

Les questions posées sont souvent centrées sur les déterminants de l'adoption et de l'appropriation du développement durable par les PME et leurs dirigeants, voire de l'utilité que cette perspective peut leur apporter (Labelle et Aka, 2012). La mise en évidence du développement de compétences d'innovation (Berger-Douce, 2011; Bocquet et Mothe, 2013; Temri *et al.*, 2015), de l'importance d'un réseau (Bonneveux et Saulquin, 2009), voire la construction d'un avantage concurrentiel (Gelbmann, 2010) ou d'une politique de communication d'entreprise de la part des dirigeants (Murillo et Lozano, 2006) sont parmi les principaux résultats de ces recherches. Ces éléments sont bien mis en évidence dans l'étude menée par (Bon *et al.*, 2013) sur les éventuelles spécificités des entreprises de moins de 50 salariés quant à leur appréhension de la RSE et du DD. Dans leur article, les auteurs concluent que *"les résultats obtenus confirment certaines spécificités des PE dans leur appréhension et leurs pratiques en RSE/DD : 1) une prise en compte spécifique des besoins du salarié se traduisant notamment par une*

*attention particulière portée à son équilibre de vie (vie professionnelle/privée) ; 2) une approche moins instrumentalisée du DD et de la RSE ; 3) une évaluation moins évidente des avantages organisationnels inhérents à de telles démarches ; 4) un degré de connaissance moindre du DD, qui constitue l'un des traits majeurs distinguant les PE et les MGE" (p. 12).* Les réflexions concernant l'impact de la recherche de soutenabilité sur l'ensemble du modèle d'affaires sont plus rares, ce qui nous amène à explorer cette question. En effet, la perspective systémique permise par le modèle d'affaires peut aider à une meilleure compréhension des tensions et équilibres délicats à mettre en œuvre qu'entraîne la recherche de RSE.

## **2 Le tourisme, un secteur où la durabilité se pose de manière exacerbée**

En ces temps de prise de conscience de la fragilité de notre environnement, de médiatisation des débats publics le concernant (voir par exemple la visibilité qui a été donnée aux enjeux de la COP21 à Paris en décembre 2015), mais aussi à une époque de débats virulents sur notre modèle de société, ces questions nous paraissent tout particulièrement d'actualité. Ces médiatisations largement relayées par les réseaux sociaux, ont comme conséquence une appropriation croissante de leurs enjeux par le grand public (Voiron-Canicio et Saint-Amand, 2007). En conséquence on observe une remise en cause des pratiques dans un certain nombre d'activité touchant directement le grand public : alimentation, construction, mobilité... Le tourisme est ainsi un secteur d'activité impacté à de multiples titres par ces questions, c'est pourquoi il nous est apparu comme particulièrement pertinent à étudier.

Le tourisme durable est une notion qui s'est développée ces dernières années, en réponse aux préoccupations environnementales et sociétales tant de la société civile que des entreprises dans les pays occidentaux, puis progressivement, dans d'autres zones concernées par le tourisme. Dès les années 80, on voit se développer des réflexions sur la façon dont le tourisme peut représenter un levier d'évolution pour des zones à la recherche de développement (Murphy, 1983; Haywood, 1988), assorties de questions sur les conséquences probables ou avérées du tourisme de masse sur des zones fragiles (Boukas et Chourides, 2016), sur le rôle des populations locales dans le développement du tourisme (Whitford et Ruhanen, 2016).

Les zones concernées par ce type de préoccupations se trouvent dans les pays en développement comme dans les pays développés, en particulier dans les zones rurales. En France, elles ont été le lieu privilégié de création de Parc Naturels Régionaux (PNR<sup>2</sup>). La réflexion sur les Parcs Naturels est donc déjà ancienne, et inclut autant des soucis de préservation et d'aménagement du territoire que des inquiétudes liées à l'évolution de l'agriculture (Laurens, 1995). Ces préoccupations multiples se traduisent par des objectifs nombreux, dont la compatibilité, l'équilibre et la priorisation peuvent se révéler délicats (Iliopoulou-Georgoudaki *et al.*, 2016).

Ces contradictions se retrouvent aussi dans la façon dans les entreprises se créent et se développent dans ces espaces. En effet, contrairement aux Parcs Nationaux, les PNR ne sont pas des zones sanctuarisées, et les activités humaines s'y développent de façon assez peu contrainte même par la

---

<sup>2</sup> Le modèle de Parc naturel régional (PNR) a été créé sous l'impulsion de la DATAR en 1967 pour articuler protection de l'environnement et développement économique dans des espaces en déprise.

création ou la gestion d'un parc (Lajarge, 2000; Andreu-Boussut et Choblet, 2006). Dans certaines activités, les entreprises présentes sur ces zones sont ainsi confrontées à un paradoxe apparent : développer une activité économique en exploitant une ressource tout en préservant cette ressource de toute dégradation. C'est le cas du tourisme qui est une activité importante pour le développement de ces zones. Les entrepreneurs de TD construisent en effet leur modèle d'affaires autour de l'exploitation du lieu et de ses spécificités (Galkina et Hultman, 2016). Ils doivent ainsi préserver cette spécificité tout en l'exploitant commercialement. Cette recherche de préservation a donné naissance à toute une série de catégories de tourisme identifiées dans la littérature, que nous regrouperons dans un premier temps sous le terme "tourisme durable" (TD) : le tourisme nature (Lakovleva *et al.*, 2012), le tourisme vert ou respectueux de l'environnement (Dolnicar *et al.*, 2008), le tourisme durable (Cousseau, 1999; François, 2004; François-Lecompte *et al.*, 2013), ou soutenable (Saarinen, 2006; Ceron et Dubois, 2007), le tourisme lent (Dubois, 2009), le tourisme responsable (Béji-Bécheur et Bensebaa, 2006) ou le tourisme "lifestyle" (Peters *et al.*, 2009).

En tant qu'entreprises, les acteurs de ce secteur construisent et font fonctionner des modèles d'affaires, entendus comme la façon dont une entreprise crée, capte et délivre une valeur (Chesbrough (2007), p. 12). La littérature sur les modèles d'affaires est elle aussi abondante, et de nombreux travaux s'attachent à comprendre comment les entreprises parviennent à rendre plus robustes les choix qu'elles ont fait dans la construction de leur modèle d'affaire. Comme nous l'avons rappelé ci-dessus, à la suite de Chesbrough (2007), cela suppose de gérer des tensions entre ce qui permet de créer la valeur et ce qui permet de la capter. Le contexte de durabilité assumée va exacerber ces tensions, puisque l'entreprise doit à la fois exploiter et préserver ses ressources clés. C'est la traduction de cette tension dans le modèle d'affaire qui nous intéresse ici.

### 3 Les PME du tourisme, des PME qui comme les autres, construisent un modèle d'affaires

#### 3.1 Le modèle d'affaires

Situant notre réflexion au sein de l'approche fondée sur les ressources (Wernerfelt, 1984; Barney, 2001), nous focalisons notre attention sur les ressources des entreprises et les compétences leur permettant de les exploiter. Nous analysons ainsi leur modèle d'affaires comme l'histoire que nous racontent ces entrepreneurs, ainsi que le recommande si joliment Joan Magretta :

*Creating a business model is, then, a lot like writing a new story. (...) Business models describe, as a system, how the pieces of a business fit together". (Magretta (2002), p.4 et 6).*

Magretta souligne ici la notion de système, avec un ajustement des composantes du système entre elles, ajustement qui rappelle la cohérence interne des choix stratégiques recommandé par Porter (1996). Analyser un modèle d'affaires, c'est donc tenter de comprendre une architecture de ressources animée d'une logique opérationnelle particulière, et résultant d'un projet (Truche et Reboud, 2009). Ce projet suppose des choix, qui ne sont pas indépendants les uns des autres et c'est cette interdépendance que le modèle d'affaires donne à voir :

*Every company has a business model, whether they articulate it or not. At its heart, a business model performs two important functions: value creation and value capture. First, it defines a series of activities, from procuring raw materials to satisfying the final consumer, which will yield a new product or service in such a way that there is net value created throughout the various activities.*

*This is crucial, because if there is no net creation of value, the other companies involved in the set of activities won't participate. Second, a business model captures value from a portion of those activities for the firm developing and operating it. This is equally critical, for a company that cannot earn a profit from some portion of its activities cannot sustain those activities over time. (Chesbrough, 2007, p. 12).*

Le concept de modèle d'affaires a connu ces dernières années une clarification progressive et une opérationnalisation croissante (Chesbrough et Rosenbloom, 2002; Osterwalder, 2004; Lecocq *et al.*, 2006; Jouison et Verstraete, 2008). Il lui a été reconnu de multiples rôles et il est utilisé dans plusieurs contextes avec différents objectifs, par exemple, et de façon non exhaustive : programmes de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat ou accompagnement des porteurs de projets (Jouison et Verstraete, 2008; Verstraete et Jouison-Laffitte, 2010; Verstraete *et al.*, 2012; Verstraete *et al.*, 2013), compréhension des spécificités d'un secteur (Lecocq *et al.*, 2006), l'identification d'opportunités technologiques à saisir (Chesbrough et Rosenbloom, 2002), identification de réseaux de partenaires permettant une co-crédation de la valeur (Nenonen et Storbacka, 2010).

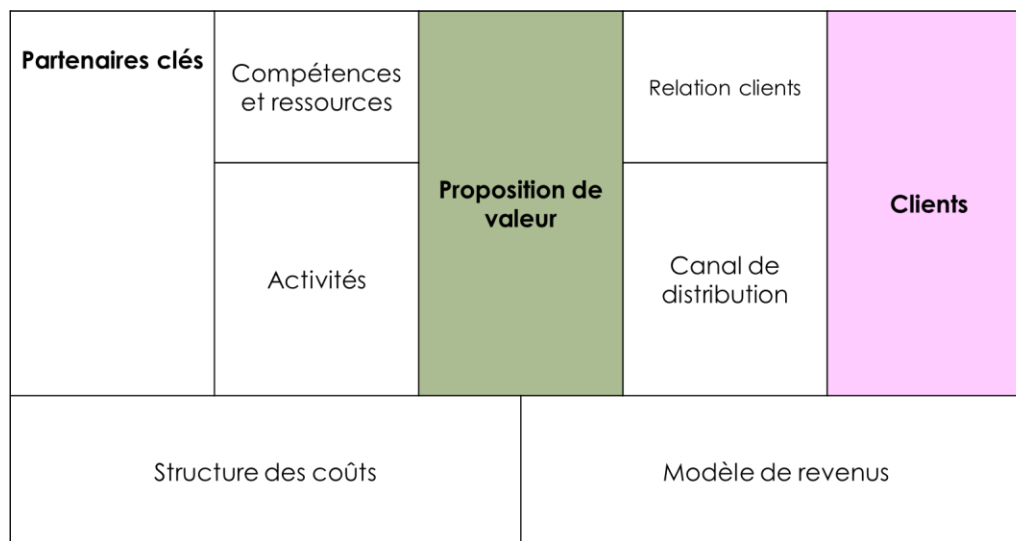
Cherchant à comprendre les interrelations des composantes du modèle des entreprises que nous étudions, l'équilibre qui se dessine entre elles et la dynamique qui fait évoluer cet équilibre, nous avons adopté une définition du modèle d'affaire qui en propose une représentation cartographique. Avec Osterwalder (2004), nous l'avons ainsi défini comme :

*un outil conceptuel contenant un ensemble d'éléments et leurs interrelations, qui permet d'exprimer la logique qu'une entreprise a choisie pour gagner de l'argent ; c'est une description de la valeur offerte par une entreprise à un ou plusieurs segments de clientèle, et l'architecture de la firme et de son réseau de partenaires pour créer, mettre sur le marché et livrer cette valeur [...] de façon à générer des revenus de façon pérenne (Osterwalder, 2004, p. 15, notre traduction).*

Osterwalder et Pigneur (2010) ont popularisé le concept et opérationnalisé l'outil avec la représentation de la Figure

Figure 2. Cette représentation permet d'analyser la cohérence interne du modèle en étudiant les combinaisons des différentes composantes et leur solidité. . On retrouve la nécessité d'alignement stratégique ("*strategic fit*") discuté dans des travaux déjà anciens en stratégie (Scholz, 1987; Porter, 1996), qui permet de profiter des synergies existant entre les composantes du modèle d'affaires. Dans leurs derniers travaux, Osterwalder *et al.* (2015) proposent même une étude approfondie, au sein des interrelations entre les composantes du modèle d'affaire, des liens existant entre la proposition de valeur et le client cible.

Figure 2. Les 9 éléments du modèle d'affaire selon Osterwalder et Pigneur (2010)



### 3.2 Les singularités des modèles d'affaires en entrepreneuriat durable ?

De très nombreuses études concernant ce secteur se concentrent sur les clients de ces entreprises, et leurs motivations à pratiquer un type de tourisme différent.

Les recherches sur les motivations des petites entreprises du tourisme à pratiquer ce tourisme sont moins nombreuses. Par exemple, dans leur étude de 400 PME dans l'hébergement, Garay et Font (2012) montrent que les principales raisons pour ces PME d'adopter une démarche responsable étaient altruistes, même si les aspects de compétitivité et d'économies de ressources n'étaient pas absentes de leur réflexion.

Les engagements liés au développement durable, tant vis-à-vis des espaces d'implantation que des entreprises de ces espaces, suggèrent que le tourisme peut être une activité aidant certains types de zones à se développer (Ateljevic, 2009), ce qui devient un élément du contexte de durabilité : « The process of tourism development is being seen as the path to enhance local economies (Thomas and Augustyn, 2007) and deliver more appropriate development to marginal and/or peripheral social, cultural and physical environments (Doorne, 2009)... » (p. 282).

C'est cet aspect de préservation de la ressource, naturelle ou tradition et savoir-faire, qui nous semble commun à ces entreprises. Pour autant, nous notons que la connaissance de leurs pratiques est encore peu développée ainsi que Ateljevic (2009) le note à leur sujet :

*(...) the role of government, working through specific agencies, has been to identify good practices, benchmarking, provide financial support, and invest in the skills of the labour force (Wanhill, 2000). However, it remains unclear how the relationship between STFs/SMEs and the institutional sector works and how it might be improved upon (Fuller-Love et al., 2006). (p. 283)*

En effet il remarque que les petites entreprises, dans ce secteur du tourisme comme dans tant d'autres, sont mal connues :

*Tourism operators argued that many policy advisors have a "large business" concept because they have rarely or never worked for the small sector, or even in the private sector in general. The concept of the small sector is fundamentally different from the large sector. The operators believe that government compliances are not fairly imposed, creating hostility between commercial (which provide the main source of income) and non-commercial businesses (hobby, lifestyle enterprises) (p. 293).*

Pourtant la plupart des entreprises dans le tourisme sont petites (Dewhurst et Thomas, 2003; Aldebert et Gueguen, 2013). Elles font face aux enjeux classiques des PME : le choix du positionnement, le choix du type de développement, la place de l'innovation ((Ateljevic, 2009; Aldebert et Loufrani-Fedida, 2010; Aldebert et Gueguen, 2013) mais le contexte de leur développement présente un certain nombre de spécificités qu'elles doivent intégrer dans leur stratégie. Nous suggérons donc une deuxième hypothèse H<sub>2</sub>, selon laquelle la préservation et l'entretien d'une ressource (naturelle ou autre) sera un pilier important du modèle d'affaires des PME du tourisme durable.

Notre étude de la littérature sur les notions de durabilité, tourisme durable, PME et modèles d'affaire nous conduit ainsi à formuler deux hypothèses de travail :

*H<sub>1</sub> : les valeurs des entrepreneurs impactent la définition de la proposition de valeur de leur entreprise*

*H<sub>2</sub> : les PME du TD se créent et se développent autour de la préservation des ressources de l'entreprise, en privilégiant les ressources naturelles et/ou de tradition du lieu d'implantation*

#### 4. Méthodologie

Nous avons choisi de mettre en œuvre une méthodologie qualitative, justifiée par le caractère exploratoire de notre recherche. Ainsi, nous choisissons d'adopter dans notre démarche de recherche une logique abductive, nous amenant à alterner les phases d'observation sur le terrain pour en remonter des éléments de nature à formaliser des hypothèses pour retourner ensuite sur le terrain les tester. Nous nous appuyons sur les travaux d'Angué (2009) qui reprend les principes fondateurs du pragmatisme développé par le philosophe Pierce (Hartshorne *et al.*, 1967) et rappelle comment "l'argument abductif débute par l'observation de certains faits et s'achève dans la supposition d'un principe général qui, s'il était vrai, expliquerait que les faits soient tels qu'ils sont" (p. 67), et réaffirme "la compatibilité des modes de raisonnement abductifs avec les outils tant qualitatifs que quantitatifs" (p. 65).

Notre terrain de recherche est délimité par les frontières géographiques définissant le Parc Régional Naturel du Morvan.

Figure 3. Situation géographique du Parc naturel régional du Morvan<sup>3</sup>

Nous n'interrogeons dans cette première phase de la recherche que des entreprises de tourisme durable situées sur ce territoire. Pour information, le parc a été labellisé au travers de la validation de la Charte Européenne de Tourisme Durable<sup>4</sup> en décembre 2014 "charte de Tourisme Durable". Cette charte se décompose en trois volets, et le second est consacré à *"organiser les relations entre l'espace protégé et les prestataires touristiques du territoire dans une optique de développement durable....C'est un engagement à adopter des méthodes de gestion respectueuses de l'environnement, à améliorer leurs offres et le lien avec l'espace protégé, à soutenir le développement local et la conservation du patrimoine naturel et culturel."*

L'existence de cette labellisation nous permet de justifier l'intérêt du choix de notre échantillon d'entreprises qui sont toutes intrinsèquement liées à des problématiques de développement durable, par la nature même de leur lieu d'implantation, à l'intérieur de ce PNR.

La sélection des entreprises constitutives de notre échantillon a été réalisée, suivant Corley et Gioia (2004), en deux temps. En premier lieu, nous avons identifié un échantillon de structures cibles, correspondant à la liste des entreprises touristiques présentes dans le Parc, répondant à la segmentation suivante :

- Entreprises dans l'hébergement touristique : toute PME/TPE proposant des offres d'hébergement
- Entreprises dans le tourisme de mémoire : toute PME/TPE proposant une offre touristique dans un lieu historique, s'appuyant sur le patrimoine culturel
- Entreprises dans le sport : toute PME/TPE proposant des offres sportives aux visiteurs
- Entreprises dans le tourisme spirituel et de bien-être : toute PME/TPE offrant un accueil ou une expérience reposant sur la spiritualité, au sens large, c'est-à-dire incluant les religions mais aussi la recherche de sens, le développement personnel et le bien-être.

<sup>3</sup> <http://villalys.com/page1.htm>, dernière consultation le 23/02/2016

<sup>4</sup> Pour plus d'informations sur cette charte, <http://www.europarc-fr.org/index.php/fr/charte-europeenne-du-tourisme-durable>, consultée la dernière fois le 29/02/2016.

Cette première liste a été co-construite avec les chargés d'affaires économiques du PNR Morvan. Nous avons étendu par la suite l'échantillon suivant une technique de "boule de neige", en demandant à chacun des interviewés de nous recommander celles ou ceux qui pourraient rendre compte de démarches durables dans le tourisme, similaires, originales dans leur forme ou bien encore totalement à part. Nous sommes à six entretiens, et bien que cela puisse être discuté dans les limites de notre recherche, il semble bien qu'avec six entretiens, nous ayons atteint le seuil de saturation concernant nos premières hypothèses de travail.

Parce que les dirigeants sont, dans les TPE/PME, au cœur de la décision stratégique (Torrès, 2003; Filion, 2007), nous avons pour chaque entreprise rencontré leur créateur/trice-dirigeant/e.

Au préalable, nous avons collecté des données secondaires sur chaque entreprise (site Internet, documents publicitaires, données financières, lorsque celles-ci existent et sont disponibles). Ces données secondaires ne représentent pas les sources principales de notre étude. Mais elles constituent une base visant à mettre en perspective les résultats (Jick, 1979; Miles et Huberman, 1994) et à recouper certaines informations.

Les données principales de cette étude sont des entretiens ouverts approfondis. Ils sont structurés à partir d'un guide d'entretien, très simple. En cohérence avec notre revue de littérature et nos hypothèses, ce guide est composé d'un enchaînement de deux thèmes. Le premier s'attache à la présentation détaillée de la structure et de l'entrepreneur, et de l'histoire de la création de l'entreprise.

Le second recentre le dirigeant sur son modèle d'affaire en l'amenant à préciser chacun des neuf éléments qui composent leur modèle d'affaire (Figure 2).

Le détail de notre échantillon est présenté ci-dessous.

**Tableau 1. Présentation de l'échantillon d'entreprises**

| Entreprise <sup>[1]</sup> | Catégories                                             | Nombre de salariés                             | Date de création                                               | Localité                       |
|---------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Bleue                     | Entreprise dans l'hébergement touristique              | 1                                              | 2011                                                           | 58170 Poil                     |
| Verte                     | Entreprise dans l'hébergement touristique              | 3                                              | 2012                                                           | 21210 Saint Martin de la Mer   |
| Rouge                     | Entreprise dans le sport                               | 1 (7 avant l'incendie de l'entreprise en 2008) | 1993                                                           | 58230 Dun-les-Places           |
| Marron                    | Entreprises dans le tourisme de mémoire                | 2                                              | 1981                                                           | 58230 Saint – Brisson          |
| Turquoise                 | Entreprises dans le tourisme spirituel et de bien-être | 5 (30 CDD complémentaires 6 mois par an)       | Reprise en 1970 (filiale d'un groupe national)                 | 58360 Saint-Honoré-les-Bains   |
| Jaune                     | Entreprises dans le tourisme de mémoire                | 36 (15 CDD en plus à la haute saison)          | 1995 pour l'activité 1, 2007 pour la seconde avec fusion des 2 | 71990 Saint-Léger-sous-Beuvray |

<sup>[1]</sup> Afin de préserver l'anonymat de nos données, nous avons décidé d'attribuer une couleur par entreprise. Ainsi entrepreneur et entreprise seront par la suite nommés par leur couleur.

|  |  |  |                                         |  |
|--|--|--|-----------------------------------------|--|
|  |  |  | activités dans la<br>nouvelle structure |  |
|--|--|--|-----------------------------------------|--|

Nous avons veillé à la constitution d'un échantillon présentant la plus grande diversité possible (telle qu'attendue dans une démarche qualitative) d'entreprises étudiées. Cette diversité est présente tant dans l'historique des entreprises, que dans la nature de leur activité, ou dans le nombre de salariés.

Les entretiens ont eu lieu en mars et octobre 2015, et ont duré entre une et trois heures, visite des sites incluse. Chacun des entretiens a été enregistré, puis retranscrit intégralement. Les *verbatim* utilisés dans cet article sont issus de ces retranscriptions. Les données collectées ont été traitées à partir d'un logiciel de traitement des données qualitatives (QSR NVivo 11). L'analyse des données a été réalisée en deux étapes.

La première étape contribue à la structuration de notre encodage à partir d'un lexique relevant de "*concepts spécifiés a priori*" (Eisenhardt, 1989), issus de la littérature (éléments du modèle d'affaire). Nous avons ainsi établi une liste de concepts (codes) de premier ordre, qui structure la première étape d'analyse des transcrits (Colonne 1 du Tableau 2).

La deuxième étape d'analyse des données a consisté en un codage axial (Eisenhardt, 1989) (Colonne 2 du **Error! Reference source not found.**). Nous avons cherché dans les entretiens, les éléments constituant chaque concept de premier ordre, en les qualifiant en concept de deuxième ordre, puis les avons regroupés en dimensions théoriques agrégées issues donc des éléments du terrain (Corley et Gioia, 2004; Maguire et Phillips, 2008). Cette analyse a été conduite de manière itérative, au fur et à mesure de la collecte et de l'analyse des données, dans un aller-retour permanent entre l'observation de nos données et la théorie, et ce jusqu'à obtenir une catégorisation conceptuelle cohérente et pertinente (Eisenhardt, 1989). La synthèse ainsi obtenue est donc à la fois ancrée empiriquement (dans les données que nous avons collectées) et au plan théorique (dans la littérature).

La structure de données obtenue *in fine* est présentée dans le Tableau 4 en annexe, suivant la formalisation proposée par Corley et Gioia (2004).

**Tableau 2. Structure de l'étude empirique**

| Hypothèses                                                                                                                                                                                   | Thèmes du guide d'entretien                                                                                              | Concept de 1 <sup>er</sup> ordre Nvivo                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H1 : les valeurs des entrepreneurs impactent la définition de la proposition de valeur de leur entreprise                                                                                    | Présentation détaillée de l'entreprise, de son histoire<br>Présentation de l'entrepreneur et de son réseau et écosystème | 2 -formation entrepreneur<br>3 – menaces et opportunités dans le secteur<br>4 – autres personnes à interviewer |
| H2 : les PME du TD se créent et se développent autour de la préservation des ressources de l'entreprise, en privilégiant les ressources naturelles et/ou de tradition du lieu d'implantation | Détail du modèle d'affaire selon les 9 éléments (Osterwalder et Pigneur, 2010)                                           | 1 – Structure du modèle d'affaire                                                                              |

## 5. Résultats et discussion

### 5.1 Résultats

Les résultats relatifs aux concepts de premier ordre soulignent le rôle prépondérant joué par les ressources, les partenaires et la proposition de valeur, dans l'explicitation des modèles d'affaire par les entrepreneurs. En effet, comme le montre le tableau ci-dessous, ces catégories sont les plus significatives dans l'analyse des verbatim (plus de 30 pour chacune), alors que comparativement moins d'une vingtaine de verbatim sont consacrés aux autres éléments du modèle d'affaires (excepté les activités clés).

**Tableau 2. Résultats de l'analyse qualitative sur les concepts de premier ordre**

| Concept de premier ordre                    | Sources | Verbatims |
|---------------------------------------------|---------|-----------|
| 1 - Structure du Modèle d'Affaires          | 6       | 210       |
| 1-1 Proposition de valeur                   | 6       | 33        |
| 1-2 Segmentation clients                    | 6       | 18        |
| 1-3 Canaux de distribution                  | 3       | 8         |
| 1-4 Relations clients                       | 4       | 12        |
| 1-5 Partenaires clés                        | 6       | 35        |
| 1-6 Activités clés                          | 6       | 23        |
| 1-7 Ressources clés                         | 6       | 35        |
| 1-8 Structure de revenus                    | 6       | 19        |
| 1-9 Structure des coûts                     | 6       | 16        |
|                                             | 5       | 11        |
| 2 - Formation entrepreneur                  | 3       | 4         |
| 3 - Menaces et opportunités dans le secteur | 1       | 8         |
| 4 - Suggestion de personnes à interviewer   | 3       | 9         |

#### 5.1.1 Premier résultat (H2) : les ressources sont au cœur de l'articulation du modèle d'affaire des entreprises interrogées

Les entreprises soulignent toutes les six leur attachement fort au lieu, et à sa préservation. Toutes ont ainsi relevé beaucoup d'éléments dans l'explication de leur modèle d'affaires relatifs aux ressources clés qu'elles mobilisent pour leurs activités.

Le Tableau 4, en annexe, présente les résultats de l'analyse des entretiens (rubrique "*sources*" dans le tableau), et illustre le nombre de verbatim identifiés pour chaque élément mis en évidence lors de l'étape de codage axial. Nous avons de plus illustrés les rubriques principales par quelques exemples de verbatim.

Sur les sept types de ressources trouvés dans l'analyse, quatre relèvent directement de l'exploitation et de la préservation des ressources constituant la spécificité du "milieu" dans lequel l'entreprise est

créée, qu'il s'agisse du patrimoine naturel et/ou historique du lieu (1-7-2), de savoir-faire (1-7-3), d'écologie (1-7-4), ou de traditions (1-7-6).

Tous les entrepreneurs rencontrés ont souligné l'importance du patrimoine, qu'il soit naturel (pour quatre entrepreneurs), ou bien historique (pour les deux autres) du Morvan. Pour cinq des six entrepreneurs, l'entreprise n'existerait pas sans ce patrimoine. Deux entrepreneurs ont souligné leur volonté de privilégier le savoir-faire local, pour sa spécificité et sa compétence pour entretenir lieu et bâtiment dans la pure tradition morvandelle (notamment toiture et préservation de la forêt). Ensuite l'écoconception et l'écodéveloppement des ressources mobilisées pour l'activité de l'entreprise est au cœur des préoccupations de certains des entrepreneurs rencontrés. Enfin la préservation des traditions locales et de l'histoire de la région représente une ressource essentielle que les entrepreneurs valorisent.

Au total ce sont plus d'une trentaine de verbatim qui illustrent l'importance stratégique des ressources dans l'articulation du modèle d'affaire des entrepreneurs rencontrés. Au regard de ces premiers éléments d'analyse, notre seconde hypothèse (H2) sur le rôle clé joué par les ressources semble pertinente. Nous allons voir si le lien avec la proposition de valeur nous permet de conclure réellement à une modification de la logique client-proposition de valeur classique dans le modèle d'affaire proposé par Osterwalder.

#### **5.1.2 Deuxième résultat (H1) : la proposition de valeur s'explique principalement à partir de la création d'une activité qui a pour but la préservation de ce lieu particulier**

L'analyse des entretiens produit de nombreux éléments relatifs à la proposition de valeur, entendue comme les éléments essentiels et spécifiques (pour les entrepreneurs) qui structurent leur offre, qu'il s'agisse de différenciation ou de toute autre élément de stratégie leur permettant de proposer une activité spécifique.

Ainsi la proposition de valeur, en lien très étroit selon Osterwalder (2012) avec l'identification d'un besoin à satisfaire chez le client, apparaît dans nos résultats comme structurée principalement à partir de la préservation du lieu unique. Cet élément est souligné par cinq des six entrepreneurs (16 verbatim sur les 33 de cette rubrique). Le Tableau 5 présente annexe le détail des résultats avec des exemples de verbatim illustrant chaque propos (voir Annexes).

Nos entrepreneurs mentionnent ainsi la préservation du lieu comme but premier de la création de leur activité, avant tout élément relatif au client ou à la pérennité de l'entreprise. Le besoin du client vient ensuite avec 8 verbatim, mais le besoin est imaginé par l'entrepreneur. Il ne provient d'aucune étude de marché ou de tendance, il est envisagé par intuition, ce qui se retrouve souvent chez les dirigeants de PME en général (Filion, 2007).

Concernant la connaissance des clients, les résultats révèlent peu de formalisation et de rigueur quant à la connaissance, la communication et la gestion de la relation client, en dehors de l'activité d'accueil sur le site. Ceci est en cohérence avec les pratiques habituelles des PME en matière de marketing (Filion, 2007). Comme l'illustrent les verbatim de l'entrepreneur vert et de l'entrepreneur jaune, ils vont même jusqu'à sélectionner leur client, en ne gardant que ceux qui sont en harmonie

avec leur objectif premier de préservation des ressources, et pour aller plus, en accord avec leurs valeurs personnelles. Ils se refusent à travailler sous le joug du "client-roi". Ainsi les entrepreneurs rencontrés pratiquent une stratégie de différenciation autour de leurs valeurs personnelles. En effet deux entrepreneurs ont souligné par 9 verbatim qu'elles sont structurantes dans la construction du projet. Sans pouvoir explicitement parler de militantisme, ces entrepreneurs ont créé et développent leur entreprise en accord total avec leurs valeurs personnelles autour du développement durable.

Par exemple, notre entrepreneur bleu réfute formellement "l'éco blanchiment" (Notebaert, 2009), et a pris soin durant toute la visite de nous montrer son application à déployer les fondements du développement durable dans toutes ses réalisations (de la rénovation du château à la construction du site Internet).

La prise en compte des valeurs personnelles comme élément de la proposition de valeur ne se retrouve toutefois que pour deux de nos entrepreneurs. Ceci ne nous permet pas de considérer cet élément comme essentiel pour les entreprises de tourisme durable étudiées dans la construction de leur projet d'entreprise et dans le développement de cette dernière (comme notre première hypothèse H<sub>1</sub>, le suggérait). C'est en effet bien davantage la préservation du lieu et de son patrimoine qui pilote leurs choix de gestion et de management. Ainsi notre première hypothèse n'est que partiellement supportée.

### **5.1.3 Autres résultats**

#### **5.1.3.1 Des partenaires, exclusivement locaux, élément clé de l'articulation du modèle d'affaire autour des ressources locales**

Nous n'avions pas identifié à l'issue de notre revue de la littérature d'hypothèse spécifique portant sur les partenaires clés et leur rôle dans l'articulation du modèle d'affaire des entreprises durables. Toutefois nous notons après analyse que cette rubrique est l'une des plus abordée par les entrepreneurs (autant que les ressources). Les partenaires clés sont tous des personnes ou des entreprises privées, mais aussi des collectivités locales. Les six entrepreneurs ont insisté sur l'importance stratégique de ces relations et leur contribution à la réussite de leur projet et à son développement.

Mais plus encore que cette importance connue de l'influence des réseaux de partenaires dans la création et de le développement d'une entreprise et de son projet, nous relevons plusieurs éléments remarquables, qui sont illustrés dans le

Tout d'abord l'implication des partenaires dans la gestion même de l'entreprise a retenu notre attention. En effet pour cinq entrepreneurs sur les six interrogés, les partenaires sont intégrés aux processus de décision de l'entreprise, tant pour les décisions stratégiques que pour les décisions opérationnelles. Ainsi les entrepreneurs considèrent certains de leurs partenaires comme de véritables ressources à part entière de l'entreprise.

Le second élément remarquable est la volonté de cinq entrepreneurs sur les six de ne travailler qu'avec des fournisseurs locaux. Et plus précisément, si l'offre est disponible, ils privilégient des

fournisseurs présents à l'intérieur même des frontières du Parc Régional. Ils soulignent que ces partenariats locaux contribuent directement à la valeur ajoutée de leur activité.

Si plusieurs recherches soulignent déjà le rôle clé des partenaires dans l'innovation des PME (Aldebert et Loufrani-Fedida, 2010; Puthod et Thévenard-Puthod, 2006) ou dans leur processus d'internationalisation (Boutary et Durand, 2008), nos entrepreneurs partagent des ressources avec leurs partenaires. Les ressources sont au cœur même de l'articulation du modèle d'affaire de nos entrepreneurs de tourisme durable.

En conclusion de cette analyse des partenaires clés, il semble difficile de dissocier, partenaires-clés, ressources-clés et proposition de valeur dans l'analyse des verbatim associés à ces dimensions. Les éléments s'entrecroisent sans cesse autour de la préservation du lieu, de ses traditions et de ses ressources.

Ceci nous ouvre une clé de lecture particulière des modèles d'affaire étudiés. Le cœur de ces modèles d'affaire de tourisme durable semble donc reposer avant toute autre chose sur la préservation des ressources locales, qu'elles soient humaines, environnementales, économiques ou culturelles.

Notre analyse ne pourrait être totalement complète si nous ne soulignions également la structure du modèle de revenu proposé par ces entrepreneurs. En effet ce point particulier soulève d'après nous la problématique principale des modèles d'affaire centrés sur les ressources : la pérennité du modèle.

#### **5.1.3.2 Un modèle de revenu où le profit à court terme n'est pas privilégié, mais où les entreprises s'envisagent sur la durée**

Comme l'illustre le Tableau 3 (Annexes), pour quatre des entrepreneurs la rentabilité à court terme n'est pas au cœur de leurs préoccupations et leur salaire, ainsi que ceux des employés restent très bas. Ils déclarent cette situation acceptable et proposée comme telle lors des recrutements, car leurs objectifs d'entrepreneurs auxquels semblent adhérer leurs salariés (nous précisons ici que nous ne les avons pas rencontré à ce stade de la recherche) ne sont pas de croître mais de préserver avant tout le lieu et ses ressources. La création et le maintien de l'emploi sont importantes, mais le gain à court terme et le profit ne sont jamais mentionnés, alors que les soucis d'équilibre développement et préservation sont au cœur de verbatim sur leur modèle de revenus.

Alors afin de pérenniser leurs emplois qui est leur préoccupation économique majeure, tous les entrepreneurs rencontrés déploient leur énergie dans deux voies principales : le maintien d'une ouverture annuelle de leur structure, et/ou des stratégies de diversification, comme des activités annexes (vente de produits régionaux, revente des ressources naturelles, comme le bois des forêts ou les productions des animaux de la propriété, etc...).

Il est évident que le modèle de revenus défendu et présenté par nos entrepreneurs interroge quant aux conditions d'installation de la pérennité de ces structures à long terme. Toutefois toutes ont 4 ans ou plus d'activités et sont toujours actives (voir

Tableau 1). En effet, leur volonté indéfectible de protéger leurs ressources locales induit des investissements importants. Comment ont-ils couverts ces frais, et comment d'autres structures pourraient s'inspirer de leur modèle pour se développer dans ce Parc et plus généralement dans le

tourisme local et durable? Nous poursuivrons nos investigations sur cet élément particulier dans des recherches ultérieures, ayant déjà convenu avec chacun des entrepreneurs rencontrés que nous les interrogerions annuellement sur cinq ans (c'est-à-dire de 2015 à 2020).

## **6. Conclusion et limites de la recherche**

### **6.1 Le modèle d'affaires des entreprises du tourisme durable semble répondre à une logique de préservation des ressources locales du lieu d'implantation, au détriment d'une logique classique de marché**

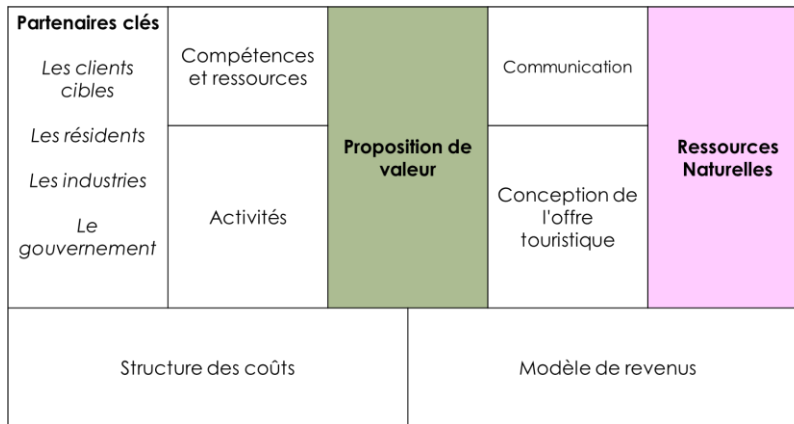
#### **6.1.1 Implications théoriques**

Finalement il semble bien à la lecture de l'analyse que la problématique des entreprises du tourisme durable de notre échantillon ne se pose pas en arbitrage ou compromis entre développement et préservation.

Les entrepreneurs rencontrés ont clairement pensé, puis créé leur projet dans le but de développer une entreprise qui a comme vocation première : la préservation du lieu, c'est-à-dire de son patrimoine naturel et/ou historique et culturel. La combinaison préservation/développement est intégrée intrinsèquement dans la genèse et le déploiement du projet. Ainsi la proposition de valeur du modèle d'affaire ne s'appuie pas sur une idée ou une opportunité d'affaires répondant aux besoins de potentiels clients mais en premier lieu sur la volonté de faire vivre un lieu, d'en préserver toutes les ressources dans le temps tout en proposant un développement économique, assurant leur pérennité combinée (entreprise et lieu de patrimoine). La gestion des ressources, tant humaines que naturelles, économiques ou historiques et culturelles est donc le pivot de l'articulation du modèle d'affaire. On voit dès lors que la direction choisie par Osterwalder et Pigneur en mettant l'accent sur le lien à privilégier entre proposition de valeur et client cible peut ne pas se révéler adaptée dans le cas des entreprises du tourisme durable.

Ainsi le modèle proposé par Osterwalder ne peut s'appliquer en l'état à nos PME de tourisme durable. Les ressources prennent en effet la place accordée normalement au client et nous amènent à repenser l'articulation des neuf éléments de ce modèle d'affaire, comme nous le proposons ci-dessous.

Figure 4. Proposition de modèle d'affaires dans le tourisme durable



Nous considérons que cette proposition est une piste à développer pour les PME durables en général. En effet n'ayant travaillé à ce stade que sur des PME de tourisme durable, il n'est pas possible d'arriver à une conclusion scientifique solide. Néanmoins ces premiers résultats ouvrent des pistes de réflexion porteuses d'avenir, en premier lieu pour les entrepreneurs eux-mêmes.

### 6.1.2 Implications managériales

Ce point nous paraît susceptible d'interpeller les acteurs s'intéressant au modèle d'affaire, et plus particulièrement à la représentation qu'en a proposée Osterwalder en raison du rôle important donné aux clients dans cette version du concept. Cette représentation du modèle d'affaire a en effet connu une très large diffusion auprès des professionnels, qu'ils soient entrepreneurs ou conseillers. Lorsque la cartographie du modèle d'affaire sert de guide de réflexion puis d'action, comme c'est souvent le cas, il peut être utile de réaliser qu'il peut exister des modèles alternatifs mieux adaptés à certains type d'entreprises ou de secteur.

De plus, plusieurs d'entre nos interlocuteurs ont abordé la question de l'"éco-blanchiment". S'il nous est possible de proposer un modèle d'affaire alternatif permettant de prendre en compte les spécificités des entreprises durables relatives à leur volonté de proposer une activité permettant la préservation des 4 piliers du développement durable, alors il sera peut-être possible de proposer un outil aux entrepreneurs leur permettant de modéliser leur structure, et de montrer qu'ils ne se contentent pas de saupoudrer leur communication et leur produit de "développement durable".

Ensuite, ce modèle d'affaire alternatif ouvre également des perspectives intéressantes aux enseignants pour proposer à leurs étudiants un modèle permettant d'éclairer les phénomènes de modèles dits "participatifs" qui semblent fleurir un peu partout dans le monde. Considérer le client comme un partenaire, et non plus comme seulement un client payeur apparaît dans notre proposition de modèle ci-dessus comme une alternative à étudier. Les entreprises de tourisme durable semblent bien créer pour d'abord préserver un lieu, un patrimoine, des emplois sur place et une culture locale remarquable.

## 6.2 limites qui doivent relativiser les résultats obtenus et conduire à poursuivre les études sur ce thème

Cette recherche qualitative conduite à partir d'entretiens approfondis n'est pas sans limite.

Tout d'abord notre échantillon est saturé avec six entreprises, ce qui nous amène à considérer l'importance d'aller interviewer des personnes d'autres PNR, et notamment de PNR qui ne sont pas encore dans une démarche de labellisation en tourisme durable. En effet la présence de cette labellisation et de l'ingénierie de suivi de projets induite a sans doute un impact sur les entreprises du Parc.

Ensuite, cette recherche nécessite de s'intéresser également à des PME non touristiques, dans les parcs, mais également ailleurs en France. Enfin nous souhaiterions également pouvoir étendre cette recherche à des PME à l'international et avons déjà des contacts avec des entreprises québécoises, et australiennes, à l'intérieur d'espaces naturels protégés.

Par ailleurs, il est essentiel dans les analyses qualitatives de procéder à des tests de fiabilité inter et intra codeur pour assurer la précision scientifique de l'analyse. Il ne nous a pas été possible de double-coder l'intégralité des données. Nous avons procédé à un double codage aléatoire, suivi dans une seconde étape du double codage d'éléments ayant posé question au codeur principal. Ainsi il ne nous est pas possible de produire un taux de fiabilité.

Enfin sur l'analyse approfondie du modèle de revenus des entreprises, nous n'avons pas analysé les données financières. Nous n'avons donc pas de connaissance des modes de financement expliquant la pérennisation sur le long terme des structures rencontrées, et particulièrement, le poids des financements publics reçus et leur part dans le financement total des entreprises.

En conclusion, l'analyse des entretiens préparatoires conduits auprès des responsables du Parc Naturel du Morvan (en particulier un entretien conduit le 5/02/2015) laisse percevoir une attente forte de cette organisation pour trouver des moyens d'accompagner les entreprises touristiques souhaitant s'installer dans le PNR. La question de leur modèle d'affaire pérenne permettant de concilier préservation du lieu et développement économique de l'activité est donc au cœur des préoccupations des politiques et des décideurs régionaux.

Les questions formulées sont très précises : que faire pour aider les entrepreneurs, et pas seulement dans le tourisme, à s'implanter et se développer dans le Parc, en respectant les dimensions du développement durable? Quels rôles et quelles actions peuvent mettre en œuvre les équipes du Parc dans cet accompagnement? De plus, il a également été souligné l'intérêt fort de bénéficier des expériences d'autres parcs, à la fois les PNR français impliqués dans des démarches de développement durable, mais aussi ailleurs dans le monde.

Enfin l'esquisse d'un modèle d'affaire d'entreprise durable intéresse également les décideurs économiques régionaux, et les entrepreneurs eux-mêmes qui aimeraient que leurs pratiques durables soient clairement identifiées et reconnues, permettant ainsi d'asseoir leur différenciation centrée sur "la durabilité" sur des éléments autres que la communication et le marketing

Rendez-vous est donc pris avec tous ces opérateurs : nous poursuivons nos investigations auprès des PME durables, dans les espaces protégés mais pas seulement, dans le cadre d'une étude longitudinale sur les cinq prochaines années.

## Annexes

Tableau 4. Structure des données

| Concept de premier ordre                    | Axial Coding                                                                                              |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 - Structure du Business Model             |                                                                                                           |
| 1-1 Proposition de valeur de l'entreprise   |                                                                                                           |
|                                             | 1-1-1 Créer une activité économique pour préserver un lieu et ou une histoire                             |
|                                             | 1-1-2 Satisfaire le besoin du client (bien-être, développement personnel, évasion, découverte culturelle) |
|                                             | 1-1-3 Incarner des valeurs des entrepreneurs (développement durable, humanisme, hospitalité...)           |
| 1-2 Segmentation clients                    |                                                                                                           |
|                                             | 1-2-1 Cibler des entreprises (intéressées par le développement durable)                                   |
|                                             | 1-2-2 Clientèle non choisie                                                                               |
|                                             | 1-2-2-1 Pratiquants culturels                                                                             |
|                                             | 1-2-2-2 Personnes âgées                                                                                   |
|                                             | 1-2-2-3 Clients régionaux                                                                                 |
|                                             | 1-2-3 Différenciation plutôt que volume                                                                   |
| 1-3 Canaux de distribution                  |                                                                                                           |
|                                             | 1-3-1 Référencement Internet direct                                                                       |
|                                             | 1-3-2 Recommandé par des sites ou guides touristiques                                                     |
|                                             | 1-3-3 Aucune communication directe                                                                        |
| 1-4 Relations clients                       |                                                                                                           |
|                                             | 1-4-1 Bouche à Oreille                                                                                    |
|                                             | 1-4-2 Contact direct                                                                                      |
|                                             | 1-4-3 Ce n'est pas le client-roi                                                                          |
|                                             | 1-4-4 Proximité émotionnelle avec le client                                                               |
|                                             | 1-4-5 très peu entretenue                                                                                 |
|                                             | 1-4-5-6 en commun avec d'autres acteurs                                                                   |
| 1-5 Partenaires clés                        |                                                                                                           |
|                                             | 1-5-1 Rôle essentiel des collectivités locales                                                            |
|                                             | 1-5-1-1 lors de la création de l'entreprise                                                               |
|                                             | 1-5-1-2 Implication dans la gestion de l'entreprise                                                       |
|                                             | 1-5-2 Artisans locaux pour travailler aux travaux sur les sites                                           |
|                                             | 1-5-3 Fournisseurs de prestations touristiques locaux pour développer la Valeur Ajoutée du projet         |
|                                             | 1-5-4 Partenaires en partage de ressources                                                                |
|                                             | 1-5-5 Les habitants proches                                                                               |
|                                             | 1-5-6 Partenaires de marché -à retravailler                                                               |
| 1-6 Activités clés                          |                                                                                                           |
|                                             | 1-6-1 Activités durables par essence même                                                                 |
|                                             | 1-6-2 La durabilité représente une opportunité                                                            |
|                                             | 1-6-3 Accueil et prestations touristiques et ou culturelles                                               |
| 1-7 Ressources clés                         |                                                                                                           |
|                                             | 1-7-1 Projet familial                                                                                     |
|                                             | 1-7-2 Le lieu et son environnement local et proche                                                        |
|                                             | 1-7-3 La compétence des artisans locaux                                                                   |
|                                             | 1-7-4 Eco-conception de l'aménagement du lieu                                                             |
|                                             | 1-7-5 Diplôme spécifique                                                                                  |
|                                             | 1-7-6 préservation des traditions locales                                                                 |
|                                             | 1-7-7 Travail des chercheurs                                                                              |
| 1-8 Structure de revenus                    |                                                                                                           |
|                                             | 1-8-1 Peu de saisonnalité, ouverture quasi toute l'année                                                  |
|                                             | 1-8-2 La rentabilité à court terme n'est pas au coeur des préoccupations des entrepreneurs                |
|                                             | 1-8-3 Stratégie de diversification                                                                        |
| 1-9 Structure des coûts                     |                                                                                                           |
|                                             | 1-9-1 Lourds investissements pour l'exploitation durable du site                                          |
|                                             | 1-9-2 Difficultés à créer de l'emploi                                                                     |
|                                             | 1-9-3 de la TPE à la petite PME le point noir des charges salariales                                      |
|                                             | Histoires des entreprises                                                                                 |
| 2 - Formation entrepreneur                  |                                                                                                           |
| 3 - Menaces et opportunités dans le secteur |                                                                                                           |
| 4 - Suggestion de personnes à interviewer   |                                                                                                           |

Tableau 5. Synthèse des résultats obtenus pour la rubrique 1-7 (Ressources clés)

| Concept de premier ordre | Axial Coding                                          | Sources | Verbatims | Exemples de verbatim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------|-------------------------------------------------------|---------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-7 Ressources clés      |                                                       | 6       | 35        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                          | 1-7-1 Projet familial                                 | 3       | 3         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                          | 1-7-2 Le patrimoine naturel et ou historique du lieu  | 4       | 15        | <b>Entrepreneur bleu</b> : "notre ressource, c'est la nature, la nature c'est vaste ça regroupe la faune, la flore, l'astronomie et respecter tout ça en économisant toute nos ressources renouvelables : le bois de chauffage, l'eau etc... dès le démarrage on s'est positionné là-dessus. Le calme, on a souvent la remarque qu'il n'y a pas de bruit. On a souvent des gens qui n'arrivent pas à dormir car il n'y a pas de bruit. Ils viennent chez nous pour ça." <b>Entrepreneur turquoise</b> : "On commence par dire que Saint-Honoré est au cœur du parc naturel régional du Morvan, que l'établissement a une architecture néo-classique avec une histoire, et à Saint-Honoré les vestiges romains préservés sous le parvis l'atteste, le thermalisme ici date de l'époque romaine." |
|                          | 1-7-3 Le savoir faire spécifiques des artisans locaux | 2       | 2         | <b>Entrepreneur bleu</b> : "Et ici j'ai des employés morvandiaux qui ne sont pas les catalans des Pyrénées Orientales par exemple, ilq savent faire les bardages comme on les a toujours fait dans le Morvan."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                          | 1-7-4 Eco-conception de l'aménagement du lieu         | 2       | 7         | <b>Entrepreneur jaune</b> : " Garder la forêt et l'améliorer est essentiel pour nous. Nous avons aujourd'hui, vous avez peut-être vu en arrivant, des zones de feuillus et des zones de résineux très marquées. Donc l'idée c'est d'avoir un peuplement beaucoup plus mixte à terme. Un plan de gestion des paysages et de la forêt a été réfléchi, travaillé avec les professionnels locaux pour les 100 prochaines années".                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                          | 1-7-5 Diplôme spécifique                              | 2       | 3         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                          | 1-7-6 préservation des traditions locales             | 2       | 2         | <b>Entrepreneur bleu</b> : " Donc dans chaque projet que je développe il y a forcément une thématique sur le Morvan ou sur la Bourgogne. Nous avons donc pris des techniques des cabanes de charbonniers avec un bardage en écaille de poisson et les bardeaux de châtaigniers."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                          | 1-7-7 Travail de chercheurs                           | 2       | 3         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Tableau 6. Résultats de l'analyse de l'élément « Proposition de valeur du modèle d'affaires »

| Concept de premier ordre  | Axial Coding                                                                                              | Sources | Verbatims | Exemples de verbatim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-1 Proposition de valeur |                                                                                                           | 6       | 33        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                           | 1-1-1 Créer une activité économique pour préserver un lieu et ou une histoire                             | 5       | 16        | <p><b>Entrepreneur marron</b> : "Ces anciens résistants et ces historiens ont donc commencé à faire des études traduites par l'existence d'un centre d'études et de recherches sur l'occupation et la résistance en Morvan (CERORM) à l'université de Bourgogne. Les résistants ont donc commencé à être interrogés. Et chaque chef de maquis faisait ainsi l'exposé de son parcours pendant la guerre sous la forme d'une conférence. Une collection a ainsi été faite pour déboucher sur une exposition en 1979 à l'extérieur de la maison du Parc qui a accueilli un peu plus de 20000 visiteurs en un été. Cela a montré l'engouement, l'intérêt, le succès de ce concept. C'était la première fois qu'on parlait de l'histoire de la résistance dans le Morvan en fait.</p> <p>Du coup ça a motivé pour créer une entreprise avec des statuts associatifs."</p> <p><b>Entrepreneur jaune</b> : " la création d'abord et la gestion maintenant sont menées dans un esprit d'équilibre entre la dimension protection de la nature, accueil des visiteurs et respect du paysage du site lui même et des paysages environnants avec également un travail de mise en synergie avec les habitants."</p> <p><b>Entrepreneur vert</b> : "Nous faisons donc attention de préserver le site, à le garder naturel et accessible à tous, ce qui est notre plus ...Donc on a eu peur au début en pensant que personne n'allait venir, que notre projet allait tomber, mais de fil en aiguille on a constaté que les gens appréciaient vraiment"</p> |
|                           | 1-1-2 Satisfaire le besoin du client (bien-être, développement personnel, évasion, découverte culturelle) | 3       | 8         | <p><b>Entrepreneur bleu</b> : "Je pense qu'aujourd'hui une des crises de notre société vient du fait qu'il n'y a pas assez de lieux de ressourcement où les gens puissent prendre le temps de se poser et de faire émerger ce qu'il y a en eux".</p> <p><b>Entrepreneur rouge</b> : "Nous accueillons des gens qui viennent de différentes régions de France, sur un format où ils arrivent le vendredi et repartent le dimanche. Et où on vend l'hébergement, la restauration et l'accompagnement. On a un gros fichier client. Il y a une vraie demande. En effet, on ne peut pas aller partout avec un Quad. Les gens viennent donc pour pouvoir utiliser leur quad ailleurs que chez eux. On a une clientèle récurrente.... j'ai ressenti le besoin de leur proposer autre chose."</p> <p><b>Entrepreneur vert</b> : "Ce n'est pas le client est roi, mais c'est du donnant-donnant. On fait tout pour que les gens se sentent le mieux possible. Mais s'ils se sentent sont pas bien, ils vont dormir ailleurs.</p> <p>Après on a eu que deux ou trois messages négatifs sur Internet!"</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                           | 1-1-3 Incarner des valeurs des entrepreneurs (développement durable, humanisme, hospitalité...)           | 2       | 9         | <p><b>Entrepreneur bleu</b> : "alors je ne vote pas du tout écologiste, je suis quelqu'un d'assez pragmatique, quelqu'un qui veut défendre les intérêts de l'entreprise mais par contre je suis très investi dans le domaine du développement durable... ce qui m'a intéressé dans ce projet c'est de montrer que c'était possible de le faire, non pas avec du greenwashing mais en intégrant depuis l'origine la démarche. Et donc mon idée c'est de dire on va mettre le point d'équilibre entre l'environnement et l'humain qui me touche profondément. J'adore mon Morvan, j'adore le cadre et ma grande hantise c'était de savoir ce qu'allait être le rendu définitif, c'est-à-dire de savoir comment les cabanes allaient s'implanter dans ce milieu naturel car je voulais vraiment que ça reste sauvage. Lorsque ça a été implanté ça m'a beaucoup plu et là a surgit une deuxième angoisse : Comment mes voisins locaux, avec qui j'entretenais de bonnes relations, vont-ils percevoir ça ? Lorsqu'ils m'ont dit qu'elles étaient « chouettes » mes cabanes, je me suis dit, ça y est c'est gagné, c'est que ça leur plaît et que ça s'est bien intégré."</p> <p><b>Entrepreneur turquoise</b> : "Les deux mots forts pour nous, illustrés dans notre charte éthique, c'est humanité et hospitalité."</p>                                                                                                                                                                                                                       |

Tableau 7. Résultats de l'analyse de l'élément « Partenaires clés du modèle d'affaires »

| Concept de premier ordre | Axial Coding                                                                                      | Sources | Verbatims | Exemples de verbatim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-5 Partenaires clés     |                                                                                                   | 6       | 35        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                          | 1-5-1 Rôle essentiel des partenaires                                                              | 4       | 9         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                          | 1-5-1-1 lors de la création de l'entreprise                                                       | 2       | 2         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                          | 1-5-1-2 Implication dans la gestion de l'entreprise                                               | 4       | 7         | <p><b>Entrepreneur rouge</b> : "En outre, le parc a une vocation économique. Les gens s'étonnent toujours qu'une activité de loisir motorisé y soit organisée. Nous avons eu la chance de connaître un directeur du parc plutôt ouvert. Nous nous sommes rapprochés de lui car dans le cadre de la charte du parc, c'était un point qu'il fallait aborder. Nous avons donc mis en place un groupe de travail. Nous avons réuni des usagers, des professionnels, des élus, des représentants de l'OMF, ... Nous avons eu au début quelques réunions houleuses, mais au final nous avons mis en place une charte de bonne conduite qui fonctionne bien. Le groupe autour du loisir est conduit par Alain Milot. Nous avons moins de conflits d'usage, mais de plus en plus d'interdictions qui fleurissent ici et là à cause de personnes qui envoyaient des mails aux services du parc".</p> <p><b>Entrepreneur marron</b> : "La solution trouvée a été de restructurer l'association, de modifier les statuts, pour montrer que nous étions une nouvelle structure qui incluait toutes les collectivités qui étaient la nouvelles forme de pérennisation sur la résistance. On est devenu depuis décembre dernier Morvan Terre de Résistance avec un Conseil d'administration qui inclut 16 membres dont les représentants des collectivités territoriales, les communautés de commune, le conseil général, le Parc du Morvan, l'office des anciens combattants".</p> <p><b>Entrepreneur jaune</b> : L'EPCC s'appuie sur un conseil d'administration dont les membres sont l'État, les collectivités territoriales à savoir le conseil régional, les 2 conseils départementaux (Nièvre et Saône et Loire) puisque la limite entre les 2 départements passe au milieu du site. Et ces partenaires-là, ces membres là du conseil d'administrations sont aussi des membres financeurs. Mais nous avons également au conseil d'administration des membres experts ou partenaires privilégiés qui ne sont pas financeurs mais dont l'implication dans l'EPCC est importante et primordiale dans nos décisions quotidiennes : pour cela il faut citer le CNRS pour l'activité scientifique, le centre des monuments nationaux, et le Parc Naturel du Morvan".</p> |
|                          | 1-5-2 Artisans locaux pour travailler aux travaux sur les sites                                   | 1       | 3         | <p><b>Entrepreneur bleu</b> : depuis le tout début du projet, on a l'appui des artisans locaux dans un but de promouvoir l'économie locale. Ce sont d'ailleurs des amis : maçons, plombiers, ferronnier d'art. Je travaille également beaucoup avec les jeunes de la région. Tous les fournisseurs sont sur Luz et Autun à quelques kilomètres d'ici.</p> <p><b>Entrepreneur marron</b> : "en parallèle, on a créé une association qui s'appelle Morvan Découverte avec la Saboterie à Gouloux qui s'en occupe au quotidien. On propose une journée découverte avec de la pisciculture, ensuite un tour de bateau sur le lac des Settons ; ils mangent autour du lac dans un restaurant-partenaire et ils vont visiter la saboterie pour ensuite venir au Musée. Et ça, ça nous amène un millier de visiteurs par an."</p> <p><b>Entrepreneur turquoise</b> : "Il y a aussi une relation qui est très forte, un travail qui est très fort de relationnel vis à vis des acteurs touristiques du territoire qui est mené année après année : hébergeurs, restaurateurs à l'office du tourisme etc, tous font partie de notre offre."</p> <p><b>Entrepreneur vert</b> : "C'est le le syndicat mixte des eaux de Chamboux qui gère ce lieu avant, et c'est Mr PP, conseiller général et en tout une trentaine d'élus locaux qui ont dit oui à notre dossier de reprise de ce lieu, qui était avant un projet de camping Pierre et Vacances. Ils nous ont offert un bail commercial sur 3 fois 9 ans. Etpuis au tout début, Mr PP, il est même venu avec son tracteur, il nous a installé le mobil-home, il a défendu corps et âme le projet une fois qu'il était sûr que c'était faisable, ils ne nous font pas payer les frais d'électricité le temps qu'on rembourse la banque. Ils ont vraiment étaient des soutiens indéfectibles dans la réussite du projet".</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                          | 1-5-3 Fournisseurs de prestations touristiques locaux pour développer la Valeur Ajoutée du projet | 5       | 7         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                          | 1-5-4 Partenaires en partage de ressources                                                        | 3       | 13        | <p><b>Entrepreneur marron</b> : "le parc est notre partenaire privilégié, nous avons des relations étroites avec eux. Vu qu'il nous héberge gratuitement dans les locaux de l'écomusée du parc, et que depuis avril 2001 on a un accueil commun entre le musée de la résistance et l'écomusée du Morvan. il prend en charge indirectement quelques frais de fonctionnement en charge, même s'il ne nous subventionne pas directement."</p> <p><b>Entrepreneur jaune</b> : "l'implication, la relation plus étroite avec les habitants, avec les secteurs économiques du territoire de proximité et en particuliers les agriculteurs et les acteurs du domaine civil qui sont les principaux acteurs à même d'agir sur nos paysages que nous devons préserver."</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                          | 1-5-5 Les habitants proches                                                                       | 1       | 1         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                          | 1-5-6 Partenaires de marché -à retravailler                                                       | 1       | 2         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Tableau 3. Résultats de l'analyse des éléments de la structure de revenus du modèle d'affaires

| Concept de premier ordre | Axial Coding                                                                               | Sources | Verbatims | Exemples de verbatim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-8 Structure de revenus |                                                                                            | 6       | 19        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                          | 1-8-1 Peu de saisonnalité, ouverture quasi toute l'année                                   | 3       | 4         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                          | 1-8-2 La rentabilité à court terme n'est pas au coeur des préoccupations des entrepreneurs | 4       | 10        | <p><b>Entrepreneur vert</b> : "Avec les 8 000€ d'apport, que nos parents nous ont prêtés, et nos remboursement de prêt, et bien voilà, nous comme tous le monde, avant nous étions animateurs alors on sait ce que c'est : on se paie au SMIC et voilà."</p> <p><b>Entrepreneur bleu</b> : "Et entre l'économie c'est quelque chose que je sais faire de par mon métier. J'en ai besoin pour faire durer mon entreprise dans le temps et faire vivre ma famille, cependant ce n'est pas pour moi une fin en soi. C'est sûr je vais suivre mes dossiers, je vais suivre ma compta mais je ne vais pas à tout prix essayer de marger comme un fou. Ce qui m'intéresse aussi dans l'analyse du prix c'est surtout de faire fonctionner l'économie locale"</p> <p><b>Entrepreneur jaune</b> : "On a un objectif entre nous, qui est de faire croître la fréquentation. On aimerait bien atteindre les 50 000, la barre symbolique des 50 000 mais voilà on a pas du tout l'objectif d'atteindre les 100 000 ou 200 000 visiteurs par an."</p> |
|                          | 1-8-3 Stratégie de diversification                                                         | 3       | 5         | <b>Entrepreneur marron</b> : C'est surtout que faut trouver les financements/ On a bien compris que s'il faut gagner davantage d'argent il faut bien créer une boutique.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

## Références

- ALDEBERT, B. et G. GUEGUEN (2013), « TIC et performance: rôle du dirigeant de PME touristiques », *Revue internationale PME*, 26, (3-4), 213-233.
- ALDEBERT, B. et S. LOUFRANI-FEDIDA (2010), « Repérer les compétences pour mieux comprendre le processus d'innovation: le cas d'une TPE touristique », *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23, (1), 33-61.
- ANDREU-BOUSSUT, V. et C. CHOBLET (2006), « Entre gouvernance locale et institutionnalisation des territoires. », *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement*, 7, 3, mis en ligne le 15 décembre 2006, consulté le 27 janvier 2015, <http://vertigo.revues.org/9060>
- ANGUE, K. (2009), « Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne », *Recherches qualitatives*, 28, (2), 65-94.
- ATELJEVIC, J. (2009), « Tourism entrepreneurship and regional development: example from New Zealand », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15, (3), 282-308.
- BARNEY, J. B. (2001), « Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes », *Academy of Management Review*, 26, (1), 41-56.
- BATTAGLIA, M., S. CAMPI, M. FREY, F. IRALDO et S. S. SANT'ANNA (2006), « A "cluster" approach for the promotion of CSR among SMEs », *EABIS/CBS International Conference*.
- BÉJI-BÉCHEUR, A. et F. BENSEBAA (2006), « Companies' practices and social responsibility: cases of companies in the French tourist sector », *Revue Éthique et Économique / Ethics and Economics*, 3, (2), 2-20.
- BERGER-DOUCE, S. (2007), « Le management environnemental des PME rentables: une étude exploratoire en France », *Revue internationale PME*, 20, (3-4), 165-190.
- BERGER-DOUCE, S. (2011), « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME? », *Revue française de gestion*, (6), 147-166.
- BOCQUET, R. et C. MOTHE (2013), « Profil des entreprises en matière de RSE et innovation technologique », *Management & Avenir*, 10.3917/mav.066.0132, (8), 132-151.
- BON, V., A. LACROUX, P. TELLER et C. VAN DER YEUGHT (2013), « Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA: la spécificité des petites entreprises en question », *Recherches en Sciences de gestion*, (3), 179-197.
- BONNEVEUX, E. et J.-Y. SAULQUIN (2009), « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Management & Avenir*, (3), 170-186.

- BOUKAS, N. et P. CHOURIDES (2016), « Niche tourism in Cyprus: conceptualising the importance of social entrepreneurship for the sustainable development of islands », *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 5, (1), 26-43.
- CERON, J.-P. et G. DUBOIS (2007), « Limits to Tourism? A Backcasting Scenario for Sustainable Tourism Mobility in 2050 », *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 4, (3), 191-209.
- CHESBROUGH, H. (2007), « Business model innovation: it's not just about technology anymore », *Strategy & Leadership*, 35, (6), 12-17.
- CHESBROUGH, H. et R. S. ROSENBLOOM (2002), « The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies », *Industrial and Corporate Change*, 11, (3), 529-555.
- COHEN, B. et M. I. WINN (2007), « Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, 22, (1), 29-49.
- CORLEY, K. G. et D. A. GIOIA (2004), « Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off », *Administrative Science Quarterly*, 49, (2), 173-208.
- COURRENT, J.-M. (2012), *RSE et développement durable en PME*, Comprendre pour agir. De Boeck Éditions.
- COUSSEAU, B. (1999), « Le tourisme durable en montagne: analyse et évaluation de cas européens », Thèse de Doctorat de Géographie, Université du Maine,
- DAVIES, I. A. et A. CRANE (2010), « Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies », *Business Ethics: A European Review*, 19, (2), 126-139.
- DEAN, T. J. et J. S. MCMULLEN (2007), « Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action », *Journal of Business Venturing*, 22, (1), 50-76.
- DEWHURST, H. et R. THOMAS (2003), « Encouraging Sustainable Business Practices in a Non-regulatory Environment: A Case Study of Small Tourism Firms in a UK National Park », *Journal of Sustainable Tourism*, 11, (5), 383-403.
- DOLNICAR, S., G. I. CROUCH et P. LONG (2008), « Environment-friendly Tourists: What Do We Really Know About Them? », *Journal of Sustainable Tourism*, 16, (2), 197-210.
- DUBOIS, G. (2009), « Le long chemin vers le tourisme lent », *Les Cahier Espaces*, 100, 80-84.
- DUPUIS, J.-C. et C. LE BAS (2007), « Les leviers des démarches RSE en PME: cadre d'analyse et premiers résultats (éditorial) », *Revue internationale PME*, 20, (3-4), 8-15.
- EISENHARDT, K. M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, 14, (4), 532-550.
- ELKINGTON, J. (1997), *Cannibals with forks, The triple bottom line of 21st century*, Capstone, Mankato, MN.
- ELKINGTON, J. (2004), « Enter the Triple Bottom Line. », HENRIQUES, A. et J. RICHARDSON, *The Triple Bottom Line, Does It All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*, London, Earthscan, 1-16.
- FILION, L. J. (2007), « Vision et facilitation dans un contexte de PME », FILION, L. J., *Management des PME : de la création à la croissance*, Paris, Pearson Education France.
- FISHER, K., J. GEENEN, M. JURCEVIC, K. MCCLINTOCK et G. DAVIS (2009), « Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs », *Business Ethics: A European Review*, 18, (1), 66-82.
- FRANÇOIS-LECOMPTE, A., I. PRIM-ALLAZ et F. DURIF (2013), « Le tourisme durable: les sept clés du succès », *Gestion*, 38, (3), 84-96.
- FRANÇOIS, H. (2004), « Le tourisme durable une organisation du tourisme en milieu rural », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (1), 57-80.
- GALKINA, T. et M. HULTMAN (2016), « Ecopreneurship – Assessing the field and outlining the research potential », *Small Enterprise Research*, 10.1080/13215906.2016.1188716, 1-15.
- GARAY, L. et X. FONT (2012), « Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises », *International Journal of Hospitality Management*, 31, (2), 329-337.
- GELBMANN, U. (2010), « Establishing strategic CSR in SMEs: an Austrian CSR quality seal to substantiate the strategic CSR performance », *Sustainable Development*, 18, (2), 90-98.

- HARTSHORNE, C., P. WEISS et A. BURKS (1967), *Collected Papers of Charles Sanders Pearce*, Harvard, Harvard University Press.
- HAYWOOD, K. M. (1988), « Responsible and responsive tourism planning in the community », *Tourism Management*, 9, (2), 105-118.
- ILIOPOULOU-GEORGUDAKI, J., C. THEODOROPOULOS, P. KONSTANTINOPOULOS et E. GEORGIOUDAKI (2016), « Sustainable tourism development including the enhancement of cultural heritage in the city of Nafpaktos – Western Greece », *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 10.1080/13504509.2016.1201021, 1-12.
- JEGOU, A. (2007), « Les origines du développement durable », *L'Information géographique*, 71, (3), 19-28.
- JENKINS, H. (2006), « Small business champions for corporate social responsibility », *Journal of Business Ethics*, 67, (3), 241-256.
- JICK, T. D. (1979), « Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action », *Administrative science quarterly*, 602-611.
- JOUISON, E. et T. VERSTRAETE (2008), « Business model et création d'entreprise », *Revue française de gestion*, 181, 175-197.
- LABELLE, F. et K. G. AKA (2012), « Processus d'innovation durable en contexte PME : Les effets d'un système générant des retombées positives. (French) », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25, (4), 479-498.
- LAJARGE, R. (2000), « Les territoires aux risques des projets. Les montagnes entre Parcs et pays », *Revue de géographie alpine*, 88, (1), 45-59.
- LAKOVLEVA, T., I. BAY-LARSEN, G. KHARITONOVA et V. DIDYK (2012), « Entrepreneurship and Sustainability in Nature-based Tourism: The Role of Institutional Profiles in Northern Norway and Northwest Russia », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25, (4), 433-450.
- LAURENS, L. (1995), « Les Parcs naturels, du concept à la pratique d'une agriculture environnementale », *Annales de Géographie*, 104, (584), 339-359.
- LECOCQ, X., B. DEMIL et V. WARNIER (2006), « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, (4), 96-109.
- LEISEROWITZ, A. A., R. W. KATES et T. M. PARRIS (2006), « Sustainability Values, Attitudes, and Behaviors: A Review of Multinational and Global Trends », *Annual Review of Environment and Resources*, 31, (1), 413-444.
- LEPOUTRE, J. (2006), « Capabilities for effectively executing socially responsible strategies in small businesses », *EABIS/CBS International Conference*.
- MAAß, F. (2006), « Integrating corporate citizenship into corporate strategy: Empirical evidence on SMEs in Germany », *EABIS/CBS International Conference, Copenhagen*.
- MAGRETTA, J. (2002), « Why business models matter », *Harvard Business Review*, 80, (5), 86-92.
- MAGUIRE, S. et N. PHILLIPS (2008), « 'Citibankers' at Citigroup: a study of the loss of institutional trust after a merger », *Journal of Management Studies*, 45, (2), 372-401.
- MAJID, I. A. et W.-L. KOE (2012), « Sustainable entrepreneurship (SE): A revised model based on triple bottom line (TBL) », *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2, (6), 293.
- MILES, M. B. et A. M. HUBERMAN (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks, Ca, USA, Sage Publications, 338 pages.
- MOLTENI, M., F. ANTOLDI et A. TODISCO (2006), « SMEs and corporate social responsibility: an empirical survey in Italian industrial district », *EABIS/CBS International Conference, Copenhagen*.
- MORSING, M. et F. PERRINI (2009), « CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda? », *Business Ethics: A European Review*, 18, (1), 1-6.
- MURILLO, D. et J. LOZANO (2006), « SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words », *Journal of Business Ethics*, 67, (3), 227-240.
- MURPHY, P. E. (1983), « Tourism as a community industry—an ecological model of tourism development », *Tourism Management*, 4, (3), 180-193.
- NATIONAL RESEARCH COUNCIL, N. R. A. (1999), "Our common journey: A transition toward sustainability", National Academy Press, Washington, DC.
- NENONEN, S. et K. STORBACKA (2010), « Business model design: conceptualizing networked value co-creation », *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2, (1), 43-59.

- NOTEBAERT, J.-F. (2009), « L'éco-blanchiment: Une stratégie à risque face à la résistance des consommateurs », *Décisions Marketing*, 10.2307/25741852, (53), 71-74.
- NURSE, K. (2006), « Culture as the fourth pillar of sustainable development », *Small states: economic review and basic statistics*, (11), 28-40.
- ØRSKOV, E. (2006), « Green Network—a showcase for working with CSR in SME's », *EABIS/CBS International Conference, Copenhagen*, 89-93.
- OSTERWALDER, A. (2004), « The Business Model Ontology A Proposition In A Design Science Approach », Doctorat en Informatique de Gestion, Université de Lausanne, Lausanne
- OSTERWALDER, A. (2012), « Achieve product-market fit with our brand-new value proposition designer canvas », *Business Model Alchemist*, <http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/08/achieve-product-market-fit-with-our-brand-new-value-proposition-designer.html>, 29 August 2012, last access March 2015
- OSTERWALDER, A. et Y. PIGNEUR (2010), *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, Wiley.
- OSTERWALDER, A., Y. PIGNEUR, G. BERNARDA et A. SMITH (2015), *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, John Wiley & Sons.
- PARADAS, A. (2007), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE: Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20, (3-4), 43-67.
- PARRIS, T. M. et R. W. KATES (2003), « Characterizing and Measuring Sustainable Development », *Annual Review of Environment and Resources*, 28, (1), 559-586.
- PEREZ, R. (2005), « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*, (211-212), 29-46.
- PETERS, M., J. FREHSE et D. BUHALIS (2009), « The importance of lifestyle entrepreneurship: A conceptual study of the tourism industry », *Pasos*, 7, (2), 393-405.
- PORTER, M. E. (1996), « What is Strategy? », *Harvard Business Review*, 74, (6), 61-78.
- SAARINEN, J. (2006), « Traditions of sustainability in tourism studies », *Annals of Tourism Research*, 33, (4), 1121-1140.
- SCHALTEGGER, S. et M. WAGNER (2011), « Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions », *Business Strategy and the Environment*, 20, (4), 222-237.
- SCHOLZ, C. (1987), « Corporate culture and strategy— The problem of strategic fit », *Long Range Planning*, 20, (4), 78-87.
- SHEPHERD, D. A. et H. PATZELT (2011), « The New Field of Sustainable Entrepreneurship: Studying Entrepreneurial Action Linking "What Is to Be Sustained" With "What Is to Be Developed" », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, (1), 137-163.
- SPENCE, M., J. BEN BOUBAKER GHERIB et V. ONDOUA BIWOLE (2007), « Développement durable et PME: une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20, (3-4), 17-42.
- SPENCE, M., J. BEN BOUBAKER GHERIB et V. ONDOUA BIWOLÉ (2011), « Sustainable Entrepreneurship: Is Entrepreneurial will Enough? A North–South Comparison », *Journal of Business Ethics*, 99, (3), 335-367.
- TEMRI, L., G. GIORDANO et M.-E. KESSARI (2015), « Innovation et responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon: le rôle de la performance économique », *Innovations*, (1), 115-139.
- TORRES, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, 144, (mai-juin 2003), 119-138.
- TRUCHE, M. et S. REBOUD (2009), « Contribution à la compréhension du processus d'élaboration de la stratégie des PME: deux études de cas », *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22, (1), 129-160.
- VENKATARAMAN, S. (1997), « The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective », BROCKHAUS, J. K. J., *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, Greenwich, CT, JAI Press.
- VERSTRAETE, T. et E. JOUISON-LAFFITTE (2010), « Une théorie conventionnaliste du Business Model en contexte de création d'entreprise pour comprendre l'impulsion organisationnelle », *Management International*, 15, (2), 109-124.

- VERSTRAETE, T., E. JOUISON-LAFFITTE, F. KREMER, M. HLADY, J. BONCLER, T. BOUCHER, F. BOUSQUET, J. DONDI, A. MEIAR et C. PAPIN (2013), « Recherche-action pour apprécier l'utilité du concept de Business Model pour les jeunes dirigeants d'entreprise du bâtiment », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11, (4), 67-94.
- VERSTRAETE, T., F. KREMER et E. JOUISON-LAFFITTE (2012), « Le business model: une théorie pour des pratiques », *Entreprendre & innover*, (1), 7-26.
- VEYRET, Y. et L. SIMON (2006), « Biodiversité, développement durable et Géographie », *Annales des Mines*, (44), 76-83.
- VOIRON-CANICIO, C. et P. SAINT-AMAND (2007), « Appropriation et apprentissage du développement durable: les relations entre le modus operandi des collectivités locales et l'adhésion des populations », Colloque International Instituer le Développement Durable, Lille, novembre.
- VON WELTZIEN HOIVIK, H. et D. MELÉ (2009), « Can an SME become a global corporate citizen? Evidence from a case study », *Journal of Business Ethics*, 88, (3), 551-563.
- WERNERFELT, B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, 5, (2), 171-180.
- WHITFORD, M. et L. RUHANEN (2016), « Indigenous tourism research, past and present: where to from here? », *Journal of Sustainable Tourism*, 10.1080/09669582.2016.1189925, 1-20.