

OCDE (2013), « L'innovation verte dans les services touristiques », Éditions OCDE.  
<http://dx.doi.org/10.1787/5k4bxksvrsq3-fr>



# L'innovation verte dans les services touristiques

OCDE

La version originale de ce document a été publiée comme suit :

OECD (2013), “Green Innovation in Tourism Services”,  
*OECD Tourism Papers*, 2013/01, OECD Publishing.  
<http://dx.doi.org/10.1787/5k4bxkt1cjd2-en>

**ÉTUDES DE L'OCDE SUR LE TOURISME :**  
**L'INNOVATION VERTE DANS LES SERVICES TOURISTIQUES**

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire Général de l'OCDE. Les opinions et interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues de l'OCDE ou des gouvernements de ses pays membres.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Crédits photos : couverture © Istockphoto/RaStudio

© OCDE 2012

---

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et supports pédagogiques, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Toutes les requêtes de droits de traduction et d'utilisation à des fins commerciales doivent être adressées à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org).

---

## À PROPOS DE L'OCDE

L'OCDE est une organisation intergouvernementale pluridisciplinaire regroupant 34 pays membres qui fait participer à ses travaux un nombre croissant de pays non membres de toutes les régions du monde. La principale mission de l'OCDE aujourd'hui est d'aider les gouvernements à œuvrer ensemble à la réalisation d'une économie mondiale plus forte, plus propre et plus juste. À travers son réseau de 250 groupes de travail et comités spécialisés, l'OCDE est un forum où les gouvernements peuvent comparer leurs expériences de l'action publique, rechercher des solutions à des problèmes communs, identifier les bonnes pratiques et coordonner les politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Chili, la Corée, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, Israël, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovaquie, la Suède, la Suisse et la Turquie. La Commission européenne participe aux travaux de l'OCDE.

## À PROPOS DU COMITÉ DU TOURISME

L'OCDE a une expertise de longue date dans le tourisme. Le tourisme est intégré au Centre de l'OCDE pour l'entrepreneuriat, les PME et le développement local (CFE). Créé en 1948, le Comité du Tourisme est le forum de l'OCDE chargé de partager et d'observer les politiques et les changements structurels qui affectent le développement du tourisme national et international. Il promeut activement l'expansion économique durable du tourisme.

Répondre aux grands défis auxquels est confronté le secteur du tourisme et réaliser tout le potentiel économique du tourisme sont deux axes qui nécessitent une approche intégrée et plurielle de l'élaboration des politiques du tourisme à de nombreux niveaux et dans bien des secteurs de gouvernement. Dans ce contexte, les pays membres de l'OCDE ne voient que des avantages à coopérer pour relever les enjeux économiques et les défis du développement durable et de l'emploi, et promouvoir la performance des politiques du tourisme, ainsi que l'évaluation, l'innovation et la libéralisation dans le secteur du tourisme. Il apparaît par ailleurs crucial de coopérer plus étroitement avec les grandes économies émergentes pour renforcer l'impact de ces travaux.



## TABLE DES MATIÈRES

ÉTUDES DE L'OCDE SUR LE TOURISME : .....	3
L'INNOVATION VERTE DANS LES SERVICES TOURISTIQUES .....	3
RÉSUMÉ.....	9
Orientations pour l'action publique .....	12
CHAPITRE 1 – LE TOURISME ET L'ÉCONOMIE VERTE.....	15
Introduction.....	15
La nécessité d'une croissance verte .....	16
L'importance des stratégies de croissance verte .....	16
Cadres d'intervention des pouvoirs publics en faveur de la croissance verte .....	17
Favoriser la transition vers une croissance verte .....	20
Mettre en place une croissance verte.....	20
Mesurer (ou suivre) les progrès de la croissance verte.....	21
Le tourisme dans une économie verte.....	22
Le passage à une économie verte .....	22
Enjeux et opportunités pour le tourisme.....	23
Justification des investissements dans le verdissement du tourisme.....	24
Synthèse des principaux enjeux et schéma de l'étude .....	25
CHAPITRE 2 – LE CONTEXTE DE L'INTERVENTION DES POUVOIRS PUBLICS EN FAVEUR DE L'INNOVATION VERTE DANS LE TOURISME.....	27
Introduction.....	27
Les enjeux de l'action des pouvoirs publics pour l'innovation verte.....	28
Les tendances de l'innovation .....	28
Justification de l'intervention des pouvoirs publics .....	29
Les priorités de l'action des pouvoirs publics .....	30
Stimuler l'innovation verte.....	32
L'innovation verte dans le tourisme.....	33
L'innovation et le tourisme .....	33
Le rôle de l'innovation verte .....	34
Approches de l'innovation verte dans les pays de l'OCDE .....	35
Politiques et programmes .....	36
Ministères chargés d'initiatives en faveur de l'innovation verte.....	48
Initiatives du secteur.....	49
Synthèse des principaux enjeux et résultats .....	50
CHAPITRE 3 - L'INNOVATION VERTE DANS LES MODÈLES D'ENTREPRISE DU TOURISME..53	53
Introduction.....	53
Modèles d'entreprise et défis pour l'innovation verte .....	54
Le « radar de l'innovation verte ».....	56
L'innovation verte dans les modèles d'entreprise du tourisme.....	59
Outils d'entreprise permettant de mettre en œuvre l'innovation verte dans les modèles d'entreprise .....	63

Conclusions pour l'action publique .....	66
Le projet de Nordic Innovation pour l'innovation verte dans les modèles d'entreprise .....	66
<b>CHAPITRE 4 – MOTEURS ET OBSTACLES DE L'INNOVATION VERTE DANS LE TOURISME...</b>	<b>69</b>
Introduction.....	69
Moteurs et obstacles dans les pays membres de l'OCDE .....	72
Perspective des pouvoirs publics.....	72
Le point de vue du secteur.....	78
Facteurs de réussite de l'innovation verte dans les pays de l'OCDE.....	78
Synthèse des principaux enjeux et résultats .....	81
<b>RÉFÉRENCES .....</b>	<b>85</b>

### Tableaux

Tableau 1. Approches nationales de l'innovation verte dans le tourisme .....	37
Tableau 2. Ministères responsables des initiatives en faveur de l'innovation verte concernant le tourisme.....	48
Tableau 3. Initiatives du secteur en faveur de l'innovation verte dans le tourisme.....	49
Tableau 4. Les 12 dimensions de l'innovation.....	57
Tableau 5. Niveaux de maturité vis-à-vis de l'innovation verte dans les modèles d'entreprise.....	64
Tableau 6. Moteurs de l'innovation verte dans le tourisme .....	72
Tableau 7. Obstacles au développement de l'innovation verte dans le tourisme.....	73
Tableau 8. Facteurs de réussite de l'innovation verte dans le tourisme .....	79

### Illustrations

Illustration 1. Votre modèle d'entreprise a-t-il évolué pour appuyer le développement durable ?.....	55
Illustration 2. La mise en œuvre de stratégies pour le développement durable est-elle nécessaire du point de vue de la compétitivité ? .....	55
Illustration 3. Profil d'innovation non ciblé.....	58
Illustration 4. Profil d'innovation ciblé.....	59
Illustration 5. Principales orientations des efforts d'innovation des entreprises du BMI: comparaison du radar de l'innovation traditionnelle et du radar de l'innovation verte. ....	60

### Encadrés

Encadré 1. Degrés d'innovation pour la croissance verte .....	29
Encadré 2. Initiatives de Fáilte Ireland pour le tourisme vert .....	39
Encadré 3. Mexique : initiatives pour le tourisme vert .....	40
Encadré 4. Norvège : un label environnemental en faveur de l'innovation .....	41
Encadré 5. Nouvelle-Zélande : groupe consultatif pour une croissance verte .....	43
Encadré 6. Pologne : le programme des « voies vertes ».....	43
Encadré 7. Portugal : le réseau de coopération concernant la R-D sur le tourisme .....	44
Encadré 8. République slovaque : soutenir l'innovation par l'accès aux financements .....	45
Encadré 9. Suisse : la loi fédérale de promotion de l'innovation et de la coopération dans le tourisme ...	46
Encadré 10. Égypte : l'initiative <i>Green Sharm</i> .....	47
Encadré 11. L'initiative Futouris e.V. pour le développement durable .....	49
Encadré 12. Exemples d'innovations de partenariat.....	61
Encadré 13. Profil d'innovation verte : Boutique Hotel Stadthalle, Autriche.....	62
Encadré 14. Profil d'innovation verte : COEX, République de Corée .....	63

Encadré 15. Considérations essentielles pour les entreprises sur la voie de l'innovation verte dans les modèles d'entreprise .....	65
Encadré 16. Australie : obstacles à l'innovation verte.....	74
Encadré 17. Programme grec de tourisme vert .....	75
Encadré 18. Slovénie : reconnaître et financer les projets touristiques innovants .....	80



## RÉSUMÉ

### *Le tourisme et l'économie verte*

La publication de l'OCDE *Vers une croissance verte* précise que la croissance verte consiste à favoriser la croissance économique et le développement tout en veillant à ce que les actifs naturels continuent de fournir les ressources et les services environnementaux sur lesquels repose notre bien-être. À cette fin, il convient de stimuler l'investissement et l'innovation qui étayeront une croissance durable et créeront de nouvelles opportunités économiques.

Une économie verte peut se définir comme une économie sobre en carbone, efficiente en ressources et intégratrice socialement. Dans une économie verte, la progression des revenus et de l'emploi doit être animée par des investissements qui réduisent les émissions de carbone et la pollution, renforcent l'efficacité énergétique et l'efficacité des ressources, et évitent la perte de biodiversité et de services écosystémiques.

Le tourisme est l'un des moteurs de la croissance les plus prometteurs pour l'économie mondiale, et il est un guide clé des tendances qui définiront le passage à une économie verte. Grâce à son caractère transversal et aux liens étroits qu'entretient le tourisme avec de nombreux secteurs dans les destinations et au niveau international, des avancées même ténues vers la durabilité peuvent avoir des répercussions importantes sur le passage à une croissance économique plus durable, plus propre et sobre en carbone.

À l'instar de nombreux autres secteurs, le tourisme est confronté à une myriade d'enjeux significatifs concernant le développement durable. Toutefois, la reconnaissance croissante de la nécessité et de l'intérêt de préserver le patrimoine naturel, social et culturel incite de plus en plus les secteurs privé et public à investir pour rendre le tourisme plus durable.

L'innovation – en particulier verte – a un rôle fondamental à jouer pour améliorer la durabilité et maximiser les apports potentiels du tourisme d'un point de vue environnemental, social et culturel, dans la transition vers une économie verte. En adoptant et en encourageant le développement de technologies et de procédés innovants, les entreprises peuvent améliorer l'efficacité de la gestion de l'énergie, de l'eau et des déchets, tout en protégeant la biodiversité et en créant les conditions de la croissance et du développement durable des milieux locaux.

### *Le contexte de l'intervention des pouvoirs publics en faveur de l'innovation verte dans le tourisme*

Définie comme l'introduction de produits, procédés ou méthodes entièrement nouveaux ou représentant une amélioration significative, l'innovation recouvre un large éventail d'activités qui peuvent être nouvelles pour l'entreprise, le marché ou le monde. Elle recouvre par conséquent tout autant l'adoption réussie d'un procédé ou d'une méthode mis au point par d'autres entreprises ou organismes que le lancement d'un tout nouveau produit sur le marché.

L'innovation verte est un concept quelque peu difficile à cerner, mais que l'on reconnaît à son impact bénéfique sur l'environnement. Elle peut être définie comme l'innovation ayant pour effet de diminuer

l'impact environnemental ou d'optimiser l'utilisation des ressources pendant toute la durée du cycle de vie des activités concernées.

Il est essentiel que les pouvoirs publics interviennent pour configurer l'« environnement » de la croissance verte. Toutefois, comme pour l'innovation en général, il semble qu'il n'y ait pas de recette unique pour animer l'innovation verte. Il existe au contraire une diversité d'approches possibles en fonction du contexte, sachant toutefois qu'une gouvernance efficace est centrale pour le processus.

La Stratégie de l'OCDE pour l'innovation dégage cinq principes susceptibles d'aider les pouvoirs publics à utiliser l'innovation (y compris l'innovation verte) pour dynamiser la performance économique, relever les défis de société et améliorer le bien-être : *i*) donner aux gens la capacité d'innover ; *ii*) libérer l'innovation ; *iii*) créer des connaissances et les appliquer ; *iv*) mettre en œuvre l'innovation pour relever les défis mondiaux et sociaux ; et *v*) améliorer la gouvernance et l'évaluation des politiques en faveur de l'innovation.

De façon générale, le processus d'innovation ne s'inscrit pas dans le quotidien des entreprises de tourisme, et dans la mesure où l'on n'attend généralement pas de celles-ci des innovations fondamentales, les innovations y prennent souvent la forme de petites avancées ou de progrès par paliers. Cependant, la concurrence étant plus vive sur le marché mondial, les innovations de « procédés » (comme l'introduction de systèmes de gestion environnementale et de nouveaux modèles d'entreprise, et l'évolution des méthodes de commercialisation ou d'organisation) revêtent une importance croissante pour réduire les coûts des opérateurs du secteur du tourisme, en particulier ceux des économies développées, entraînant améliorations de la qualité, baisses des prix et hausses de la rentabilité.

Compte tenu du rôle de plus en plus central de l'innovation dans l'atteinte d'un large éventail d'objectifs environnementaux, économiques et sociaux (y compris un développement plus durable), il est nécessaire d'adopter une approche gouvernementale intégrée, plus stratégique, associant une coordination horizontale et verticale, et une meilleure intégration de politiques multiples (transports, énergie, environnement, etc.).

Les résultats de l'enquête réalisée par l'OCDE auprès des pays sur l'innovation verte dans le tourisme soulignent l'importance d'une approche coordonnée de la promotion de cette thématique. Plus de la moitié des pays interrogés identifient des initiatives en faveur de l'innovation verte, pertinentes pour les entreprises de tourisme et accessibles par elles, logées dans au moins trois secteurs de gouvernement. Ces témoignages démontrent clairement la nécessité d'une approche coordonnée et gouvernementale intégrée afin de maximiser les synergies et de diminuer les redondances dans les aides accessibles aux entreprises de tourisme.

Voici quelques exemples des approches diverses adoptées par les pays pour promouvoir « une amélioration de la performance environnementale ou du développement durable » qui encouragent également des pratiques innovantes dans le secteur du tourisme :

- élaboration de stratégies et définition d'objectifs pour améliorer la performance environnementale ;
- adoption d'initiatives pour renforcer la capacité des organismes et entreprises de tourisme à améliorer la performance environnementale et le développement durable à travers l'innovation ;
- mise en place de groupes consultatifs pour soutenir la croissance verte.

### *L'innovation verte dans les modèles d'entreprise du tourisme*

L'objectif consistant à renforcer la durabilité environnementale crée à la fois des défis et de nouveaux débouchés pour les entreprises dans virtuellement tous les secteurs. Ces opportunités et défis concernent toutefois fréquemment le secteur du tourisme de façon plus immédiate, car son attrait dépend souvent directement de l'environnement naturel. L'une de ces opportunités est l'adoption d'une approche plus stratégique des modèles d'entreprise, et notamment de l'innovation verte dans ces modèles.

De façon générale, les modèles d'entreprise privilégient une démarche systémique ou globale explicitant le fonctionnement de l'entreprise. Ils cherchent à expliquer à la fois la création de valeur et l'appropriation de valeur, et la façon dont les entreprises parviennent à se différencier de la concurrence.

Les modèles d'entreprise peuvent engendrer indirectement des bienfaits pour l'environnement. Ils sont associés à l'efficacité de ressources et à l'efficacité énergétique, et à l'emploi de technologies et produits nouveaux plus performants sur le plan environnemental. Une application plus répandue de l'innovation verte dans les modèles d'entreprise peut aussi avoir des impacts sociétaux (création d'emplois ou amélioration de la qualité de vie, en particulier).

Le projet conjoint de l'OCDE et de Nordic Innovation<sup>1</sup> sur l'innovation verte dans les modèles d'entreprise (BMI) exploite le cadre de l'outil « radar de l'innovation »<sup>2</sup>, avec un radar de l'innovation verte<sup>3</sup> (comprenant enquête et ateliers) appliqué à un total de 28 entreprises de tourisme participantes, issues des pays suivants : Autriche, Corée, Danemark, Finlande, Islande, Mexique, Norvège, Portugal, Russie et Suède.

Le projet a pour objectif de guider les entreprises de tourisme dans la pratique de l'« innovation verte dans les modèles d'entreprise » et de mettre en œuvre les changements nécessaires pour le passage à une innovation verte plus stratégique. L'analyse des résultats indique que seulement 15 % des entreprises participantes sont dotées d'une démarche stratégique ou ciblée d'innovation dans leur modèle d'entreprise (contre un taux d'environ 20 % au terme d'une étude portant sur des entreprises de divers secteurs), et que 7 % seulement disposent d'une stratégie d'innovation verte.

Les résultats indiquent également qu'une fois que les entreprises se lancent dans une démarche d'innovation verte dans leur modèle d'entreprise, les opportunités d'innovations de « partenariat » augmentent considérablement. Les commentaires d'un grand nombre d'entreprises participant au projet indiquent que, de façon générale, les clients ne sont pas encore prêts à payer davantage pour bénéficier de produits et services écologiques. Beaucoup de multinationales demandent cependant de plus en plus des preuves de la mise en œuvre d'une politique verte pour leurs salons ou événements importants. On peut par conséquent en conclure qu'aujourd'hui, les entreprises pourraient plus facilement exploiter avec profit des offres écologiques ciblant les entreprises, et que ce marché sera plus prompt que celui des particuliers à mettre en œuvre l'innovation verte dans les modèles d'entreprise.

<sup>1</sup> Le rapport final de Nordic Innovation (2012) s'intitule « Green business model innovation in the tourism and experience economy » ; il est disponible à l'adresse suivante : <http://www.nordicinnovation.org/Publications>.

<sup>2</sup> M. Sawhney, R. C. Wolcott et I. Arroniz – J. Chen & M. Sawhney, sloanreview.mit.edu & hbr.org & Kellogg School of Management, 1<sup>er</sup> avril 2006 & 2010.

<sup>3</sup> Les déclinaisons vertes de l'enquête et du profil du radar de l'innovation ont été élaborées en 2011 à titre d'expérience pilote par Jiyao Chen (Oregon State University) pour ce projet conjoint de l'OCDE et de Nordic Innovation.

### *Moteurs et obstacles de l'innovation verte dans le tourisme*

Les conditions propices à l'innovation verte sont, pour la plupart, les mêmes que celles qui favorisent l'innovation en général. Les moteurs et obstacles fondamentaux sont similaires, et l'innovation verte prospère dans un environnement favorable à l'innovation en général.

Parmi les moteurs communs à tous les secteurs, on peut citer un environnement favorable à l'innovation en général, le cadre de la politique de l'environnement et l'existence de signaux clairs et stables adressés aux marchés, ou d'instruments gérant les externalités associées aux enjeux environnementaux. Ces signaux renforcent pour les entreprises les incitations à adopter et développer des innovations vertes, et montrent l'engagement des pouvoirs publics en faveur d'une croissance plus verte.

Parmi les principaux moteurs soutenant les décisions d'investissement dans le tourisme durable figurent : l'évolution de la demande des consommateurs ; les mesures que prennent les entreprises pour diminuer leurs charges d'exploitation et renforcer leur compétitivité ; la cohérence des réglementations et politiques pour la protection de l'environnement ; les progrès de la technologie ; les efforts privés en faveur de la responsabilité sociale et environnementale et de la préservation des ressources naturelles. La méconnaissance de la valeur créée par le verdissement du tourisme constitue toutefois un obstacle transversal.

En réponse à l'enquête sur l'innovation verte dans le tourisme, les pays recensent particulièrement, parmi les moteurs, une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux et des demandes des consommateurs, et mentionnent le plus souvent comme obstacles le manque d'informations et le coût perçu ou potentiel des investissements pour les entreprises.

Du point de vue des acteurs du secteur, les résultats du projet BMI sont généralement conformes aux réponses des pays à l'enquête ; toutefois, et peut-être sans surprise, les priorités concernent davantage les implications financières probables de la mise en œuvre d'initiatives d'innovation verte. Par exemple, le moteur le plus souvent mentionné par les chefs d'entreprise est l'économie de coûts résultant des innovations de procédé, suivie de l'état de nécessité qu'engendre la rareté des ressources naturelles, puis de la détermination et de la motivation générales qu'affichent les fondateurs de l'entreprise pour un modèle écologique. De la même façon, les obstacles les plus cités sont le financement (l'argent) pour mettre en œuvre les changements, la réticence des clients à payer plus cher les services verts, et la rareté ou l'inadéquation des mécanismes de soutien des pouvoirs publics.

Les résultats de l'enquête auprès des pays font apparaître une légère incohérence entre la perception qu'ont les pouvoirs publics de la demande des consommateurs comme moteur de l'innovation verte dans le tourisme et la perception qu'en a le secteur (telle qu'exprimée par les entreprises ayant participé au projet BMI), à savoir que les clients sont généralement réticents à payer un surcoût pour disposer de produits ou de services écologiques. Cette divergence et l'identification d'autres obstacles liés aux informations lacunaires des entreprises (et des consommateurs) et au coût perçu des investissements pour les PME permettent de penser que les pouvoirs publics pourraient peut-être jouer un rôle important en informant davantage le grand public et les entreprises de tourisme des gains financiers et environnementaux qu'ils peuvent engranger en adoptant et en soutenant l'innovation verte.

### **Orientations pour l'action publique**

L'éventail des mesures nécessaires pour soutenir et promouvoir l'innovation en général, et plus spécifiquement l'innovation verte, dépend de nombreux facteurs, y compris du fait que les performances de l'innovation et les caractéristiques des entreprises diffèrent au sein des secteurs et d'un pays à l'autre.

Une approche universelle ne convient donc pas. Une démarche de stimulation de l'innovation plus stratégique faciliterait l'atteinte des objectifs centraux de la politique publique.

Les travaux précédents réalisés par l'OCDE et d'autres organisations internationales, les résultats de l'enquête adressée aux pays sur l'innovation verte dans le tourisme et les conclusions du projet BMI ont permis d'identifier les domaines d'intervention potentiels suivants pour améliorer la diffusion, renforcer les marchés et modifier les attitudes des consommateurs vis-à-vis de l'innovation verte dans le secteur du tourisme :

- Une approche plus stratégique de la promotion de l'innovation et d'un environnement plus propre et plus durable nécessite une coordination horizontale et verticale des dispositifs et une intégration plus étroite des diverses politiques (transports, énergie, environnement, etc.), ce qui est particulièrement important pour le tourisme, compte tenu de sa nature transversale.
- Il est essentiel, pour promouvoir l'innovation verte, d'améliorer dans son ensemble l'environnement des entreprises en matière d'innovation et de mettre en œuvre une stratégie globale de promotion de l'innovation.
- Des signaux stables et à long terme adressés aux marchés en se fondant sur la prise en compte du coût des externalités environnementales sont la base d'une stratégie puissante et globale pour la croissance verte et l'innovation verte.
- Des politiques de la demande bien conçues, pour par exemple la passation des marchés publics, les normes et la réglementation, peuvent contribuer à soutenir le développement de marchés pour l'innovation verte, en particulier dans les domaines où les signaux de prix sont inefficaces.
- Les politiques en faveur de l'innovation verte profiteront d'une évaluation et d'un suivi permanents visant à améliorer leur efficacité et leur efficience sur la durée. Il conviendra de peser toute modification issue de l'évaluation au regard des avantages d'une stabilité des politiques sur la durée.
- Les résultats de l'enquête auprès des pays indiquent que les pouvoirs publics pourraient jouer un rôle important en informant davantage le grand public et les entreprises de tourisme des gains financiers et environnementaux qu'ils peuvent engranger en adoptant et en soutenant l'innovation verte.
- De la même façon, plusieurs obstacles à l'innovation verte recensés par les pays et les entreprises participantes, comme le manque d'information, la réticence des consommateurs, les capacités du secteur, le coût des investissements, les contraintes budgétaires et l'accès aux financements font écho au rôle identifié de l'information et des incitations comme facteurs de succès, mettant en évidence des domaines potentiels d'intervention pour les pouvoirs publics.
- Les conclusions de l'enquête BMI montrent qu'une fois que les entreprises commencent à mettre activement en œuvre des initiatives d'innovation verte, les opportunités de développement de l'innovation de partenariat augmentent considérablement. En réponse, les pouvoirs publics pourraient élaborer des mesures visant à renforcer les compétences nécessaires aux entreprises pour développer des partenariats efficaces, ce qui les aiderait, à court terme, à monétiser plus efficacement les investissements verts et à consolider l'écosystème de l'innovation verte à tous les niveaux.



## CHAPITRE 1 – LE TOURISME ET L'ÉCONOMIE VERTE

### Introduction

À l'instar de beaucoup d'autres secteurs, le tourisme connaîtra un processus de transition vers une économie plus verte long et difficile. En tant que secteur transversal interagissant avec beaucoup d'autres activités et services, le tourisme peut contribuer de manière significative à l'évolution vers une croissance économique plus durable, plus propre et sobre en carbone. Les entrepreneurs et les décideurs considèrent de plus en plus l'innovation comme la clé de l'amélioration des performances environnementales et de la réalisation d'objectifs durables. L'innovation est également indispensable pour améliorer les produits existants et développer des produits et des expériences plus durables dans le secteur du tourisme.

Il ressort de l'étude de l'OCDE intitulée *Vers une croissance plus verte* (2011a) que l'innovation est au cœur de la transformation d'une économie et qu'elle contribue à la création de nouveaux marchés et emplois. Elle peut être présente dans n'importe quel secteur de l'économie et diffère considérablement d'un secteur à l'autre. Aujourd'hui, elle concerne tout autant l'invention de nouveaux procédés que l'utilisation de technologies émergentes, car les découvertes de la R-D joueront un rôle de plus en plus important dans le passage à une économie plus verte.

Nous nous intéressons ici plus particulièrement à l'innovation « verte » dans les services touristiques. Pour les besoins de ce projet, l'innovation verte ou éco-innovation sera définie comme l'innovation ayant pour effet – intentionnel ou non – de diminuer l'impact environnemental. La récente publication de l'OCDE intitulée *L'éco-innovation dans l'industrie : favoriser la croissance verte* (2009) suggère que l'éco-innovation a la capacité de rechercher des améliorations plus radicales que les formes traditionnelles d'innovation, qu'elle est pluridimensionnelle par nature (notamment en termes d'objectifs, de mécanismes et d'impacts) et qu'elle pourrait être plus facilement comprise tant par les fournisseurs et prestataires que par les consommateurs, et mieux mise en évidence, si l'on améliorait l'analyse comparative et les indicateurs.

Comme l'innovation, les produits et services touristiques peuvent être technologiques ou non par nature. Les composantes incorporelles (procédés, méthodes, pratiques) entrent dans le champ de cette étude, dont les objectifs consistent à :

- analyser le rôle de l'innovation verte dans le passage des entreprises de tourisme à une économie verte (hôtels, restaurants, agences de voyage, voyagistes, par exemple) ;
- mieux comprendre comment l'innovation verte dans le tourisme est soutenue au niveau national et local ;
- isoler des méthodes permettant d'accélérer la diffusion de l'innovation verte dans le secteur, y compris des stratégies de communication efficaces ;
- élaborer un ensemble de conclusions et d'orientations de l'action publique pour permettre aux décideurs et au secteur de tirer le meilleur parti des conclusions et recommandations de cette étude.

Ce rapport se veut une contribution à la *Stratégie de croissance verte de l'OCDE* (OCDE, 2011) et soutient la mise en œuvre de la *Stratégie de l'OCDE pour l'innovation* (OCDE, 2010b). Il cherche en outre à développer les thèmes abordés dans la publication de l'OCDE intitulée *Innovation and Growth in Tourism* (OCDE, 2006).

Par ailleurs, d'autres sources ont été utilisées tout au long de cette étude, parmi lesquelles on peut citer : *Les politiques de soutien à l'éco-innovation* (OCDE, 2011b) ; *Fostering innovation for green growth* (OCDE, 2011c) ; et le chapitre « Tourisme – investir dans l'efficacité énergétique et l'efficacité des ressources » (PNUE et OMT, 2011) de la publication du PNUE intitulée *Vers une économie verte* (PNUE, 2011a) ; les travaux considérables et significatifs déjà réalisés, pour leurs aspects pertinents pour le tourisme.

De façon plus spécifique, ce premier chapitre examine l'accent que la communauté internationale met de plus en plus sur la nécessité d'une croissance verte et d'une économie plus verte, puis la place du tourisme dans une économie verte, y compris les défis et opportunités pour le tourisme et les raisons d'investir dans le verdissement du tourisme. En conclusion, il identifie les questions clés que doivent se poser les pays dans les efforts qu'ils déploient pour promouvoir un secteur du tourisme plus vert et plus durable, et décrit brièvement la structure du rapport.

### **La nécessité d'une croissance verte**

Selon une publication récente de l'OCDE intitulée *Vers une croissance verte*, le monde est aujourd'hui confronté à un double défi : il doit offrir davantage d'opportunités économiques à une population mondiale en expansion tout en remédiant à des pressions environnementales qui, non traitées, pourraient nous empêcher de tirer parti de ces opportunités. Il ressort de cette publication que la croissance verte consiste à stimuler la croissance économique et le développement tout en veillant à ce que les actifs naturels continuent de fournir les ressources et les services environnementaux sur lesquels repose notre bien-être. À cette fin, elle doit favoriser l'investissement et l'innovation qui soutiendront une croissance durable et donneront naissance aux nouvelles opportunités économiques.

### **L'importance des stratégies de croissance verte**

Les déséquilibres découlant des conséquences qu'a l'activité économique sur les systèmes environnementaux renforcent le besoin d'une redéfinition de la croissance.

Le verdissement de la trajectoire de croissance d'une économie dépend du cadre d'action et du dispositif institutionnel, du niveau de développement, de la dotation en ressources naturelles et des expositions spécifiques à des pressions environnementales. Il n'existe pas de recommandation universelle expresse pour la mise en œuvre d'une stratégie de croissance verte, mais des considérations communes doivent être appliquées quel que soit le contexte. Et dans tous les cas, une bonne politique économique est au cœur de toute stratégie de croissance verte et l'action des pouvoirs publics doit passer en revue un très large éventail de dispositifs, sans se limiter aux mesures explicitement « vertes » ou environnementales.

Le socle d'un cadre de croissance verte est la reconnaissance du capital naturel comme facteur de production et de son rôle dans l'amélioration du bien-être. La croissance verte doit être conçue comme un complément stratégique aux priorités et axes existants de réforme de la politique environnementale et économique, et les stratégies doivent cibler les domaines dans lesquels il existe des synergies claires entre politique environnementale et politique économique. Elles doivent s'attacher à trouver des méthodes économiques de réduction des pressions environnementales, afin d'amorcer la transition vers de nouveaux schémas de croissance qui permettront de rester en deçà des seuils environnementaux critiques.

Le compromis perçu entre croissance économique et protection de l'environnement s'amointrit lorsque la mesure du progrès par le PIB s'accompagne de nouveaux paramètres plus aptes à évaluer le bien-être, comme notamment la qualité et la composition de la croissance et son impact sur le patrimoine et la situation sociale des individus. De ce point de vue comme à de nombreux autres égards, la croissance verte est une composante essentielle du développement durable.

D'un champ d'application plus restreint que le développement durable, la croissance verte induit des politiques opérationnelles qui œuvrent à la réalisation de progrès concrets et mesurables à l'interface entre économie et environnement. Les stratégies de croissance verte doivent prêter une attention particulière à de nombreuses questions sociales et considérations d'équité qui peuvent être le résultat direct du verdissement de l'économie, et elles doivent être mises en œuvre en parallèle avec des initiatives ciblant le pilier social plus large du développement durable.

Un élément clé de toute stratégie de croissance verte est la mise en place d'incitations qui stimulent l'innovation en la plaçant sur une trajectoire de croissance tranchant avec les modèles antérieurs inefficients. Dans ce contexte, des politiques économiques rationnelles, une concurrence vigoureuse et un secteur privé innovant restent des facteurs de croissance essentiels et demeurent indispensables pour susciter de nouvelles opportunités économiques.

En résumé, les stratégies de croissance verte reposent sur une conception du progrès plus large que la seule croissance du PIB et visent à faire en sorte que des signaux clairs et stables soient donnés par l'action publique aux investisseurs et aux consommateurs, de façon à :

- tirer des gains économiques de l'élimination des sources d'inefficience dans l'utilisation du capital naturel ;
- encourager une innovation capable de susciter une croissance forte et équilibrée ;
- favoriser de nouvelles opportunités économiques grâce à l'émergence de nouveaux marchés verts et de nouvelles activités vertes ;
- veiller à ce que l'élimination des inefficiences, la promotion de l'innovation et la mise à profit des nouvelles opportunités de croissance n'entraînent pas un risque de goulets d'étranglement et de crises systémiques.

### ***Cadres d'intervention des pouvoirs publics en faveur de la croissance verte***

La quête de la croissance verte appelle une panoplie de mesures capables collectivement de stimuler la croissance, tout en orientant l'activité économique vers des modes de production et de consommation moins dommageables pour l'environnement. La clé pour y parvenir consistera à trouver des façons d'intégrer l'utilisation efficiente des ressources naturelles et d'autres considérations environnementales aux décisions économiques de tous les jours.

L'expérience de pays membres de l'OCDE et de nombreuses économies émergentes permet certes de penser que s'il n'existe pas de recette miracle, certains ingrédients ont leur importance. Il s'agit notamment de renforcer la qualité du capital humain par le biais des politiques de l'éducation et du marché du travail, de favoriser les investissements en s'aidant de politiques macroéconomiques judicieuses et d'améliorer l'efficacité des institutions pour développer la concurrence, l'innovation et l'entrepreneuriat tout en protégeant le tissu social et la primauté du droit.

Valoriser le patrimoine naturel d'une manière propice à la croissance suppose de modifier le rendement de certaines activités économiques, de prendre des mesures pour surmonter les obstacles à la croissance verte et de mettre en œuvre des politiques qui améliorent directement l'impact économique et environnemental des activités menées dans les secteurs d'exploitation des ressources naturelles. Parmi les aspects à prendre en compte, la conception des initiatives devrait s'effectuer en fonction de leur rapport coût-efficacité, des incitations à l'adoption et à la mise en conformité qu'elles sont capables de générer, de leur aptitude à gérer l'incertitude et de leur capacité de transmission d'un signal clair et crédible aux investisseurs. D'autres critères importants sont le pouvoir d'incitation à l'innovation et à la diffusion des technologies vertes, ainsi que l'efficacité conférée aux instruments grâce à une conception et une mise en œuvre facilitant la coordination internationale.

Pour la plupart des pays, les instruments qui influent directement sur les signaux donnés par les prix sont une condition nécessaire, mais pas toujours suffisante, du verdissement de la croissance. Les principaux atouts des instruments de marché bien conçus sont de modifier les signaux de prix, si bien qu'ils internalisent les externalités (comme la pollution), et de valoriser correctement tous les facteurs de production, y compris le capital naturel. Ils peuvent ainsi fournir les incitations recherchées pour des interventions de grande ampleur qui réduisent le préjudice environnemental en consommant le moins de ressources possibles, tout en favorisant et en guidant l'innovation « verte ».

Les politiques réglementaires influent sur la direction prise par la croissance et sont donc une composante essentielle du cadre d'action en faveur de la croissance verte. À l'instar de la réforme des subventions, les initiatives réglementaires permettent de faire d'une pierre deux coups en incitant à la croissance verte et en améliorant les dispositifs existants. Elles sont en outre nécessaires pour compléter et soutenir les instruments de marché.

Le cadre réglementaire influe de façon positive ou négative sur la croissance verte dans différents domaines : *i*) initiatives réglementaires spécifiques visant à encourager une meilleure utilisation des ressources, par exemple en faveur de l'efficacité énergétique, et à réduire les émissions polluantes ; *ii*) concurrence sur les marchés de produits ; *iii*) règles concernant les échanges et l'investissement direct étranger (IDE) ; *iv*) réglementations destinées à faciliter ou à empêcher les initiatives spontanées du secteur privé ; et *v*) surveillance procédurale visant à assurer la cohérence des politiques et la stabilité réglementaire.

L'influence profonde exercée par la tarification de l'utilisation des ressources environnementales sur les décisions des consommateurs et des ménages a été démontrée. Les études de comportement indiquent cependant que les consommateurs, plutôt préoccupés par les coûts à court terme, n'envisagent pas pleinement les facteurs à long terme. Peut-être donc faudrait-il mettre en évidence les implications économiques des choix des consommateurs sur le cycle de vie des produits pour influencer les choix en matière de biens de consommation durables. De la même façon, les hôtels, véhicules, aéroports et autres infrastructures liées au tourisme consomment des quantités d'énergie considérables pour leur construction et leur exploitation sur la durée de leur cycle de vie. De ce point de vue, des efforts similaires pourraient également être nécessaires pour influencer les choix des consommateurs dans un secteur du tourisme traditionnellement tourné vers les services.

Même si les instruments économiques sont des outils puissants, l'accès à des informations compréhensibles et fiables est essentiel pour le renforcement des marchés de produits respectueux de l'environnement, en particulier pour les biens et services dont les caractéristiques environnementales sont moins « visibles ». La manière de présenter l'information et de formuler les différentes solutions possibles peut influencer sur les décisions des consommateurs.

La certification par une tierce partie peut aussi renforcer considérablement la confiance du consommateur à l'égard des caractéristiques environnementales du produit. Les pouvoirs publics peuvent aussi fournir eux-mêmes aux consommateurs des informations comparatives, ou demander aux entreprises de le faire de manière obligatoire ou facultative. Cette solution peut aider les consommateurs à réduire leurs coûts de recherche en facilitant la comparaison des produits.

L'innovation a un rôle important à jouer et doit être mobilisée pour aider à trouver des solutions de substitution aux vieux schémas de production et de consommation, et générer de nouvelles sources de croissance reflétant mieux la valeur complète de l'activité économique pour la société. L'amélioration de la tarification de l'utilisation des ressources et de la pollution et l'adoption de réglementations plus rationnelles peuvent y contribuer, mais il en faudra davantage pour surmonter l'inertie.

À l'origine de la destruction créatrice, l'innovation donne naissance à de nouvelles idées, à de nouveaux entrepreneurs et à de nouveaux modèles d'entreprise. Elle contribue à l'établissement de nouveaux marchés, conduit à la création de nouveaux emplois et constitue un ingrédient essentiel de toutes les initiatives visant à améliorer la qualité de vie de la population.

Le capital humain revêt une importance particulière pour l'innovation car les individus qualifiés créent et utilisent les connaissances. Il encourage l'innovation par des voies telles que la génération de nouvelles connaissances, l'adoption et l'adaptation des technologies et idées existantes, et l'aptitude à s'adapter au changement et à apprendre de nouvelles choses.

Sans l'innovation, il sera très difficile et très onéreux de régler les grands problèmes environnementaux et, à cet égard, l'innovation joue un rôle essentiel pour permettre à l'écologie et à la croissance de se développer conjointement. L'innovation a ceci d'enthousiasmant qu'en général, les gains qu'elle procure à un pays ne se font pas au détriment d'un autre pays, ce qui rend la diffusion des idées et des technologies nouvelles généralement aussi importante que les inventions qui les sous-tendent.

En réorientant l'économie dans une perspective plus écologique, il faut prêter une attention spéciale aux infrastructures de réseau, en particulier aux réseaux d'énergie, de transports, de distribution d'eau et de communication. Les investissements dans les infrastructures sont susceptibles de beaucoup contribuer à l'expansion économique et à la prospérité, car ils sont propices à la spécialisation commerciale, à la concurrence, à l'accès à de nouvelles ressources, à la diffusion des technologies et à de nouvelles pratiques organisationnelles. Un développement judicieusement planifié des infrastructures peut réduire la pollution de l'air et de l'eau et limiter les changements d'utilisation des terres non durables, ce qui favorise le développement.

La capacité, en termes institutionnels et en termes de gouvernance, à mettre en œuvre un large éventail de réformes de l'action publique est une condition essentielle pour rendre la croissance plus verte. Les pouvoirs publics doivent être à même de mettre en place des politiques qui intègrent les objectifs liés à une croissance verte à l'élaboration de la politique économique en général et à la planification du développement au sens large. Développer cette capacité est un enjeu structurel déterminant, commun à beaucoup de membres de l'OCDE et de pays en développement, et qui n'est pas limité aux processus formels de planification au niveau national. Il s'applique non seulement aux priorités de l'action publique, mais aussi au choix et à la conception des programmes, aux investissements publics et à la régulation de l'activité économique.

Le développement des capacités au profit de politiques de croissance verte devrait s'effectuer dans le cadre d'une approche gouvernementale intégrée. Les problèmes d'environnement peuvent justifier d'agir en faveur d'une croissance verte, mais les politiques relatives à cette dernière ne sont pas exclusivement des politiques de l'environnement. Les politiques de croissance verte doivent être au cœur de l'action

économique et leur formulation doit mobiliser les ministères responsables de la planification centrale, des finances et des différents secteurs, ainsi que les organismes chargés de l'environnement. Le rôle et les capacités des acteurs non gouvernementaux du secteur privé et de la société civile seront importants eux aussi.

### ***Favoriser la transition vers une croissance verte***

Trouver un accord sur les principes généraux devant servir de fondement à une stratégie de croissance verte n'est qu'une partie de la solution. Il reste ensuite à résoudre le problème plus large soulevé par la gouvernance et les aspects politico-économiques. En d'autres termes, il est nécessaire de comprendre comment et dans l'intérêt de qui les décisions sont prises, et ce qui favorise la réforme ou lui fait obstacle, et pourquoi.

Pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies de croissance verte, la puissance publique doit trouver des compromis satisfaisants entre les objectifs concurrents de différents courants au sein de la société, mais aussi en son propre sein. Le déploiement de stratégies de cet ordre passe nécessairement par une action dans plusieurs domaines, mais parvenir au bon dosage exige de hisser à un niveau rare la coordination entre des ministères qui ne sont pas nécessairement accoutumés à travailler ensemble.

Une transition réussie vers une croissance verte suppose : (i) d'élaborer des stratégies en matière de réforme ; (ii) de faciliter les ajustements du marché du travail ; (iii) de tenir compte des problèmes liés aux effets redistributifs sur les entreprises et les ménages, en particulier ceux dont les revenus sont faibles ; et (iv) de promouvoir la coopération internationale.

Avec la croissance verte, de nouveaux secteurs et activités se développeront, supplantant d'autres activités. Les politiques visant le marché du travail, les compétences et l'éducation peuvent contribuer à faciliter la transition en s'attachant à :

- limiter au maximum les pénuries de main-d'œuvre et aider les travailleurs à acquérir les nouvelles compétences qu'exigeront les emplois nouveaux comme existants ;
- veiller à ce que les travailleurs et les entreprises puissent saisir les nouvelles possibilités qu'offriront les changements accompagnant le verdissement de la croissance ;
- adapter d'autres mesures en faveur de la croissance verte, comme la tarification de la pollution, de manière à stimuler la demande de main-d'œuvre.

Les défis mondiaux appellent une coopération à l'échelle mondiale pour la fourniture de biens publics (atténuation du changement climatique, biodiversité) ou la protection du patrimoine (environnement, pêcheries). La coopération internationale est nécessaire car : i) aucun pays ne peut à lui seul s'attaquer avec succès aux problèmes qui se posent ; ii) les coûts et avantages de l'action ne seront pas nécessairement assumés par les mêmes pays, et les différents pays ne seront pas nécessairement disposés à supporter les coûts de l'action contre les défis mondiaux s'ils ne peuvent s'en approprier les avantages ; et iii) faute de coordination, les efforts d'un grand nombre de pays pour faire face aux enjeux mondiaux seront sans doute plus coûteux et moins fructueux que des efforts coordonnés et concertés.

### ***Mettre en place une croissance verte***

La croissance verte relève d'une multitude d'interventions publiques : réforme budgétaire, réforme de la politique de réglementation ; réformes des politiques d'éducation, de recherche et d'innovation ; stratégies en matière d'emploi ; instruments d'atténuation du changement climatique ; mesures visant

l'efficacité énergétique ; politique de la concurrence dans les industries de réseau. Réunir tous ces éléments dans un cadre adapté est une tâche difficile.

Les stratégies de croissance verte doivent fixer des priorités en matière d'environnement, identifier les principales contraintes par lesquelles le marché entrave les améliorations et les faire correspondre avec les priorités de la réforme économique structurelle. Le concept de croissance verte s'est d'abord développé face à des contraintes ou des distorsions dans l'économie qui limitent le rendement de l'innovation et des investissements « verts ». Les stratégies de croissance verte doivent cibler les contraintes les plus sévères, en identifiant les grandes priorités environnementales et en recherchant d'éventuels points de coïncidence entre les priorités de la réforme économique structurelle et les principales contraintes faisant obstacle à une croissance verte.

En théorie, les pouvoirs publics pourraient chercher à corriger trois types de contraintes auxquelles se heurte la croissance verte : les carences de l'action publique, les carences du marché et les imperfections du marché. Avant toute chose, il faut corriger les carences de l'action publique car elles abaissent le rapport coût-efficacité des autres réformes et coûtent moins cher à résoudre que les autres types de carences. Les carences du marché devraient aussi bénéficier d'un degré de priorité élevé du fait qu'elles motivent manifestement l'intervention des pouvoirs publics et, en général, la recherche de solutions clairement efficaces par rapport à leur coût.

### ***Mesurer (ou suivre) les progrès de la croissance verte***

L'intégration des politiques économiques et environnementales nécessite un cadre adéquat, des définitions et des données comparables pour pouvoir mesurer les progrès accomplis sur la voie d'une croissance verte. La croissance verte implique à la fois un « verdissement de la croissance » et l'exploitation des nouvelles possibilités de croissance issues des considérations environnementales. Un indicateur unique permet difficilement de rendre compte d'un processus aussi complexe : aussi conviendrait-il de recourir à un ensemble restreint de mesures. Ajoutons que les indicateurs ont une visée pragmatique : les indicateurs de la croissance verte sont envisagés comme des marqueurs ou des repères pour suivre la progression sur la voie d'une croissance plus verte et la mise à profit de nouvelles opportunités économiques.

Pour suivre les progrès accomplis sur la voie de la croissance verte, il faut disposer d'indicateurs fondés sur des données comparables au niveau international. Ces indicateurs doivent être inscrits dans un cadre conceptuel et choisis en fonction de critères bien définis. À terme, ils doivent permettre d'adresser des messages clairs aux décideurs comme au grand public. *Vers la croissance verte* met en évidence quatre domaines sélectionnés pour rendre compte des principales caractéristiques de la croissance verte :

- la productivité de l'environnement et des ressources, qui permet de saisir la nécessité d'une utilisation efficace du capital naturel et des aspects de la production,
- les actifs économiques et environnementaux, pour rendre compte du fait que l'amenuisement du stock d'actifs fait peser un risque sur la croissance et qu'une croissance pérenne exige de garder intact le stock d'actifs ;
- la qualité environnementale de la vie, pour rendre compte des effets directs de l'environnement sur la vie des gens, en mesurant notamment l'accès à l'eau ou les effets nocifs de la pollution atmosphérique ;

- les opportunités économiques et les réponses apportées, qui peuvent être utilisées pour déterminer dans quelle mesure les politiques contribuent à assurer une croissance verte et dans quels domaines leurs effets sont les plus marqués.

*Vers la croissance verte* présente un ensemble d'une grosse vingtaine d'indicateurs, qui ne sont pas tous mesurables aujourd'hui. Le caractère pluridimensionnel de la croissance verte exige un nombre suffisant d'indicateurs pour rendre justice aux divers aspects de l'enjeu en présence ; toutefois, un nombre excessif risquerait de nuire à la clarté d'un message qui s'adresse à la fois aux décideurs et aux autres parties prenantes.

Cette étude propose de sélectionner un ensemble réduit d'indicateurs « phares », capables de suivre l'évolution des aspects centraux du concept de croissance verte et représentatifs d'un ensemble plus large d'aspects de la croissance verte. Elle reconnaît en outre que ce processus nécessitera d'amples consultations et discussions parce que les opinions ne manqueront pas de varier entre les différentes parties prenantes quant aux indicateurs les plus appropriés.

### **Le tourisme dans une économie verte**

Pour le PNUE, l'économie verte est une économie qui entraîne une amélioration du bien-être humain et de l'équité sociale tout en réduisant de manière significative les risques environnementaux et la pénurie de ressources. Sous sa forme la plus simple, elle se caractérise par un faible taux d'émission de carbone, l'utilisation rationnelle des ressources et l'inclusion sociale. Dans ce type d'économie, la croissance des revenus et de l'emploi doit provenir d'investissements publics et privés qui réduisent les émissions de carbone et la pollution, renforcent l'utilisation rationnelle des ressources et l'efficacité énergétique, et empêchent la perte de biodiversité et de services environnementaux. Il faut que ces investissements soient catalysés et appuyés par des dépenses publiques ciblées, une réforme des politiques et des modifications de la réglementation.

### ***Le passage à une économie verte***

Le concept d'économie verte ne remplace pas le développement durable ; il est néanmoins de plus en plus largement reconnu que son obtention dépend presque entièrement d'une bonne approche économique. La transition vers une économie verte requiert des conditions structurantes spécifiques qui relèvent du domaine des réglementations, des politiques, des subventions et des mesures incitatives nationales, du marché international, de l'infrastructure juridique et du marché international, et des accords de commerce et d'aide.

Voici quelques exemples de ces conditions au niveau national : changements dans la politique budgétaire, réforme et réduction des subventions préjudiciables à l'environnement, recours à de nouveaux instruments économiques, ciblage des investissements publics sur des secteurs clés écologiques, prise en compte de l'environnement dans les marchés publics et amélioration des règlements et des réglementations environnementaux et renforcement de leur application.

La transition vers une économie verte variera considérablement selon les nations car elle dépend des spécificités du capital naturel et humain de chaque pays et de son niveau de développement. Pour mesurer le progrès de la transition, il sera nécessaire d'identifier et d'utiliser les indicateurs appropriés, au niveau tant macroéconomique que sectoriel.

La publication du PNUE intitulée *Vers une économie verte* décrit le tourisme comme l'un des 10 secteurs économiques clés pour dessiner les tendances qui définiront le passage à une économie verte, y

compris l'accroissement du bien-être et de la justice sociale, et la réduction des risques environnementaux et des pénuries de ressources.

### *Enjeux et opportunités pour le tourisme*

Le tourisme a peut-être davantage que tout autre secteur la capacité d'influer (positivement et négativement) sur les ressources mêmes dont il dépend. Le tourisme d'une économie verte désigne les activités touristiques qui peuvent être maintenues ou soutenues indéfiniment dans leur contexte social, économique, culturel et environnemental – c'est-à-dire, en d'autres termes, le tourisme durable.

Le tourisme durable recouvre des politiques, des pratiques et des programmes qui tiennent non seulement compte de l'attente, qu'ont les touristes, d'une gestion responsable des ressources naturelles (la demande), mais aussi des besoins des communautés qui portent, ou sont affectées par, les projets touristiques et l'environnement (l'offre). Rendre les entreprises touristiques plus durables ne bénéficie pas seulement aux communautés locales : cela a également pour effet de sensibiliser l'opinion et de susciter davantage de soutien en faveur d'une exploitation durable des ressources naturelles.

Le secteur du tourisme est confronté à une myriade d'enjeux de taille liés au développement durable. Parmi les défis qui devront être relevés à travers le verdissement du secteur figurent : *i*) l'énergie et les émissions de gaz à effet de serre ; *ii*) la consommation d'eau ; *iii*) la gestion des déchets ; *iv*) la perte de biodiversité ; et *v*) une gestion efficace du patrimoine culturel.

En revanche, plusieurs tendances et évolutions représentent des opportunités particulièrement encourageantes pour le tourisme vert. Le tourisme, par exemple, est l'un des moteurs de croissance les plus prometteurs pour l'économie mondiale. La taille et l'empreinte géographique de ce secteur lui confèrent une importance cruciale du point de vue des ressources planétaires, et des progrès même mineurs dans le sens du verdissement ont des effets considérables. Qui plus est, le tourisme entretenant des rapports étroits avec de nombreux secteurs au niveau international et dans les destinations, modifier les pratiques peut faire évoluer de nombreux intervenants publics et privés. Parce que le tourisme est l'une des activités économiques les plus mondiales, les décisions des entreprises du secteur de verdir leurs activités, par exemple, peuvent avoir un impact significatif sur les chaînes d'approvisionnement et de distribution (aux niveaux local, régional ou international), lorsqu'elles encouragent ou contraignent leurs fournisseurs et leurs distributeurs à adopter des pratiques durables similaires.

En outre, l'élargissement du tourisme à de nouvelles destinations situées principalement dans les pays en développement représente un potentiel significatif de soutien aux objectifs de développement, tandis que de nouveaux attributs environnementaux et culturels peuvent contribuer utilement à inscrire davantage les destinations touristiques dans une logique de développement durable.

Les schémas de consommation sont en train d'évoluer, les choix des touristes étant de plus en plus influencés par des considérations de développement durable, comme la demande croissante en aliments, produits et services locaux, qui raccourcissent les distances de transport et profitent aux économies locales et régionales. Ces évolutions se manifestent par exemple dans la popularité croissante du mouvement *slow food* qui s'efforce de préserver les cuisines traditionnelles et régionales, et des plats régionaux et locaux cuisinés à partir d'ingrédients produits dans un périmètre défini. Il semblerait également que les touristes à l'affût de destinations différenciées sur le plan environnemental et culturel soient prêts à payer plus cher ce type de séjour.

Rendre le tourisme plus durable peut renforcer les liens avec l'économie locale, accroître le potentiel local de développement et réduire la pauvreté. On a pu observer pour plusieurs destinations que l'évolution vers un tourisme plus durable avait renforcé le potentiel local de développement, par le biais de certains

mécanismes, dont : *i*) sa capacité d'exploitation de la biodiversité, des paysages et du patrimoine culturel dans les pays en développement ; *ii*) l'intensité de main-d'œuvre relativement forte du secteur du tourisme, dont les activités sont particulièrement appropriées à l'emploi des femmes et des groupes défavorisés ; *iii*) un large éventail de secteurs d'appui peuvent bénéficier de l'augmentation des dépenses des touristes ; *iv*) le tourisme améliore les infrastructures fondamentales communes nécessaires au développement d'autres secteurs et de la qualité de la vie ; et *v*) le tourisme emploie davantage de femmes et de jeunes que la plupart des autres secteurs.

De la même façon, le *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC) a développé un ensemble de critères de base que les entreprises de tourisme doivent respecter pour protéger et conserver les ressources mondiales culturelles et naturelles, tout en s'assurant que le tourisme remplit son rôle potentiel d'outil de réduction de la pauvreté. Ces critères s'organisent autour de quatre thèmes majeurs : *i*) planifier efficacement la durabilité ; *ii*) maximiser les avantages économiques et sociaux pour la communauté locale ; *iii*) renforcer le patrimoine culturel ; et *iv*) réduire les impacts négatifs sur l'environnement. Bien qu'initialement rédigés à l'intention des segments de l'hébergement et des voyageurs, ces critères se veulent, pour le GSTC, applicables à l'ensemble du secteur du tourisme (GSTC, 2011).

### ***Justification des investissements dans le verdissement du tourisme***

De manière générale, le tourisme mobilise des investissements considérables. Toutefois, même un léger accroissement des investissements destinés à verdir le secteur augmenterait très significativement les flux d'investissement. Parmi les améliorations liées aux investissements en faveur du passage à un tourisme plus durable, on peut citer à titre d'exemple la création d'emplois, le verdissement des segments traditionnels du tourisme devant susciter des emplois supplémentaires dans les services d'énergie, d'eau et de traitement des déchets, et une utilisation renforcée de la main-d'œuvre et des ressources locales.

En outre, le rôle du tourisme comme moteur effectif du développement économique local est largement reconnu. Par ailleurs, il apparaît de plus en plus manifeste que le tourisme durable peut accroître tant la contribution locale que l'effet de levier, par le biais de l'implication de la communauté locale dans la chaîne de valeur du tourisme, à travers la fourniture de produits, de main-d'œuvre, de services touristiques et, de plus en plus, de « services verts ».

Lorsque les revenus liés au tourisme augmentent et se réorientent de manière importante vers les pauvres, la pauvreté peut reculer. Le secteur local du tourisme peut par exemple y contribuer en préférant et en prônant l'utilisation d'entreprises locales pour la fourniture de transports, de services et d'aliments afin de générer un effet de levier sur les revenus et les emplois locaux et d'aider à réduire la pauvreté locale. Toutefois, à l'instar des effets de revenus, il apparaît de plus en plus manifeste que le tourisme plus durable, en particulier en milieu rural, peut avoir davantage d'effets favorables pour la réduction de la pauvreté.

La reconnaissance croissante de la nécessité et de l'intérêt de préserver le patrimoine naturel, social et culturel des destinations incite de plus en plus les secteurs privé et public à investir pour rendre le tourisme plus durable. Investir dans le tourisme durable sert l'environnement tout en procurant des rendements significatifs, en particulier dans les domaines suivants :

- **Énergie** – Les hôtels et autres modes d'hébergement recèlent des opportunités considérables d'investissements dans des services et des équipements à forte efficacité énergétique. Il pourra notamment s'agir d'améliorer les systèmes de réfrigération, de télévision et de vidéo, d'air conditionné et de chauffage, et de blanchisserie. Ces investissements sont souvent motivés par la hausse du coût de l'énergie, de probables taxes carbone, les attentes croissantes de la clientèle,

les progrès des technologies à faible empreinte carbone et, dans certains cas, des incitations des pouvoirs publics.

- Eau – Les programmes internes d'économie et de gestion de l'eau, et les investissements dans les technologies d'économies d'eau dans les chambres, les installations et les sites touristiques réduisent les coûts. Les gains d'efficacité et l'amélioration de la gestion permettent d'augmenter le nombre de chambres ou de visiteurs dans les destinations qui connaissent des pénuries d'eau. Investir dans des systèmes d'économies d'eau, de recyclage des eaux grises et de collecte et de gestion de l'eau de pluie peut contribuer à réduire le volume de consommation d'eau d'environ un quart, par hôte et par nuit (Fortuny *et al.*, 2008).
- Déchets – Abaisser la production de déchets améliore la rentabilité financière des intervenants du secteur privé, tandis qu'une meilleure gestion de ces mêmes déchets crée des possibilités d'emploi et renforce l'attrait des destinations.
- Biodiversité – Les attentes des hôtes consistant à voir les voyageurs respecter et protéger les ressources naturelles qu'ils exploitent alimentent de plus en plus les mutations de l'industrie du tourisme. Il est probable que les politiques de tourisme de masse seront revues au profit d'une préservation plus effective des écosystèmes sensibles, sous l'impact de la demande croissante du marché et des programmes des grands voyageurs. La préservation et la restauration des écosystèmes procurent des investissements hautement rentables et à faible coût pour pérenniser les services.

Le patrimoine culturel englobe les cultures existantes, qu'elles soient dominantes ou minoritaires, ainsi que les sites historiques, religieux et archéologiques. Les investissements visant à préserver l'authenticité culturelle peuvent receler des opportunités pour pérenniser, redynamiser ou renforcer des traditions et des façons de vivre, conduisant à une offre touristique plus durable. En outre, la plupart des commentateurs estiment qu'investir dans le patrimoine culturel est l'investissement le plus significatif, et habituellement rentable, qu'une société ou le secteur du tourisme peut réaliser.

Les modélisations réalisées par le PNUE pour quantifier les effets probables de l'accroissement de l'investissement vert dans le tourisme indiquent que malgré l'augmentation du flux de touristes, les investissements verts induiraient une préservation significative des ressources grâce à des améliorations considérables de l'efficacité. Les économies ainsi réalisées dégageraient des fonds qui pourraient être réinvestis dans des activités locales responsables d'un point de vue social et environnemental. De façon plus spécifique, l'argent dépensé dans les pays en développement par les visiteurs venus de régions plus riches pourrait contribuer à créer des emplois qui seront fort bienvenus et des opportunités de développement, ce qui aura pour effet de réduire les disparités économiques et la pauvreté.

L'innovation, notamment verte, a un rôle fondamental à jouer pour maximiser les bienfaits potentiels du tourisme d'un point de vue environnemental, social et culturel, dans la transition vers une économie verte. En adoptant et en encourageant le développement de technologies et de procédés innovants, les entreprises et les organismes publics peuvent améliorer l'efficacité de la gestion de l'énergie, de l'eau et des déchets et minimiser les émissions de gaz à effet de serre, tout en protégeant la biodiversité et en créant les conditions de la croissance et du développement durable des milieux locaux.

### **Synthèse des principaux enjeux et schéma de l'étude**

Les déséquilibres découlant des conséquences qu'a l'activité économique sur les systèmes environnementaux renforcent le besoin d'un recadrage de la croissance.

La croissance verte consiste à favoriser la croissance économique et le développement tout en veillant à ce que le patrimoine naturel continue de fournir les ressources et les services environnementaux sur lesquels repose notre bien-être ; elle est une composante essentielle du développement durable.

Une transition réussie vers une croissance verte suppose : (i) d'élaborer des stratégies en matière de réforme, (ii) de faciliter les ajustements du marché du travail ; (iii) de tenir compte des problèmes liés aux effets redistributifs sur les entreprises et les ménages, en particulier ceux dont les revenus sont faibles ; et (iv) de promouvoir la coopération internationale.

Une économie verte peut être conçue comme une économie à faible empreinte carbone, efficiente en ressources et à forte ouverture sociale. Dans ce type d'économie, la croissance des revenus et de l'emploi doit provenir d'investissements qui réduisent les émissions de carbone et la pollution, renforcent l'utilisation rationnelle des ressources et l'efficacité énergétique et empêchent la perte de biodiversité et de services environnementaux.

Le tourisme est l'un des moteurs de la croissance les plus prometteurs pour l'économie mondiale, et il est un guide clé des tendances qui définiront le passage à une économie verte. Grâce aux liens étroits qu'entretient le tourisme avec de nombreux secteurs dans les destinations et au niveau international, des avancées même ténues vers la durabilité peuvent avoir des répercussions importantes.

À l'instar de nombreux autres secteurs, le tourisme est confronté à une myriade d'enjeux significatifs concernant le développement durable. Toutefois, la reconnaissance croissante de la nécessité et de l'intérêt de préserver le patrimoine naturel, social et culturel des destinations incite de plus en plus les secteurs privé et public à investir pour rendre le tourisme plus durable. Investir dans le tourisme durable sert l'environnement tout en procurant des bienfaits et des opportunités de rendements significatifs, en particulier dans les domaines de l'énergie, de l'eau, des déchets et de la biodiversité.

La suite de cette étude nourrira le débat actuel sur la façon la plus efficace de libérer le potentiel de l'innovation dans une économie verte, en s'intéressant plus particulièrement au secteur du tourisme. Le chapitre 2 aborde les questions relatives aux politiques de l'innovation et le rôle de l'innovation verte dans les services touristiques. Il analyse en outre le contexte actuel de l'intervention des pouvoirs publics en faveur de l'innovation verte dans les pays de l'OCDE (en mettant à profit les résultats d'une enquête réalisée auprès des différents pays), et cite des exemples de bonnes pratiques pour soutenir ou promouvoir l'innovation verte dans le tourisme.

Le chapitre 3 résume les conclusions du projet conjoint de l'OCDE et de Nordic Innovation sur l'innovation verte dans les modèles d'entreprise du tourisme et procure ainsi une perspective sectorielle unique sur les enjeux de l'innovation verte, tandis que le chapitre 4 s'attache à recenser, dans les pays de l'OCDE, les principaux moteurs et obstacles de l'innovation verte dans le tourisme.

## CHAPITRE 2 – LE CONTEXTE DE L'INTERVENTION DES POUVOIRS PUBLICS EN FAVEUR DE L'INNOVATION VERTE DANS LE TOURISME

### Introduction

Les implications de l'innovation, et en particulier de l'innovation verte, et le rôle que les politiques publiques peuvent jouer pour contribuer à créer un environnement propice à l'innovation ont considérablement évolué au cours de la dernière décennie.

Définie comme l'introduction de produits (biens ou services), procédés ou méthodes (de commercialisation ou d'organisation) nouveaux ou représentant une amélioration significative, l'innovation peut être nouvelle pour l'entreprise, pour le marché ou pour le monde (OCDE et Eurostat, 2005). Elle recouvre un large éventail d'activités, y compris la R-D, les méthodes d'entreprise, la commercialisation et la conception, et elle est influencée par une myriade de facteurs, dont certains peuvent être affectés par l'action publique (OCDE, 2010b).

L'innovation verte ou éco-innovation est un concept difficile à cerner et à définir. On peut toutefois la caractériser par son impact bénéfique sur l'environnement et elle a été définie par la Commission européenne comme l'innovation ayant pour effet de diminuer les impacts environnementaux ou d'optimiser l'utilisation des ressources tout au long du cycle de vie des activités qui lui sont liées (OCDE, 2011b, p. 29).

La panoplie de mesures nécessaires pour soutenir et promouvoir l'innovation en général, ou plus spécifiquement l'innovation verte, dépend de nombreux facteurs, y compris le fait que la performance de l'innovation et les caractéristiques des entreprises diffèrent dans chaque secteur et d'un pays à l'autre. Une démarche universelle ne convient donc pas (OCDE, 2010b, p. 18). Une approche plus stratégique pour stimuler l'innovation, avec une meilleure coordination horizontale et verticale des mesures, faciliterait l'atteinte des objectifs centraux de la politique publique (OCDE, 2010b, p. 26).

Une enquête a été réalisée auprès des membres de l'OCDE et de certains non-membres afin d'obtenir une vision plus globale du soutien apporté par les différents pays à l'innovation verte dans le tourisme. L'enquête visait non seulement à collecter des informations sur les politiques et programmes des pouvoirs publics, les initiatives sectorielles et les exemples de bonnes pratiques, mais aussi à connaître les points de vue concernant les principaux moteurs, obstacles et facteurs de réussite d'une bonne diffusion de l'innovation verte dans le secteur.

Le Secrétariat a reçu les réponses de 27 pays. Les conclusions de l'enquête sont présentées aux chapitres 2 et 4. Le chapitre 2 examine le contexte de l'action des pouvoirs publics pour l'innovation verte dans le tourisme et les mesures de soutien actuelles dans les pays membres et certains pays non membres de l'OCDE (le chapitre 4 traite des moteurs, obstacles et facteurs de succès). À partir des résultats de l'enquête auprès des pays, sont abordés notamment i) les politiques et programmes actuels mis en œuvre par les pouvoirs publics au niveau national et infranational ; ii) la question de savoir si les politiques et programmes sont conçus spécifiquement pour le tourisme et gérés par une administration nationale du tourisme) ou s'ils ont un caractère plus générique et sont gérés ou coordonnés par d'autres administrations ; et iii) les initiatives du secteur.

## Les enjeux de l'action des pouvoirs publics pour l'innovation verte

Dans un environnement budgétaire actuellement sous contrainte, on s'accorde généralement à penser que les pouvoirs publics doivent trouver des façons de faire plus avec moins. Les dépenses publiques d'investissement dans l'innovation sont une priorité dans de nombreux pays de l'OCDE ; dans certains d'entre eux, elles ont augmenté dans le cadre des récents dispositifs de relance mis en œuvre dans le sillage de la crise financière mondiale. L'innovation est un moteur clé reconnu de la performance de la croissance, et il est probable que sa contribution à la croissance économique, à l'emploi et à l'amélioration du niveau de vie ira en augmentant.

La Stratégie de l'OCDE pour l'innovation examine un large éventail de facteurs déterminants pour l'innovation et conclut que la promotion de l'innovation nécessite une démarche couvrant tout le spectre de l'action des pouvoirs publics afin de créer, de diffuser et d'appliquer les connaissances sous l'angle des politiques de l'offre comme de la demande.

Une telle démarche plus stratégique de stimulation de l'innovation faciliterait la réalisation des objectifs centraux de la politique publique. Elle nécessiterait une meilleure coordination des politiques – horizontalement comme verticalement. Avec les politiques appropriées, l'innovation permettra de gagner sur tous les plans et d'améliorer le bien-être au niveau tant national que mondial.

### *Les tendances de l'innovation*

Comme nous l'avons déjà mentionné, la conception du rôle que les pouvoirs publics peuvent jouer pour encourager l'innovation a considérablement évolué au cours de la dernière décennie. Par ailleurs, on admet de plus en plus que l'innovation est un concept beaucoup plus vaste que la R-D, recouvrant un large éventail d'activités, y compris le changement organisationnel, la formation, les essais, la commercialisation et la conception. Ces activités peuvent renforcer la capacité de mise au point d'innovations ou l'aptitude à adopter avec succès des innovations développées par d'autres entreprises ou organismes.

L'innovation est une activité constante, omniprésente, qui habite chaque recoin de l'économie. En permanence, les entreprises modifient leurs produits et procédés, acquièrent de nouvelles connaissances et élaborent de nouvelles façons de travailler. Tel ou tel type d'innovation ne se confine pas nécessairement à un secteur particulier de l'économie et, simultanément, l'innovation est fortement asymétrique, car un petit pourcentage d'entreprises concentre la majorité des intrants et des extrants.

On remarque depuis quelques années un intérêt accru pour les formes d'innovation non technologiques (commercialisation, organisation) et pour leur contribution aux performances de la productivité, en particulier parmi les pays dont la structure et la spécialisation industrielle limitent la portée des innovations et des activités de R-D à caractère technologique (produits et procédés). L'innovation non technologique revêt également une pertinence particulière dans les secteurs tournés vers les services, comme le tourisme. Plébiscité par les résidents autant que par les touristes, le service parisien de vélo à la demande fait par exemple peu appel à la technologie et doit beaucoup à la sophistication de son modèle d'exploitation et à une organisation adaptée.

De la même façon, on s'accorde de plus en plus à reconnaître que les produits, services, procédés ou modèles d'entreprise innovants peuvent servir l'environnement en allégeant les pressions qui s'exercent sur les ressources naturelles ou les émissions polluantes, tout en continuant de stimuler le développement économique. Le secteur des biens et services environnementaux, qui connaît une croissance rapide dans les pays membres et non membres de l'OCDE, peut renforcer la compétitivité des autres secteurs.

L'innovation verte peut être associée à divers concepts comme l'éco-efficience (produire davantage de biens et services en utilisant moins d'énergie et de ressources naturelles), la production moins polluante (diminuer constamment la pollution et les déchets en agissant à la source) et l'éco-conception (repenser la

conception d'un produit ou procédé pour réduire ses impacts environnementaux tout au long de son cycle de vie).

Pour la plupart des pays de l'OCDE, l'innovation verte constitue un élément important de la réponse aux enjeux contemporains, tels que le changement climatique et la sécurité énergétique. Beaucoup de pays et d'entreprises considèrent en outre l'innovation verte comme la source potentielle d'un avantage concurrentiel dans le secteur en forte croissance des biens et services environnementaux. De ce point de vue, l'innovation verte est perçue comme un moteur clé de la croissance verte. Il ressort de la publication de l'OCDE *Promouvoir l'innovation pour une croissance verte* que l'innovation capable de contribuer à la croissance verte peut intervenir à divers degrés (encadré 1).

#### Encadré 1. Degrés d'innovation pour la croissance verte

*Innovation progressive* – il s'agit de la forme dominante d'innovation dans les entreprises. Elle vise à modifier ou améliorer les technologies ou procédés existants afin d'accroître l'efficacité de la consommation de ressources et d'énergie sans changer fondamentalement les grandes technologies sous-jacentes.

*Innovation de rupture* – elle modifie la façon de faire les choses ou de remplir des fonctions technologiques spécifiques, sans changer nécessairement le régime technologique sous-jacent lui-même. On peut citer comme exemples le passage de la machine à écrire manuelle à la machine à écrire électrique et au traitement de texte, ou celui de l'éclairage incandescent à l'éclairage fluorescent.

*Innovation radicale (ou systémique)* – elle implique une mutation à grande échelle du régime technologique d'une économie, susceptible d'entraîner des modifications fondamentales des technologies structurantes de l'économie. Ce type d'innovation est souvent complexe et engage volontiers des mutations non technologiques et une diversité d'intervenants, comme l'ont par exemple montré la récente révolution des technologies de l'information et des communications et les modifications systémiques, organisationnelles et institutionnelles associées.

Source : Smith (2009).

#### *Justification de l'intervention des pouvoirs publics*

Les entreprises sont le moteur de l'innovation ; il est cependant essentiel que les pouvoirs publics interviennent pour configurer l'« environnement » de l'innovation verte. Plusieurs carences bien documentées des marchés justifient que les pouvoirs publics interviennent pour promouvoir cette dernière :

- Les premières concernent les externalités négatives associées aux enjeux environnementaux. Si les entreprises et les ménages ne sont pas tenus de supporter le coût des atteintes environnementales dont ils sont la cause, leur incitation à investir dans l'innovation verte sera faible.
- Deuxièmement, le marché de l'innovation pâtit de carences importantes qui lui sont spécifiques, en particulier la difficulté pour les entreprises de tirer profit de leurs investissements, qui est à l'origine d'un sous-investissement chronique dans l'innovation.
- Troisièmement, le marché de l'innovation verte se heurte à des obstacles particuliers, comme la prééminence de conceptions, technologies et systèmes dominants sur les marchés de l'énergie et des transports. Il peut en résulter des barrières à l'entrée pour les nouvelles technologies et les concurrents du fait, par exemple, des coûts fixes élevés induits par la construction de nouvelles infrastructures.

Sans l'intervention appropriée des pouvoirs publics, les mécanismes de marché échoueront à apporter le niveau optimal d'innovation verte au bon moment et les investissements dans l'innovation verte resteront probablement insuffisants et s'orienteront peut-être dans de mauvaises directions.

Parce que l'innovation est une quête toujours plus complexe et plus coûteuse pour les entreprises, celles-ci sont souvent à la recherche de partenaires pour partager les coûts, trouver des savoir-faire complémentaires, accéder à différentes technologies et connaissances, et travailler ensemble dans le cadre d'un réseau innovant. De plus en plus mondiaux par nature, ces réseaux incitent les personnes et les organismes à adopter un point de vue plus « ouvert » sur le processus d'innovation, faisant coexister coopération et concurrence.

La plupart des gouvernements de l'OCDE reconnaissent que la meilleure façon de bénéficier des réseaux mondiaux d'innovation consiste à renforcer les capacités nationales d'innovation et à développer des compétences locales pour favoriser l'innovation produite dans le pays tout en attirant les compétences étrangères et l'investissement direct étranger visant la R-D.

L'innovation, telle qu'elle est comprise aujourd'hui, exige une coordination et de nouveaux arrangements institutionnels allant jusqu'à une démarche gouvernementale intégrée. L'aptitude des décideurs à élaborer et mettre en œuvre des politiques de soutien à l'innovation dans ce nouveau contexte dépendra aussi de l'enrichissement de la base factuelle, grâce notamment à l'utilisation créative des indicateurs d'innovation existants et au développement d'indicateurs supplémentaires pour la conception et l'évaluation des interventions publiques.

La Stratégie de l'OCDE pour l'innovation isole cinq priorités qui pourront aider les pouvoirs publics à utiliser l'innovation (y compris verte) comme instrument permettant de dynamiser la performance économique, de relever les défis de société et d'améliorer le bien-être. Les priorités de l'action des pouvoirs publics sont évoquées ci-dessous.

### ***Les priorités de l'action des pouvoirs publics***

Les populations sont au cœur du processus d'innovation. Un enseignement traditionnel pertinent et étendu ne suffit pas pour leur donner les moyens d'innover : il faut aussi, pour le compléter, développer des compétences très diverses (OCDE, 2010b, p. 55). Les universités et les instituts de formation jouent un rôle important dans le système de l'innovation, en produisant et en attirant le capital humain nécessaire à l'innovation, et en aidant les entreprises à élever leur capacité globale d'innovation.

Le lieu de travail joue également un rôle crucial pour stimuler l'innovation. L'introduction de nouveaux procédés, l'adoption des meilleures pratiques ou la réorganisation des responsabilités des salariés peuvent abaisser les coûts, élever la productivité et garantir une utilisation effective des talents des individus. De la même façon, l'emploi des ressources matérielles et humaines et la capacité de valorisation renouvelée des compétences et connaissances des salariés dans leur environnement professionnel contribuent de façon importante à la performance de l'entreprise sur le plan de l'innovation et de la productivité.

Les consommateurs ont aujourd'hui de plus en plus de possibilités d'influer sur la conception, l'introduction et la trajectoire de nouveaux produits et de services dans le secteur privé comme dans le secteur public. Ils ont aussi la possibilité d'influer directement sur l'innovation et d'encourager le développement de nouvelles technologies. Les dispositifs de protection et d'information des consommateurs devraient améliorer le fonctionnement des marchés en fournissant aux consommateurs certains moyens de devenir des membres actifs du processus d'innovation et de pouvoir prendre des décisions informées.

Si l'on veut que les entreprises participent à l'innovation et que ses bienfaits se transmettent à l'ensemble de l'économie et de la société, il faut aux activités innovantes des fondations solides. Libérer le potentiel de l'innovation suppose impérativement de disposer d'un cadre d'intervention qui respecte certaines conditions fondamentales (politique macroéconomique favorable, concurrence, ouverture aux échanges et aux investissements internationaux, systèmes fiscaux et financiers).

Pour bénéficier des bienfaits de l'innovation, les pouvoirs publics et autres parties prenantes sont de plus en plus contraints d'entreprendre les investissements et réformes permettant d'édifier les fondations stables nécessaires à l'innovation et de créer un environnement qui lui soit propice. L'accès aux financements est une contrainte clé, la quête d'innovation des entreprises étant intrinsèquement risquée et de longue haleine. Dans les instruments de financement dont dispose le secteur public pour faciliter l'innovation figurent les aides financières, les incitations fiscales (crédit d'impôt recherche, par exemple) et les garanties d'emprunt.

Les pouvoirs publics ont un rôle fondamental à jouer dans la conception de mesures axées sur la demande – réglementation, normes, fixation des prix, éducation des consommateurs, fiscalité et marchés publics – qui peuvent avoir un impact sur l'innovation. Des politiques de la demande bien conçues sont moins coûteuses qu'une aide directe, ne visent pas des entreprises spécifiques et récompensent l'innovation et l'efficacité. La passation des marchés publics, par exemple, adresse des signaux clairs au secteur privé sur la demande future et peut être particulièrement efficace sur les marchés dont l'État est un client important.

Le savoir guide l'économie ; la création et l'application des connaissances sont cruciales pour permettre aux entreprises et aux nations de prospérer dans une économie mondiale de plus en plus concurrentielle. Il est donc essentiel d'investir dans la création de connaissances et d'assurer leur diffusion pour créer des emplois bien rémunérés et affermir la croissance de la productivité. Le savoir est une source inépuisable, et souvent sans rivalité associée, de croissance future durable. Contrairement à tous les autres facteurs de production, il peut être utilisé par de nombreuses entreprises et de nombreux pays en même temps, au service d'une croissance économique durable.

Les infrastructures sont un complément indispensable à la recherche publique et privée, et l'innovation doit pouvoir s'appuyer sur une infrastructure de connaissances. Par exemple, les réseaux à haut débit offrent une plate-forme pour le développement et la diffusion d'infrastructures intelligentes (énergie, santé, transports, enseignement). Les gouvernements devraient promouvoir cette relation symbiotique et faire en sorte que le haut débit soit disponible sur tout leur territoire.

La mise en place de réseaux et de marchés de connaissances fonctionnant pleinement peut avoir un impact significatif sur l'efficacité et l'efficacé de l'effort d'innovation. Un préalable important à l'édification de ces réseaux et marchés est la possibilité de posséder certaines catégories de connaissances, reconnues par des droits de propriété intellectuelle. Toutefois, la protection des connaissances doit se conjuguer avec des politiques et mécanismes visant à faciliter l'accès et le transfert.

La performance des pays dans le domaine de l'innovation dépend étroitement de la qualité globale de la gouvernance dans des domaines clés comme la science, la technologie et l'innovation (STI). La gouvernance de l'activité d'innovation ne résulte pas uniquement de l'action des pouvoirs publics ; des intervenants du secteur de la recherche et des entreprises, ainsi que d'autres parties prenantes, devront aussi jouer un rôle important pour améliorer les procédures de gouvernance.

Étant donné le rôle de plus en plus central de l'innovation dans l'atteinte d'un large éventail d'objectifs économiques et sociaux, les politiques d'innovation doivent reposer sur une démarche gouvernementale intégrée, d'où la nécessité de plateformes stables pour coordonner les actions, de privilégier des politiques qui s'inscrivent dans le moyen et le long terme, et de faire donner l'impulsion par les décideurs au plus haut niveau.

Traditionnellement, les efforts de coordination et d'harmonisation des pouvoirs publics se heurtent à des difficultés, en raison de leurs structures compartimentées qui compliquent l'abord d'enjeux transversaux comme l'innovation. Promouvoir l'innovation et un environnement plus propre pour contribuer à accompagner les économies vers une plus grande durabilité exige par exemple l'intégration plus étroite de politiques multiples (transports, énergie, environnement, etc.). Ces politiques pourront parfois être complémentaires, mais incompatibles dans d'autres cas, ce qui pourra nuire à leur efficacité globale.

L'évaluation est essentielle pour renforcer l'efficacité et l'efficience des politiques visant à encourager l'innovation et à assurer le bien-être social. Il est nécessaire d'améliorer les outils d'évaluation pour mesurer l'extension du champ de l'innovation et de disposer d'un meilleur retour sur le processus d'élaboration des politiques publiques. Ceci nécessite aussi une meilleure mesure de l'innovation, en particulier de ses résultats et de ses impacts.

L'innovation offre un moyen d'agir face aux enjeux planétaires et sociétaux, à l'échelle internationale et locale. Les enjeux mondiaux sont par nature vastes et complexes et doivent être abordés collectivement par la collectivité internationale. Ils ne peuvent être traités par un pays – quel qu'il soit – agissant isolément, ni par un instrument d'action unique, mais nécessitent une combinaison de mesures pour obtenir des solutions durables.

Comme indiqué dans le rapport conjoint de l'OCDE et du PNUE *Climate Change and Tourism Policy in OECD Countries*, le changement climatique est l'un de ces enjeux mondiaux particulièrement pertinents pour le tourisme et les politiques publiques dans ce domaine. On estime que le tourisme est aujourd'hui responsable de 5 % des émissions de CO<sub>2</sub> produites par l'homme ; toutefois, les projections montrent qu'en l'absence d'intervention, ces émissions (imputables d'abord aux transports et au logement) devraient plus que doubler au cours des 25 prochaines années. Le tourisme est donc aujourd'hui un secteur qui émet relativement peu, mais pourrait devenir un contributeur majeur d'émissions, avec les impacts environnementaux associés, si l'on n'encadre pas leur croissance actuelle.

Le défi que pose le changement climatique à la communauté internationale ne pourra être relevé efficacement qu'à travers une innovation massive. La tarification des externalités environnementales telles que les émissions de carbone sera un déclencheur important du développement et de la diffusion des technologies et innovations vertes. Les politiques fiscales, les normes et d'autres instruments économiques par exemple peuvent promouvoir des marchés pour l'innovation, de même que la suppression des subventions nuisibles pour l'environnement. Un élément essentiel de ce processus consistera à stimuler la croissance des nouvelles entreprises, car elles sont souvent la source des innovations les plus radicales.

Les organisations non gouvernementales, les fondations privées et les entrepreneurs sociaux, qui sont souvent animés par des motifs non lucratifs, peuvent par ailleurs jouer un rôle important pour catalyser l'innovation vers la solution d'enjeux sociaux dont les pouvoirs publics ou le marché ne se saisissent pas suffisamment. Les entreprises et les entrepreneurs peuvent aussi s'efforcer de résoudre les problèmes sociaux, principalement à travers le prisme de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ; ils peuvent toutefois aussi, souvent, détecter des opportunités d'affaires dans ce domaine.

### ***Stimuler l'innovation verte***

Il ressort clairement de la récente publication de l'OCDE intitulée *Promouvoir l'innovation pour la croissance verte* qu'à l'instar de l'innovation en général, l'innovation verte ne saurait être animée par un facteur ou une politique unique. Dans la plupart des pays de l'OCDE, les dispositifs en faveur de l'innovation associent des politiques de l'offre et de la demande. On allie ainsi notamment des investissements dans la recherche, des incitations à caractère général pour stimuler l'investissement dans la R-D, des mesures plus ciblées visant à atteindre des objectifs spécifiques ou à diriger l'innovation vers des secteurs, des technologies ou des groupes d'entreprises donnés, ainsi que des mesures pour soutenir la commercialisation et la demande en innovations vertes.

L'association de politiques de la demande et de l'offre constitue un aspect important du panachage des politiques. Il est probable que ni les politiques de l'offre ni celles de la demande ne seraient efficaces prises isolément. Pour promouvoir l'innovation, il est nécessaire d'intervenir à toutes les étapes de la chaîne de l'innovation. Même parmi les pays qui ont des objectifs de politique publique similaires, on peut s'attendre à trouver des panachages différents, car il faut les adapter aux environnements spécifiques auxquels ils sont destinés.

De la même façon, il convient de trouver un équilibre entre des dispositifs suffisamment différenciés pour répondre aux besoins de systèmes d'innovation complexes et les inefficiences liées à la mise en œuvre d'un trop grand nombre de programmes à une échelle trop réduite.

Les politiques en faveur de l'innovation verte profiteront d'une évaluation et d'un suivi permanents visant à améliorer leur efficacité et leur efficience sur la durée et à exploiter les nouveautés : découvertes scientifiques, technologies, procédés d'entreprises et innovations. Il conviendra de peser toute modification issue de l'évaluation au regard des avantages d'une stabilité des politiques sur la durée. La stimulation l'innovation au profit de la croissance verte devra notamment prendre en considération les aspects suivants :

- des signaux stables et à long terme adressés aux marchés en se fondant sur la tarification des externalités environnementales sont la base d'une stratégie puissante et globale pour la croissance verte et l'innovation verte ;
- il est essentiel, pour promouvoir l'innovation verte, d'améliorer dans son ensemble l'environnement des entreprises en matière d'innovation, et de mettre en œuvre une stratégie globale de promotion de l'innovation ;
- des investissements publics dans la recherche sont nécessaires pour contribuer à diminuer le coût de l'innovation verte future, élargir la portée des avancées technologiques et créer de nouvelles possibilités ;
- les pouvoirs publics doivent encourager le processus d'expérimentation et de destruction créatrice pour susciter de nouvelles options susceptibles de contribuer au renforcement de la performance environnementale au moindre coût ;
- lorsque les efforts privés sont insuffisants, l'intervention des pouvoirs publics, y compris leur soutien, peut être nécessaire pour remédier aux carences des marchés et surmonter les obstacles de secteurs spécifiques ;
- des politiques de la demande bien conçues, pour par exemple la passation des marchés publics, les normes et la réglementation, peuvent contribuer à soutenir le développement de marchés pour l'innovation verte, en particulier dans les domaines où les signaux des prix sont inefficaces ;
- il convient par conséquent de développer la coopération avec d'autres pays et centres de recherche pour avoir accès aux travaux pertinents et œuvrer ensemble à l'élaboration de solutions abaissant le coût de l'innovation verte. L'ouverture aux investissements et échanges internationaux revêt donc une importance cruciale pour une approche efficiente des enjeux environnementaux mondiaux.

## **L'innovation verte dans le tourisme**

### *L'innovation et le tourisme*

Dans la plupart des économies développées, le tourisme pâtit historiquement d'une faible productivité, qui est souvent source de difficultés pour attirer le niveau nécessaire d'investissement et un personnel hautement qualifié. L'une des principales raisons de cette faiblesse est la forte intensité de main-d'œuvre de ce secteur. On peut toutefois opposer que ce n'est pas nécessairement le taux actuel de productivité qui détermine la performance future d'une activité, d'un secteur ou d'une économie, mais plutôt son niveau d'innovation.

Les innovations dans le secteur des transports ont plus d'une fois déclenché un processus rapide et irréversible de changement dans le domaine du tourisme, depuis la construction des premières lignes de chemin

de fer jusqu'à la production en masse d'automobiles, sans oublier le village mondial créé par l'avion à réaction moderne. Les pays qui ont été les premiers à s'ouvrir au tourisme subissent aujourd'hui les conséquences de cette mutation rapide et permanente, à mesure que les distances continuent de se réduire. Avec la mondialisation, les innovations de procédé dans le tourisme deviennent souvent cruciales pour survivre et peuvent permettre aux opérateurs du secteur d'abaisser leurs coûts, suscitant des améliorations de la qualité, une baisse des prix et un accroissement de la rentabilité.

De façon générale, toutefois, le processus d'innovation ne fait pas partie du quotidien du secteur. À mesure que ses différentes branches parviennent à maturité, les entreprises pionnières se raréfient. On recherche de nouvelles opportunités d'affaires sur des marchés et segments nouveaux (écotourisme, tourisme vert, tourisme durable, etc.), mais l'entrepreneuriat en tant que ressource tend à décroître. Dans ces circonstances, l'esprit d'entreprise devient une ressource du processus d'innovation encore plus importante. Dans la mesure où l'on n'escompte généralement pas d'innovations fondamentales, les innovations prennent souvent la forme de petites avancées, s'intégrant dans un processus de remontée des appréciations. Une innovation en apporte une autre, conduisant à une légère amélioration des produits et une plus grande efficacité des procédés, et le processus d'innovation devient simplement une composante parmi d'autres du processus d'investissement.

Dans le tourisme, les concurrents innovants qui ont trouvé un produit porteur se voient rapidement imités. Au niveau des procédés, les innovations tendent à être sous-traitées. L'imitation et la sous-traitance sont par conséquent des instruments importants de diffusion de l'innovation dans le domaine du tourisme. À mesure que l'on s'acheminera vers un tourisme durable et plus vert, il est probable que l'imitation et la sous-traitance continueront de jouer un rôle majeur dans la création et l'adoption d'innovations de produit et de pratiques vertes dans les entreprises de tourisme. Toutefois, comme dans tous les domaines de l'innovation, les créateurs pourront voir une partie de la récompense de leurs efforts amputée par des effets de contagion tels que l'imitation.

### *Le rôle de l'innovation verte*

Comme indiqué précédemment, l'innovation verte ou éco-innovation est définie, pour les besoins de ce projet, comme l'innovation ayant pour effet de diminuer l'impact environnemental ou d'optimiser l'utilisation des ressources sur la durée du cycle de vie des activités associées. On postule en outre que l'innovation verte a la capacité de rechercher des améliorations plus radicales que les formes traditionnelles d'innovation.

Facteur important pour le tourisme et d'autres secteurs principalement tournés vers les services, l'innovation visant à améliorer la performance environnementale n'est pas simplement affaire de technologies nouvelles. L'innovation non technologique est appelée à jouer un rôle de plus en plus important dans la transition vers une économie verte. On pense par exemple à l'introduction de systèmes de gestion environnementale et de nouveaux modèles d'entreprise (on trouvera au chapitre 3 une étude plus détaillée de l'innovation verte dans les modèles d'entreprise du tourisme), à l'évolution des méthodes de commercialisation et d'organisation, et aussi à l'innovation dans les structures sociales et institutionnelles. Les pouvoirs publics devraient cibler ces formes d'innovation, sans oublier de passer en revue leurs politiques-cadres pour vérifier qu'elles leur sont suffisamment favorables.

Du côté de l'offre, les conditions requises pour l'innovation sont souvent les mêmes qu'il s'agisse de l'innovation verte ou de l'innovation au sens plus général. Les éléments moteurs et les obstacles sont eux aussi similaires, comme le confirment des études empiriques de l'OCDE qui montrent que l'innovation verte est florissante dans un environnement propice à l'innovation en général. Néanmoins, le rythme et le profil de l'innovation verte sont aussi fortement influencés par d'autres facteurs, notamment le cadre dans lequel s'inscrit la politique de l'environnement.

On dispose de certaines données, non spécifiques au tourisme, sur l'évolution des technologies vertes, comme le nombre d'inventions brevetées ; l'information est cependant beaucoup plus limitée concernant les changements et l'innovation non technologiques, qui seront également déterminants pour animer la croissance verte.

Si des avancées semblent se profiler, l'innovation à vocation environnementale ou verte se heurte à des obstacles spécifiques exacerbant les obstacles déjà en place. Par exemple, quand les entreprises et les ménages n'ont pas à payer pour des services environnementaux ni à acquitter le coût de la pollution, la demande d'innovation verte est limitée et les entreprises sont moins incitées à investir dans l'innovation.

Il est donc bénéfique, pour stimuler l'innovation verte, que les signaux économiques soient clairs, moyennant par exemple la tarification du carbone et d'autres instruments du marché axés sur les externalités associées aux problèmes environnementaux. Ces signaux inciteront davantage encore les entreprises à adopter ou développer des innovations vertes, et contribueront à témoigner de la détermination des pouvoirs publics à s'engager en faveur de la croissance verte. Ils renforceront également l'efficacité de l'allocation des ressources grâce à la création de marchés pour l'innovation verte, et ils abaisseront les coûts de la lutte contre les défis environnementaux.

Il est par conséquent essentiel de déterminer sous quelle forme et sur quoi les pouvoirs publics devraient concentrer leurs efforts. S'agissant des modalités, il existe trois moyens principaux par lesquels les gouvernements peuvent apporter leur soutien à l'innovation verte : (i) financer la recherche dans les domaines concernés, qu'elle soit publique ou privée ; (ii) s'attaquer aux obstacles rencontrés aux premiers stades de son développement commercial (l'accès aux capitaux est, par exemple, particulièrement difficile pour les entreprises qui s'engagent dans l'innovation verte, en raison du manque relatif de maturité du marché) ; et (iii) utiliser des politiques agissant sur la demande d'innovation, comme les normes, les réglementations bien conçues et les marchés publics. Parmi ces méthodes, les interventions visant les obstacles au développement et les dispositifs axés sur la demande sont probablement les plus pertinents pour le secteur du tourisme.

Dans ce cadre, il existe tout un éventail d'approches envisageables en fonction du contexte. Cette diversité justifie de prêter une attention particulière aux mécanismes de gouvernance qui entourent les politiques en faveur de l'innovation verte. Il faut, de façon générale, inscrire les politiques dans le moyen et le long terme, les soumettre à un suivi et une évaluation permanents, et mobiliser l'attention des décideurs au plus haut niveau. Plus particulièrement, compte tenu de la nature transversale du tourisme, la gouvernance nécessite aussi la coordination d'actions simultanées et la prise en compte des interactions possibles avec les politiques visant d'autres objectifs (comme nous l'étudions de façon plus détaillée à la section suivante). Le simple fait d'élaborer des politiques supplémentaires ne suffira pas à améliorer la cohérence ; il pourra s'avérer nécessaire d'ajuster ou d'éliminer des politiques existantes.

### **Approches de l'innovation verte dans les pays de l'OCDE**

La promotion de l'innovation par les pouvoirs publics peut être sujette à controverse du point de vue des politiques de marché. Il existe néanmoins des raisons valables pour adopter une politique du tourisme tournée vers l'innovation, qui sont liées essentiellement aux imperfections des marchés et à des objectifs de redistribution.

Les innovations sont un moyen de s'assurer que les structures économiques des destinations demeureront toujours dynamiques. Il faut améliorer les produits et services existants et les ressources naturelles diminuant, le développement du tourisme durable suscitant un intérêt croissant et les entreprises étant à l'affût d'une source potentielle d'avantage concurrentiel, l'innovation verte joue un rôle de plus en plus important.

Les destinations ou pôles de destinations touristiques peuvent être un terrain favorable au développement d'innovations ; toutefois, compte tenu de la prédominance des PME dans le tourisme, les entreprises n'ont

souvent pas la capacité d'inscrire l'innovation dans leur quotidien. En réponse, les pouvoirs publics peuvent aider à la création de centres d'excellence pour mettre en commun les savoir-faire, puis les diffuser au niveau tant national que local, tout en soutenant la R-D appliquée.

Les pouvoirs publics peuvent aussi encourager les initiatives privées en faveur de la coopération entre différentes entreprises et divers secteurs économiques. Une telle démarche revêt une importance particulière dans le tourisme car, compte tenu de sa nature transversale, la création de nouveaux produits et l'amélioration des procédés y interviennent rarement isolément.

Outre les externalités négatives associées aux défis environnementaux et autres carences des marchés déjà soulignées, les incitations publiques en faveur des projets d'innovation dans le domaine du tourisme peuvent se justifier par le fait qu'un secteur du tourisme florissant contribue à la prospérité générale. Le soutien public peut contribuer à accroître la demande de services touristiques, ce qui créera des emplois et des opportunités de croissance.

### *Politiques et programmes*

Dans une enquête sur l'innovation verte dans le tourisme, les pays ont été invités à mettre en évidence les politiques et programmes publics actuellement mis en œuvre pour soutenir ce type d'innovation au niveau national et infranational. Conformément à la définition de l'innovation présentée plus haut, en font partie toutes les politiques et tous les programmes conçus pour inciter le secteur du tourisme et les entreprises touristiques à concevoir ou adopter des produits et procédés nouveaux pour l'entreprise, le marché ou le monde (innovation), qui ont pour effet de diminuer les impacts environnementaux (innovation verte).

Tous les pays ayant répondu à l'enquête ont indiqué qu'ils disposaient aujourd'hui de politiques ou de programmes pour soutenir l'innovation verte dans le tourisme, sous une forme ou sous une autre ; il existe toutefois diverses façons d'aborder la question (cf. tableau 1). Pour permettre une analyse comparative des approches des différents pays, nous avons établi pour les besoins de cette étude une distinction entre les politiques et programmes conçus par :

- les administrations nationales du tourisme (ANT), en ciblant le renforcement de la capacité d'innovation verte dans le secteur du tourisme (TI – Tourisme Innovation) ;
- les ANT, en ciblant l'amélioration de la performance environnementale ou de la durabilité (TG – Tourisme Général) ;
- d'autres ministères (innovation, énergie, transports, eau, etc.), mais pertinents et accessibles pour le secteur du tourisme et les entreprises touristiques (I – Indirect).

Alors que 24 pays ont indiqué que leur ANT avait mis en place des dispositifs pour encourager l'amélioration de la performance environnementale ou la durabilité dans le secteur du tourisme, un peu plus d'un tiers (11) rapportent des initiatives spécifiques pour renforcer la capacité d'innovation au profit de la performance environnementale et de la durabilité (neuf précisent qu'une stratégie nationale pour le tourisme joue un rôle de promotion de l'innovation dans ce secteur). Seize pays soulignent qu'une aide en faveur de l'innovation verte est également disponible indirectement grâce aux dispositifs mis en place par d'autres ministères, mais qui sont pertinents et accessibles pour les entreprises touristiques (neuf pays mentionnent par exemple des initiatives plus larges de stratégie de durabilité pertinentes pour le tourisme). Seuls trois pays ne rapportent aujourd'hui aucune initiative spécifique de soutien à l'innovation verte, mais indiquent avoir plutôt adopté une approche non sectorielle de l'innovation et de l'amélioration de la performance environnementale (accessible aux entreprises touristiques).

Au niveau infranational, six pays rapportent des initiatives spécifiques ciblant le renforcement de la capacité d'innovation verte dans le secteur du tourisme. Toutefois, sept pays évoquent des initiatives plus

générales conçues pour améliorer la performance environnementale ou la durabilité dans le secteur, et seulement trois signalent d'autres interventions publiques au niveau infranational, élaborées et gérées par d'autres ministères, mais pertinentes et accessibles pour le secteur et les entreprises touristiques.

**Tableau 1. Approches nationales de l'innovation verte dans le tourisme**

Approches de l'innovation verte dans le tourisme	Nombre de pays (au niveau central de l'administration)	Nombre de pays (au niveau infranational)
Tourisme Innovation (TI)	11	6
Tourisme Général (TG)	24	7
Indirect (I)	16	3

Source : Enquête de l'OCDE sur l'innovation verte dans le tourisme, 2011-12.

Nous présentons ci-dessous quelques unes des approches nationales de soutien à l'innovation verte, au niveau central de l'administration, étayées par quelques exemples des politiques ou programmes en place.

#### *Autriche*

En 2009, le ministère fédéral de l'Économie, la Famille et la Jeunesse a adopté une nouvelle stratégie pour le tourisme en collaboration étroite avec les neuf *Länder* et toutes les parties prenantes concernées par le tourisme. La mise en œuvre de cette stratégie ciblait cinq grands domaines : la commercialisation, l'innovation, les subventions ciblées, les infrastructures et l'environnement des entreprises. Voici quelques exemples des initiatives spécifiques issues de cette stratégie :

- Subventions pour des projets innovants en coopération avec les *Länder* (baptisé *Innovationsmillion*) ; soutien de projets touristiques innovants faisant appel à la coopération des parties prenantes au niveau des destinations.
- En 2009, l'Agence autrichienne de l'énergie a publié, au nom du ministère, de la Chambre de commerce fédérale et de l'Association autrichienne des hôteliers, des directives applicables à la gestion de l'énergie dans les hôtels et restaurants (*Leitfaden Energiemanagement in der Hotellerie und Gastronomie*). Ces directives fournissent un panorama des mesures de planification et de rénovation, des technologies applicables, des possibilités de financement et des experts/partenaires, et contiennent des exemples de bonnes pratiques.
- Le ministère fédéral a ciblé sa récompense nationale pour le domaine du tourisme sur l'« efficacité énergétique dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration », tandis qu'une autre est dédiée spécifiquement à l'innovation dans le tourisme (*Innovationspreis Tourismus*), et devrait être décernée à partir de 2012.

#### *Canada*

Dans le cadre de la réponse à l'enquête, le ministère canadien de l'Industrie a examiné les interventions des autres ministères fédéraux, dont beaucoup participent à des programmes pangouvernementaux de réduction des émissions de carbone et de gaz à effet de serre (ciblant par exemple les flottes, les trajets quotidiens et les bâtiments), et a estimé que ces initiatives n'étaient pas nécessairement innovantes, ou n'avaient pas directement trait au tourisme.

### *Chili*

La nouvelle législation sur le tourisme, publiée en janvier 2010, a créé un Sous-secrétariat au tourisme, rattaché au ministère de l'Économie. Cette création confère au tourisme une position solide au sein du gouvernement et pose les bases d'un développement plus dynamique du secteur.

L'une des premières tâches du Sous-secrétaire a été l'élaboration d'une stratégie pour le tourisme définissant les six piliers qui guideront les politiques et les efforts du secteur public. La durabilité est l'un de ces piliers, ce qui en fait l'un des facteurs clés du développement futur du tourisme au Chili.

Le Service national du tourisme (SERNATUR) s'emploie aujourd'hui à promouvoir le développement durable à travers le Programme national pour le tourisme durable, œuvrant en coordination avec d'autres organismes publics et le secteur public.

### *Finlande*

Le ministère de l'Emploi et de l'Économie (responsable, en Finlande, à la fois de la politique d'innovation et du tourisme) a publié en 2006 une Stratégie nationale pour le tourisme, réactualisée en 2010, dans l'objectif d'attirer l'attention sur le développement durable dans les procédés des entreprises touristiques et la fourniture de services. La Stratégie pour le tourisme détaille les mesures en faveur du développement durable dans le tourisme et introduit certains instruments économiques destinés aux initiatives de soutien à l'innovation verte. Les subventions et financements pour l'innovation verte dans le tourisme ciblent l'aide au développement durable dans la société, les entreprises et les choix des consommateurs.

*Tekes*, l'agence finlandaise de financement des technologies et de l'innovation, est également rattachée au ministère de l'Emploi et de l'Économie. L'agence finance la recherche, le développement et l'innovation, encourageant une vision large et soulignant l'importance des conceptions, entreprises et innovations sociales relatives aux services. Dans le cadre de ses programmes courants, elle propose des financements aux entreprises et aux organismes de recherche, notamment dans le domaine du tourisme ; des programmes spécifiques soutiennent l'innovation durable.

En Finlande, le développement de l'innovation verte dans le tourisme est étroitement lié aux politiques nationales et régionales en faveur du développement durable. Il est réglementé par la législation sur les questions environnementales qui comprend la loi sur la construction et l'utilisation des ressources foncières, la législation sur l'eau, la loi de protection de l'environnement, la loi sur la préservation de la nature et la législation sur les déchets.

### *Irlande*

Fáilte Ireland, l'autorité nationale chargée du développement du tourisme, a élaboré une Stratégie pour le patrimoine naturel qui comprend une disposition spéciale pour le développement de l'écotourisme, en tant qu'activité de niche. En 2006, Fáilte Ireland a créé une unité environnementale de trois personnes qui œuvre notamment au développement d'initiatives de tourisme vert.

De façon plus générale, les pouvoirs publics estiment que l'entreprise verte recèle un potentiel énorme pour aider l'Irlande à relever ses défis économiques et environnementaux. On considère généralement que l'Irlande est à même de promouvoir l'emploi dans le tourisme vert dans le cadre d'une stratégie globale pour l'économie verte (encadré 2).

**Encadré 2. Initiatives de Fáilte Ireland pour le tourisme vert**

Fáilte Ireland collabore étroitement avec diverses agences et organismes d'environnement, comme l'*Environmental Protection Agency* (EPA) et la *Sustainable Energy Authority of Ireland* (SEAI), pour élaborer des mécanismes de soutien en faveur du secteur du tourisme. La SEAI, par exemple, gère plusieurs programmes d'aide financière qui permettent aux entreprises de tourisme d'utiliser des technologies vertes dans leur activité, ce qui contribue à diminuer leurs charges d'exploitation ainsi que leur empreinte carbone. En outre, l'autorité s'est dotée il y a cinq ans d'un groupe consultatif sur l'environnement, qui dispense des conseils sur un éventail de questions relatives à l'environnement et au tourisme vert. Sont membres de ce groupe : l'*Environmental Protection Agency* ; la *Sustainable Energy Authority of Ireland* ; Comhar – le conseil du développement durable ; *the Marine Institute* ; *the Heritage Council* et le *Dublin Institute of Technology*.

À l'initiative de Fáilte Ireland, le site Discover Ireland.ie s'enrichira prochainement de plusieurs pages dédiées au tourisme vert, qui contiendront des informations expliquant aux visiteurs comment passer des vacances plus écologiques, ainsi que des incitations à l'innovation verte dans les entreprises de tourisme. Une fois mises en ligne, ces pages seront accessibles à partir du lien [www.discoverireland.ie/greenholidays](http://www.discoverireland.ie/greenholidays).

Les entreprises (de tous les secteurs) ont accès en outre à toute une gamme de dispositifs de soutien supplémentaires pour l'adoption de pratiques d'entreprise écologiquement durables. Une publication récente intitulée *Developing A Green Enterprise*, documente de façon claire ces aides, qui émanent de divers organismes publics.

*Israël*

La politique de planification et de développement du ministère du Tourisme, guidée par des considérations environnementales, culturelles et sociales, cherche à impliquer les autres ministères, le cas échéant. Le ministère adhère à un ensemble de programmes et principes environnementaux, notamment :

- Intégration avec le paysage et l'environnement – Chaque projet est évalué, entre autres critères, en fonction de son intégration dans l'environnement naturel.
- Encourager l'utilisation et la valorisation des structures existantes – Le ministère encourage l'installation d'activités touristiques dans les bâtiments destinés à être préservés et valorisés à travers des utilisations liées au tourisme.
- Éco-construction – Le ministère promeut et encourage l'intégration d'éléments de construction verts dans l'édification des hôtels en conditionnant l'octroi des subventions à l'intégration de systèmes d'économie d'eau et d'énergie.

*Mexique*

Le plan de développement national pour 2007-12 érige le développement durable comme l'une des grandes priorités stratégiques de l'action publique. Dans ce contexte, le gouvernement mexicain soutient actuellement l'innovation verte dans le tourisme à travers quatre programmes distincts, qui sont coordonnés par différents organismes au sein du gouvernement fédéral :

- « Destination touristique propre » est un label qui contraint les entreprises et les municipalités à collaborer en matière de gestion de l'eau et des déchets, afin de tirer parti des synergies environnementales entre la société et les pouvoirs publics (encadré 3).

### Encadré 3. Mexique : initiatives pour le tourisme vert

Les exemples ci-après mettent en évidence l'approche innovante du Mexique de la certification des activités touristiques, qui force les entreprises de tourisme à collaborer étroitement avec leurs communes (le programme « Destination touristique propre »), l'octroi du label étant lié à la certification d'un pourcentage suffisant d'hôtels dans le cadre d'un dispositif complémentaire (le programme « Tourisme de qualité écologique »).

#### Destination touristique propre

« Destination touristique propre » est une autre initiative du gouvernement fédéral ; l'obtention du label suppose de travailler en coordination avec la municipalité en vue d'aboutir à une gestion intégrale de l'eau et des déchets. L'organisme fédéral de protection de l'environnement accorde le label « Destination touristique propre » lorsque les entreprises et activités municipales susmentionnées répondent aux critères correspondants et sont ainsi en mesure de dégager des synergies environnementales entre la société et les pouvoirs publics.

Les communes doivent obtenir un label de qualité environnementale municipale. Le bureau fédéral de protection de l'environnement décerne ce label aux localités qui ont obtenu la certification des dispositifs municipaux de gestion intégrale de l'eau et des déchets et dont 75 % au moins des hôtels ont été labellisés dans le cadre du programme « Tourisme de qualité écologique ».

#### Tourisme de qualité écologique

En vertu de ce programme de certification promu par le gouvernement fédéral, un label est décerné aux entreprises à vocation touristique (hôtels et motels, restaurants, installations sportives, complexes de loisirs, sites naturels, parcs à thèmes, centres balnéaires, terrains de golf, etc.) qui ont démontré leur conformité à la législation environnementale et aux réglementations instaurées par les intervenants du secteur. Le processus de certification se déroule comme suit :

##### 1. Planification du contrôle environnemental

- Une unité de vérification (contrôleurs environnementaux), accréditée par l'organisme mexicain d'accréditation et approuvée par le bureau fédéral de protection de l'environnement, est sélectionnée.
- L'unité de vérification sélectionnée élabore un projet de contrôle et définit, dans le cadre de ce projet, son programme de contrôle.
- Après révision du projet, la société est inscrite dans le programme national des contrôles environnementaux.

##### 2. Déroulement du contrôle environnemental

- L'unité de vérification réalise une étude exhaustive des procédures et des données documentaires afin de vérifier la conformité au cadre législatif du point de vue des implications pour l'environnement.
- Le contrôleur établit un rapport dans lequel il fait part de ses conclusions.
- Le contrôleur élabore ensuite un projet d'action pour l'exploitation et la correction de ses conclusions ou domaines d'action suggérés.

##### 3. Après le contrôle

- Un accord est conclu avec le bureau fédéral pour la protection de l'environnement, aux termes duquel l'entité s'engage à se conformer au projet d'action.
- Commence alors la phase de suivi du projet d'action, c'est-à-dire que des mesures préventives et correctives sont prises pour exploiter les conclusions ou domaines d'action suggérés par le contrôle.
- Une fois le projet d'action terminé, le label correspondant est délivré pour une durée de deux ans.

- Programme en faveur du tourisme durable au Mexique – Mis en œuvre par le ministère du Tourisme, ce programme vise essentiellement à développer le tourisme dans une perspective durable ;

principale réalisation concerne l'élaboration d'un système d'indicateurs permettant de mesurer et d'évaluer la situation des destinations touristiques du point de vue du développement durable.

- Leadership environnemental pour la compétitivité – L'objectif est de promouvoir la compétitivité des chaînes de valeur et des PME qui fournissent les grandes entreprises, à travers un mécanisme de gestion environnementale dans l'entreprise mettant l'accent sur l'éco-efficience. Coordinné par le ministère de l'environnement et des ressources naturelles, ce programme implique une collaboration entre secteur public et secteur privé, afin de faire participer notamment le gouvernement fédéral et les collectivités locales, les entreprises importantes, les fournisseurs, les chambres des métiers et les associations.
- Tourisme de qualité écologique – Il s'agit d'un programme de certification promu par le gouvernement fédéral et décerné aux entreprises à vocation touristique qui ont démontré leur conformité à la législation environnementale et aux réglementations instaurées par les intervenants du secteur.

### Norvège

La stratégie nationale de la Norvège pour le tourisme de décembre 2007, intitulée « expériences précieuses », oriente le tourisme norvégien vers l'écologie et le développement durable. L'innovation en est l'une des sept priorités, et le développement durable l'un des trois grands objectifs. Les liens évidents entre durabilité et innovation confèrent à la fois une incitation et un soutien clair à des mesures vertes. Une nouvelle stratégie pour le tourisme est en cours d'élaboration, qui mettra davantage l'accent sur l'innovation verte, désormais inscrite dans tous les aspects du développement du tourisme.

Dans le cadre du projet de tourisme durable à l'horizon 2015, qui s'insère dans cette stratégie plus large, les activités d'Innovation Norway comprennent la mise en œuvre d'un programme de compétences pour le tourisme durable. Ce programme s'adresse à tous les opérateurs touristiques du pays, petits ou grands. Innovation Norway propose également un label de certification environnementale *Green Travel* et la promotion des entreprises vertes labellisées à travers son portail officiel de voyages [www.visitnorway.com](http://www.visitnorway.com) (encadré 4).

#### Encadré 4. Norvège : un label environnemental en faveur de l'innovation

Le label *Green Travel* oriente les voyageurs potentiels vers les entreprises touristiques qui arborent un label environnemental (*Blue Flag*, *Nordic Swan*, *Environmental Lighthouse*, *Ecotourism Norway* et ISO 14001). Quelque 340 entreprises labellisées *Green Travel* sont désormais recensées par le portail national de voyages et par l'application pour iPhone et Android baptisée *Visit Norway*. Leur nombre augmente chaque semaine. Beaucoup d'entreprises estiment que la certification environnementale est de plus en plus précieuse et l'on observe un intérêt croissant pour les labels écologiques dans le secteur du tourisme. Un label écologique s'appuie sur des efforts importants au niveau des systèmes de gestion des déchets, de transports, de la passation des marchés, des ressources en eau, de l'énergie, etc., et le processus de certification implique souvent des innovations dans les domaines des solutions d'économies d'énergie, de la gestion des déchets, des transports, de la passation des marchés et de la commercialisation. Le développement de la plateforme de commercialisation *Green Travel* a contribué en outre à promouvoir la coopération entre de nouvelles parties prenantes.

Innovation Norway œuvre par ailleurs à retenir la durabilité comme critère pour toute une gamme d'activités, dont : l'organisation de festivals et événements majeurs ; la remise de prix et trophées ; des projets touristiques régionaux ; des programmes éducatifs ; la commercialisation et la coopération entre parties prenantes.

### Nouvelle-Zélande

Les pouvoirs publics se sont fixé comme objectif économique de construire les fondations d'une économie durable plus dynamique qui apporte à la population des emplois, des revenus plus élevés et un meilleur niveau de vie. L'innovation, notamment verte, est perçue comme essentielle pour améliorer la rentabilité non seulement du tourisme, mais de l'économie dans son ensemble. Le verdissement de l'activité économique, y compris dans le secteur du tourisme, nécessitera des partenariats efficaces entre les pouvoirs publics et les parties prenantes au sens large.

Regroupés en diverses catégories (assurance, transports et énergie, labels verts et ressources informatives, et recherche), les politiques et programmes spécifiques en faveur de l'innovation verte dans le tourisme comprennent :

- Qualmark – Programme national facultatif de certification environnementale et d'assurance qualité ciblant le tourisme. En 2008, Qualmark a introduit des critères environnementaux obligatoires (les critères du tourisme responsable) pour toutes les catégories de licences, afin d'améliorer la performance environnementale du secteur. Ces critères prennent en considération les aspects suivants de la performance des entreprises : efficacité énergétique, gestion des déchets, conservation des ressources en eau et milieu local. Qualmark a créé un trophée environnemental pour récompenser les entreprises performantes à l'aune des critères de tourisme responsable. Qualmark est également à l'origine d'un calculateur d'empreinte carbone conçu spécifiquement pour le secteur du tourisme, l'ECG (*Enviro Carbon Gauge*), qui permet aux détenteurs de licences Qualmark de suivre et mesurer leur consommation d'énergie, et de prendre des décisions documentées lorsqu'ils envisagent d'adopter des technologies et procédés économes en énergie.
- *Tourism Energy Efficiency Programme (TEEP)* – Clos depuis juin 2011, ce programme avait pour ambition d'aider les entreprises touristiques à se doter de nouveaux équipements et procédés améliorant leur efficacité énergétique et diminuant leurs coûts, sur la durée. Le TEEP était un partenariat entre le ministère des transports et l'EECA (*Energy Efficiency and Conservation Authority*) et la *Tourism Industry Association of New Zealand* visant à soutenir les efforts des entreprises touristiques pour améliorer leur compétitivité et leur profil environnemental grâce à une meilleure gestion de l'énergie.
- Groupe consultatif pour la croissance verte – Le gouvernement a instauré en janvier 2011 un Green Growth Advisory Group chargé de le conseiller dans ses choix stratégiques et ses interventions pratiques en faveur d'une croissance économique plus verte (encadré 5).

### Pologne

Le ministère des Sports et du Tourisme soutient depuis de nombreuses années l'innovation verte dans le tourisme, y compris à travers la création de plateformes d'échange des expériences et bonnes pratiques, et la diffusion de savoir dans le domaine du tourisme durable.

Le principal document de politique publique définissant actuellement les orientations de l'innovation verte s'intitule « Orientations pour le développement du tourisme jusqu'en 2015 ». Il détermine non seulement le niveau d'engagement nécessaire de la part des autorités polonaises, mais il identifie aussi des actions devant concerner l'ensemble des parties prenantes dans le développement du tourisme en Pologne et notamment les pouvoirs locaux, les ONG, les entreprises, les organismes professionnels et les milieux scientifiques et locaux. Le programme des « voies vertes » (encadré 6) constitue un exemple d'initiative en faveur de l'innovation verte s'appuyant sur le milieu local.

#### **Encadré 5. Nouvelle-Zélande : groupe consultatif pour une croissance verte**

Le gouvernement néo-zélandais a instauré en janvier 2011 un groupe consultatif pour la croissance verte (*Green Growth Advisory Group*) afin de le conseiller dans ses choix stratégiques et ses interventions pratiques en faveur d'une croissance économique plus verte.

Le groupe consultatif cible en particulier :

- la façon dont la Nouvelle-Zélande et les pouvoirs publics en particulier peuvent aider les exportateurs à mieux exploiter le levier du label écologique sur les marchés internationaux ;
- les possibilités d'utilisation plus intelligente des technologies existantes et des innovations, ainsi que de promotion du développement et de l'adoption des nouvelles technologies (y compris propres) dans les secteurs productifs ; et
- les options qui s'offrent aux PME pour diminuer leur empreinte carbone tout en maintenant le niveau recherché de croissance productive.

Le tourisme est un secteur clé sur lequel le groupe consultatif émettra des recommandations.

Le concept de croissance verte fournit un cadre pour aligner la performance environnementale et la performance économique, ce que conseillera d'ailleurs le groupe consultatif pour la croissance verte dans son rapport au Ministre du développement économique et au Ministre de l'environnement d'ici le 20 décembre 2011.

#### **Encadré 6. Pologne : le programme des « voies vertes »**

Les voies vertes sont des chemins polyvalents imaginés dans des zones urbaines ou rurales pour les utilisateurs non motorisés, qui suivent généralement le tracé de couloirs de verdure, de routes commerciales historiques, de rivières ou de voies de chemin de fer. Elles sont gérées localement dans un souci de promotion du développement durable et d'une vie saine. Les voies vertes constituent un cadre pour des initiatives et projets de dimension locale liés à la défense de l'environnement, à la sauvegarde du patrimoine culturel, au tourisme durable et à la mobilité. Elles entendent répondre aux besoins des populations locales et des visiteurs, et apporter une contribution à l'économie locale.

En Pologne, ce programme entend promouvoir le patrimoine naturel et historique, et le développement des communautés locales à travers le tourisme. La fondation « Partenariat pour l'environnement » soutient le développement de l'écologie par des conseils, des formations et une aide financière en faveur d'initiatives ciblant le développement durable.

#### *Portugal*

L'innovation et le développement durable sont les deux grands piliers de la stratégie du Portugal pour le développement touristique. Le Plan stratégique national pour le tourisme 2007-15 définit « l'innovation et le savoir » comme l'un des cinq axes stratégiques de son programme d'action, constituant le fondement de la formulation des politiques publiques pour le tourisme. Le développement durable joue un rôle essentiel en tant que principe fondamental de la politique du tourisme : pour promouvoir une activité économiquement viable sur le long terme, dans le cadre d'une utilisation optimale des ressources, et du respect de l'authenticité environnementale et socioculturelle et des valeurs des milieux d'accueil. Le défi de l'innovation verte est une résultante de cette priorité stratégique.

S'agissant des programmes de soutien à l'innovation verte dans le tourisme, le cadre réglementaire législatif applicable au secteur instaure le cadre juridique de la construction, de l'exploitation et de l'utilisation des installations touristiques, soulignant le rôle de la durabilité dans le développement du tourisme. Dans le cadre des instruments financiers disponibles, les entreprises de tourisme peuvent obtenir des financements pour le développement de projets touristiques innovants et écologiquement durables, pour renforcer leur

compétitivité ; les financements sont accessibles à travers le programme d'incitation à l'innovation ou le plan d'incitation à l'internationalisation et à la qualification des PME, financé principalement à partir de fonds de l'UE.

Ces deux programmes d'incitation ciblent les investissements relatifs à l'efficacité énergétique (pour l'amélioration de l'efficacité énergétique et la diversification des sources d'énergie grâce à l'utilisation d'énergies renouvelables), à l'environnement (investissements associés au contrôle des émissions, aux contrôles environnementaux, à la gestion des déchets, à la diminution des nuisances sonores, à l'efficacité de la gestion des ressources en eau et à l'introduction de technologies éco-efficaces), ainsi que la certification des systèmes de gestion environnementale dans le cadre du système portugais de label qualité, d'éco-certification et d'éco-gestion.

Outre ces instruments nationaux, Turismo de Portugal a récemment lancé un projet pour la création d'un réseau de coopération dans la R-D dans le tourisme (2011-13), afin de mobiliser la capacité de recherche des universités sur le tourisme (encadré 7).

#### **Encadré 7. Portugal : le réseau de coopération concernant la R-D sur le tourisme**

Turismo de Portugal a récemment lancé un projet pour la création d'un réseau de coopération concernant la R-D sur le tourisme entre 2011 et 2013, afin de mobiliser la capacité de recherche des universités sur le tourisme. Il s'agit là du premier instrument stratégique pour le tourisme développé spécialement pour promouvoir l'innovation – et plus particulièrement l'innovation verte – dans le tourisme. Il est trop tôt pour tirer des conclusions sur les résultats de ce projet, qui en est encore à un stade peu avancé.

Objectifs :

1. stabiliser la relation entre le milieu scientifique et technologique et tous les agents participant à la chaîne de valeur du tourisme, créant ainsi la communication nécessaire avec les entreprises ;
2. stimuler la réalisation d'un calendrier de R-D sur le développement durable et la compétitivité du tourisme ;
3. développer la coopération internationale ;
4. veiller au financement approprié des projets de R-D avec un impact sur le tourisme en lançant des concours spécifiques (2011-13) et l'utilisation d'autres sources de financement.

Ce projet intervient en amont des processus d'innovation, pour la production de savoir sur les enjeux essentiels en matière d'innovation dans le tourisme, ciblant principalement les domaines suivants :

1. les technologies de l'information et des communications ; les procédés mettant l'accent sur l'accès au marché, la gestion des réseaux et la dématérialisation de la chaîne de valeur, l'optimisation des procédures de gestion, l'enrichissement ou la création de nouvelles propositions pour la consommation/l'offre, l'information, etc. ;
2. les matériaux de construction, technologiques et architecturaux, avec un accent particulier sur l'adaptation de la création ;
3. les solutions environnementales intégrées, l'optimisation énergétique des bâtiments, etc. ;
4. la gestion des ressources en eau et de l'énergie, et plus particulièrement la recherche de solutions pour la consommation et la production rentables et la réduction des impacts environnementaux des entreprises et des installations de loisirs.

Le réseau aura pour mission de promouvoir les projets de partenariat entre le milieu scientifique et technologique national et les entreprises capables de produire de l'innovation verte.

#### *République slovaque*

Il n'existe pas aujourd'hui de dispositif public spécifique de soutien de l'innovation verte dans le tourisme au niveau national ou régional. En République slovaque, le ministère des Transports, de la Construction et du Développement régional est chargé du tourisme. La nouvelle Stratégie de développement du tourisme (jusqu'en

2013) n'aborde pas directement la question de l'innovation verte dans le tourisme, mais cherche à créer les conditions favorables au développement du tourisme durable.

Dans le cadre des efforts qu'ils déploient pour encourager et développer l'innovation, les pouvoirs publics ont instauré des instruments de soutien adéquats. L'un de ces instruments est le trophée de l'« Action innovante de l'année », décerné par le ministère de l'Économie, qui est chargé de la politique de l'innovation. Les pouvoirs publics s'efforcent en outre de créer des conditions propices à l'innovation tant dans le secteur public que dans le secteur privé, sans omettre la culture et l'économie créative (encadré 8).

#### **Encadré 8. République slovaque : soutenir l'innovation par l'accès aux financements**

Les pouvoirs publics mettent en œuvre un projet durable à long terme visant à améliorer l'accès des petites entreprises innovantes aux financements. En coopération avec le Fonds européen d'investissement, le gouvernement lancera le projet JEREMIE, qui cible essentiellement l'aide aux PME. Son principal objectif est de fournir des capitaux aux PME innovantes dotées d'un projet d'entreprise solide et d'une idée novatrice aux perspectives commerciales favorables. JEREMIE couvre les instruments permettant de se financer par l'emprunt (crédits et cautions bancaires) et par apport de fonds propres (capital-investissement), auxquels les PME ont accès indirectement, par l'intermédiaire d'établissements financiers sélectionnés (banques commerciales, fonds de capital-investissement). Les instruments de capital-investissement visent essentiellement à soutenir la recherche appliquée et le développement et la mise en pratique de connaissances technologiques.

#### *Royaume-Uni*

Le ministère de la Culture, des Médias et des Sports a publié en mars 2009 un ouvrage intitulé *Sustainable Tourism in England: A framework for action*. Cette publication définit six enjeux essentiels pour le secteur du tourisme dans les domaines suivants: impact environnemental et utilisation des ressources, impacts des transports, qualité et accessibilité, engagement local et saisonnalité de la demande, ainsi qu'un ensemble d'indicateurs permettant de mesurer les progrès réalisés.

VisitEngland, l'organisme national de commercialisation, a également publié un Plan d'action pour une croissance raisonnée qui présente plusieurs mesures que les parties prenantes s'engagent à adopter pour intégrer la recherche de la durabilité dans leurs activités touristiques. Dans ce plan figurent aussi les efforts de promotion de Green Start, un guichet unique pour la croissance raisonnée et la durabilité de l'activité des entreprises.

#### *Suède*

Le gouvernement suédois élabore actuellement une stratégie nationale pour l'innovation, dont la mise en œuvre complète est programmée pour 2020. Cette stratégie a pour objectif de fournir aux populations, entreprises, administrations publiques, régions et chercheurs les meilleures conditions possibles pour être aussi innovants que possible. Elle cherche ainsi à répondre aux défis, besoins et exigences de solutions nouvelles et meilleures pour faire face aux enjeux de demain, notamment en matière de développement durable. Cette stratégie intègre le tourisme et le soutien à l'innovation verte dans le tourisme.

Dans le cadre de cette stratégie, VisitSweden a élaboré un outil pratique baptisé *Svante*, qui est mis gratuitement à la disposition de toutes les destinations partenaires. Cet instrument innovant fournit aux entreprises de tourisme un panorama et une analyse de leurs efforts climatiques. Il calcule en outre l'impact environnemental de l'entreprise (en se fondant sur la norme de référence internationale du Protocole sur les gaz à effet de serre) et contribue à traduire la consommation d'énergie en impacts climatiques d'une façon transparente et propice aux comparaisons. L'outil inclut par ailleurs une fonction de simulation permettant de tester les effets des diverses mesures d'optimisation des activités en termes d'impact climatique ; il encourage

ainsi les entreprises à envisager des démarches innovantes et les met en situation d'estimer les apports potentiels de ces pratiques.

### *Suisse*

Le ministère des Affaires économiques est chargé de la conception et de la mise en œuvre de la politique de la Suisse. En juin 2020, le Conseil fédéral suisse a voté une Stratégie de croissance pour la Suisse en tant que destination touristique et, reconnaissant l'importance du développement durable pour le tourisme suisse, il a inscrit la prise en considération des principes de développement durable dans la Stratégie de croissance pour la Suisse en tant que destination touristique.

La Stratégie de croissance cible le développement durable dans sa dimension de « performance économique », évitant les effets négatifs pour la société et l'environnement chaque fois que possible. Elle s'efforce d'améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources et de dissocier développement du tourisme et consommation des ressources. Les innovations, et les « innovations vertes » en particulier, sont un moteur essentiel du développement durable du tourisme.

Le Conseil fédéral a défini quatre orientations stratégiques pour réaliser les objectifs de la politique touristique de la Confédération. La durabilité est un enjeu transversal intégral fondamental pour les quatre volets de la nouvelle politique de tourisme et joue par conséquent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la Stratégie de croissance. La durabilité est, depuis plus de 10 ans, une composante essentielle de la politique nationale touristique de la Suisse, étant inscrite dans la loi fédérale de promotion de l'innovation et de la coopération dans le tourisme (loi Innotour de 1997). La loi Innotour soutient uniquement les projets promouvant le développement du tourisme en harmonie avec la nature, l'homme et l'environnement (encadré 9).

#### **Encadré 9. Suisse : la loi fédérale de promotion de l'innovation et de la coopération dans le tourisme**

Depuis plus de 10 ans, la Suisse promeut des projets touristiques innovants et durables à travers la loi fédérale de promotion de l'innovation et de la coopération dans le tourisme (loi Innotour de 1997). La loi Innotour a récemment été révisée et une version amendée est entrée en vigueur en février 2012. La loi stipule désormais des exigences de durabilité pour les projets et seuls ceux qui contribuent à l'amélioration de l'efficacité des ressources peuvent bénéficier d'un soutien. À long et moyen terme, on espère qu'Innotour permettra de dissocier la croissance économique de la consommation des ressources nécessaires. Le tourisme suisse créerait ainsi davantage de valeur tout en étant le plus économe possible en ressources. La nouvelle loi Innotour permettra par ailleurs à la Confédération de préciser les domaines d'action et de promouvoir les projets pertinents, accroissant ainsi l'influence potentielle de la politique touristique nationale sur, spécifiquement, la durabilité du secteur.

### *Turquie*

Le ministère du Développement élabore les Plans nationaux de développement couvrant les perspectives, priorités et politiques de développement sectoriel. Depuis le neuvième plan de développement (2007-13), les objectifs et dispositifs pour le tourisme mettent en avant l'amélioration de la qualité (des installations et des services), la durabilité environnementale et une approche plus égalitaire de la répartition des effets bénéfiques du tourisme, en privilégiant notamment les régions moins développées. La Stratégie de la Turquie pour le tourisme à l'horizon 2023 et le Plan d'action pour 2013 visent ensemble une utilisation plus judicieuse du patrimoine historique et géographique de la Turquie, à travers une approche équilibrée portant à la fois sur la conservation et l'utilisation.

Depuis 1994, le secteur privé bénéficie d'incitations pour encourager l'investissement dans la protection de l'environnement à travers des subventions pouvant couvrir jusqu'à 50 % du coût des investissements environnementaux et des exonérations fiscales. En 2008, le ministère de l'Environnement a lancé, en

coopération avec d'autres organismes liés, une étude visant à identifier et éliminer les incitations néfastes pour l'environnement.

### Égypte

En tant qu'organe régulateur du secteur égyptien du tourisme, le ministère du Tourisme s'efforce actuellement de mettre en place l'infrastructure nécessaire tant au sein du ministère que dans le secteur du tourisme lui-même. Les domaines d'action essentiels incluent la création d'une unité verte au sein du ministère chargée spécialement de la mise en œuvre de plusieurs projets de « transformation verte » dans le secteur et l'établissement d'un secrétariat dédié pour le Conseil suprême du tourisme. Présidé par le Premier Ministre, celui-ci compte parmi ses membres plusieurs ministres concernés ; ce soutien à haut niveau contribuera à galvaniser et à coordonner les efforts futurs de verdissement du tourisme.

Le ministère du Tourisme a lancé en outre l'« initiative *Green Sharm* ». Cette initiative en faveur de la durabilité environnementale entend tirer parti du développement de l'écotourisme à travers une approche globale reposant sur quatre piliers : atténuation des émissions, biodiversité, meilleures pratiques de gestion des déchets et conservation des ressources en eau. Ces quatre piliers se déclinent en 33 projets quantifiables pour une ville écologique à faible empreinte carbone à l'horizon 2020 (encadré 10).

#### Encadré 10. Égypte : l'initiative *Green Sharm*

L'initiative *Green Sharm* est un projet emblématique pour l'Égypte et le Moyen-Orient. Ce projet à grande échelle vise la transformation de Sharm El Sheikh grâce à une démarche globale de verdissement urbain pionnière au niveau mondial. L'initiative *Green Sharm* :

- est fondée sur une approche globale ciblant quatre domaines d'action pour le « verdissement » : réduction des émissions de carbone, conservation et alimentation durable des ressources en eau, gestion efficace des déchets et biodiversité saine ;
- emploie une stratégie comportant deux étapes :

Première étape : « verdissement réaliste » avec des objectifs quantifiables pour 2020. Par exemple :

- **Émissions :**
  - réduire de 36 % par rapport à la normale les émissions imputables aux destinations ;
  - diminuer de 13 % la consommation d'énergie des hôtels par nuitée.
- **Approvisionnement en eau :**
  - abaisser la consommation d'eau des hôtels existants de 13 % par nuitée, et celle des nouveaux hôtels de 28 % ;
  - diminuer de 75 % les pertes d'eau des réseaux.
- **Gestion des déchets :**
  - élever au niveau (3) les meilleures pratiques de gestion des déchets (le niveau 5 étant le niveau le plus exigeant) ;
  - porter au niveau (2) les meilleures pratiques de gestion des effluents (le niveau 3 étant le niveau le plus exigeant).
- **Biodiversité :**
  - diminuer de 5 % par an le rythme de dégradation des récifs coralliens.

Ces objectifs sont détaillés à travers 33 projets spécifiques, dont 17 sont considérés comme prioritaires et certains – couvrant des questions de financement, gouvernance, commercialisation, mobilisation, réglementation, etc. – sont structurants.

## Indonésie

Le ministère du Tourisme et de l'Économie créative coordonne toutes les initiatives pour le tourisme en Indonésie, y compris le tourisme vert, en étroite collaboration avec d'autres organismes concernés qui soutiennent le programme, dont le ministère de l'Environnement, le ministère des Forêts, le ministère de l'Énergie et des Ressources minérales, et les exécutifs provinciaux et locaux.

Même si l'innovation verte et le développement durable sont des concepts de politique publique relativement récents, le gouvernement de l'Indonésie a intégré le paradigme du développement durable à la promotion et à la gestion du tourisme en appliquant quatre principes essentiels : lutte contre la pauvreté, promotion de la croissance, de l'emploi et de l'environnement. De ce point de vue, les efforts d'amplification du tourisme en Indonésie visent en priorité le développement : 1) du secteur, 2) des destinations, 3) de la promotion et de la commercialisation, et 4) des ressources et institutions.

Les initiatives publiques de soutien de l'innovation verte dans le tourisme visent par exemple le développement du tourisme local à travers des incitations et des dispositifs de soutien au développement du tourisme, ciblant les investisseurs et les communautés locales, grâce au programme national de valorisation des communautés indépendantes (PNPM Mandiri), et la mise en œuvre d'un programme de tourisme durable à travers des mesures d'adaptation et d'atténuation en faveur de l'efficacité énergétique à Pangandaran.

### *Ministères chargés d'initiatives en faveur de l'innovation verte*

Les initiatives visant à accroître directement ou indirectement la capacité des entreprises touristiques à concevoir ou adopter des produits et procédés plus durables du point de vue de l'environnement sont mises en œuvre par divers ministères et organismes publics (cf. tableau 2).

Sur les 27 pays ayant répondu à l'enquête, 25 rapportent que le ministère national du tourisme est responsable d'au moins une initiative publique en faveur de l'innovation dans le tourisme (ciblant spécifiquement l'innovation verte ou soutenant plus généralement l'amélioration de la durabilité environnementale). Parmi les autres ministères mettant en œuvre ou gérant les initiatives pertinentes ouvertes aux entreprises touristiques, 18 sont chargés de la politique de l'environnement, sept des transports, six de l'innovation, cinq de l'énergie, quatre de l'économie et quatre de l'alimentation et de l'agriculture.

**Tableau 2. Ministères responsables des initiatives en faveur de l'innovation verte concernant le tourisme**

Ministères en charge :	Nombre de pays
du tourisme	25
de l'environnement	18
des transports	7
de l'innovation	6
de l'énergie	5
de l'économie	4
de l'alimentation et de l'agriculture	4

Source : enquête de l'OCDE sur l'innovation verte dans le tourisme, 2011-12.

Mettant en évidence la transversalité du tourisme, plus de la moitié des pays (Allemagne, Australie, Autriche, Finlande, France, Irlande, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pologne, Portugal, Slovaquie, Suisse, Turquie, Égypte et Indonésie) signalent des initiatives de soutien à l'innovation verte dans le tourisme logées dans au moins deux autres ministères que celui du tourisme. Ces témoignages démontrent aussi clairement la nécessité

d'une approche gouvernementale intégrée afin de maximiser les synergies et de diminuer les redondances des aides accessibles aux entreprises de tourisme.

### *Initiatives du secteur*

Dans le cadre de l'enquête sur l'innovation verte dans le tourisme, les pays ont également été invités à coordonner les témoignages de partenaires concernés du secteur afin d'identifier toutes les initiatives à l'instigation du secteur soutenant actuellement l'innovation verte dans le tourisme. Plus des deux tiers (20) des réponses des pays recensent des exemples spécifiques d'initiatives animées par le secteur (cf. tableau 3).

**Tableau 3. Initiatives du secteur en faveur de l'innovation verte dans le tourisme**

Domaine ciblé par les initiatives du secteur	Nombre de pays
Hébergement	9
Transports	5
Programmes de certification	5
Énergie	5
Trophées de l'environnement	5
Développement durable	5
Information	5
Réduction des émissions	4
Conservation des ressources en eau	3

Source : enquête de l'OCDE sur l'innovation verte dans le tourisme, 2011-12.

Les initiatives du secteur en faveur de l'amélioration de la performance environnementale recensées par les pays ciblent le plus souvent (dans neuf pays) l'hébergement, de nombreuses initiatives portant spécifiquement sur un ou plusieurs des domaines suivants : énergie, déchets, ressources en eau et information des consommateurs. Les autres domaines couramment visés par les initiatives du secteur sont les transports, les programmes de certification, l'énergie (réduction de la consommation, sources alternatives), les trophées de l'environnement, le développement durable (encadré 11) et l'information aidant les entreprises à améliorer leur performance environnementale et réduire leurs coûts (mentionnés chacun cinq fois), puis la réduction des émissions (mentionnée quatre fois) et la conservation des ressources en eau de façon générale (mentionnée trois fois).

#### **Encadré 11. L'initiative Futouris e.V. pour le développement durable**

Les fondateurs et les membres de l'association Futouris sont des entreprises internationales de tourisme qui œuvrent ensemble à améliorer les conditions de vie à travers la planète, à préserver la biodiversité et à protéger l'environnement et le climat. Sise en Allemagne, l'association entend fournir une assistance durable, à grande échelle et à long terme, pour la réalisation de ces objectifs. En parrainant les projets, ses membres contribuent à transformer les idées en dispositifs pratiques. Futouris est une initiative du secteur en faveur du développement durable qui est dédiée au maintien de normes élevées de durabilité, à l'apport de données actualisées au profit du débat sur le développement durable et à la reconnaissance de l'innovation dans le secteur. Toutes les actions sont programmées et mises en œuvre en interaction étroite avec le milieu local concerné.

## Synthèse des principaux enjeux et résultats

Définie comme l'introduction de produits, de procédés ou de méthodes entièrement nouveaux ou représentant une amélioration significative, l'innovation recouvre un large éventail d'activités qui peuvent être nouvelles pour l'entreprise, pour le marché ou pour le monde. Elle décrit par conséquent tout autant l'adoption réussie d'un procédé ou d'une méthode d'entreprise mis au point par d'autres entreprises ou organismes que le lancement d'un tout nouveau produit sur le marché.

L'innovation verte ou éco-innovation est un concept quelque peu difficile à cerner, mais que l'on reconnaît à son impact bénéfique pour l'environnement. Elle peut être définie comme l'innovation ayant pour effet de diminuer l'impact environnemental ou d'optimiser l'utilisation des ressources sur la durée du cycle de vie des activités liées.

Il est essentiel que les pouvoirs publics interviennent pour configurer l'« environnement » de la croissance verte. Toutefois, comme pour l'innovation en général, il semble qu'il n'y ait pas de recette unique pour animer l'innovation verte. Il existe au contraire une diversité d'approches possibles en fonction du contexte, sachant toutefois qu'une gouvernance efficace est au cœur du processus.

Étant donné le rôle de plus en plus central de l'innovation dans l'atteinte d'un large éventail d'objectifs économiques et sociaux, au rang desquels la promotion du développement durable, les politiques d'innovation doivent reposer sur une démarche gouvernementale intégrée, d'où la nécessité de plateformes stables pour coordonner les actions, de privilégier des politiques qui s'inscrivent dans le moyen et le long terme, et de faire donner l'impulsion par les décideurs au plus haut niveau.

De façon plus spécifique, une approche plus stratégique de la promotion de l'innovation et d'un environnement plus propre et plus durable nécessite une coordination horizontale et verticale des dispositifs et une intégration plus étroite des diverses politiques (transports, énergie, environnement, etc.). L'action publique devrait : s'attacher à donner aux gens la capacité d'innover ; libérer l'innovation ; créer et appliquer des connaissances ; améliorer la gouvernance et l'évaluation des politiques en faveur de l'innovation ; et relever les défis mondiaux et sociaux. Des efforts similaires sont nécessaires pour contribuer à accompagner les économies vers une plus grande durabilité.

Les résultats de l'enquête réalisée par l'OCDE auprès des pays sur l'innovation verte dans le tourisme (présentés au chapitre 2) soulignent l'importance d'une approche coordonnée de la promotion de cette thématique. Plus de la moitié des pays interrogés identifient des initiatives en faveur de l'innovation verte, pertinentes pour les entreprises de tourisme et accessibles par elles, logées dans au moins trois secteurs de gouvernement. Ces témoignages démontrent clairement la nécessité d'une approche coordonnée et gouvernementale intégrée afin de maximiser les synergies et de diminuer les redondances dans les aides accessibles aux entreprises de tourisme.

Les résultats de l'enquête révèlent en outre, parmi les 27 réponses de pays membres et non membres de l'OCDE, la reconnaissance générale des apports d'un développement du tourisme plus durable écologiquement et du rôle que peut jouer l'innovation verte dans le passage à une économie plus verte.

De façon plus précise, 24 pays se sont dotés d'initiatives visant à promouvoir « une amélioration de la performance environnementale ou du développement durable » qui encouragent également des pratiques innovantes dans le secteur du tourisme. Voici quelques exemples des diverses approches adoptées par les pays ayant répondu à l'enquête :

- l'élaboration de stratégies et la définition d'objectifs pour améliorer la performance environnementale ;

- la mise en place de groupes consultatifs pour soutenir la croissance verte ;
- la création de réseaux pour encourager la R-D ;
- les trophées récompensant l'innovation ;
- l'amélioration de l'accès aux financements pour soutenir l'innovation ;
- l'adoption d'initiatives pour renforcer la capacité des organisations et entreprises de tourisme à améliorer la performance environnementale et le développement durable à travers l'innovation ; et
- les initiatives du secteur ciblant principalement l'amélioration de la performance environnementale des hébergements (énergie, eau, déchets, etc.).



## CHAPITRE 3 - L'INNOVATION VERTE DANS LES MODÈLES D'ENTREPRISE DU TOURISME

### Introduction

La durabilité environnementale crée à la fois des défis et de nouvelles opportunités commerciales pour les entreprises de virtuellement tous les secteurs. Ces opportunités et défis concernent toutefois fréquemment le secteur du tourisme de façon plus immédiate, car celui-ci voit souvent son attrait conditionné par l'environnement naturel. Beaucoup d'entreprises restent toutefois défensives ou passives face au problème (par la production de rapports environnementaux, par exemple, ou des tentatives isolées de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>) au lieu de le considérer comme une opportunité de développement futur grâce à laquelle elles pourront innover et se constituer un avantage concurrentiel.

Le passage de l'innovation traditionnelle à l'innovation verte dans les modèles d'entreprise est un défi comparable à celui de la transition d'un modèle de production ancien, inefficace et à forte empreinte carbone vers une économie et un modèle de production nouveaux, efficaces et à faible empreinte carbone (Zysman, 2011). Si le développement durable revêt depuis plusieurs années une importance prioritaire pour l'action publique et figure de façon prééminente parmi les grandes tendances qui définiront l'environnement qui sera demain celui des entreprises, il n'est pas nécessairement un enjeu pressant pour beaucoup de chefs d'entreprise.

Tirer le meilleur parti des opportunités liées au développement durable et à l'adoption d'une approche verte de l'innovation dans les modèles d'entreprise requiert des modifications fondamentales de la façon de commercer et de nombreuses réflexions stratégiques de gestion : quelle est l'offre commerciale ? Qui est le client ? Que cherche-t-on à fournir au client et comment va-t-on le lui fournir ? Qui seront nos fournisseurs et nos partenaires ?

Souvent, les nouvelles façons de commercer peuvent être facilitées par des outils, des méthodologies et des exemples inspirants occasions d'apprentissage. On peut citer pour exemple le « radar de l'innovation verte<sup>4</sup> », outil de gestion d'entreprise utilisé dans le cadre du projet BMI de l'OCDE et de Nordic Innovation sur l'innovation verte dans les modèles d'entreprise<sup>5</sup> et testé sur 28 entreprises des pays suivants : Autriche, Corée, Danemark, Finlande, Islande, Mexique, Norvège, Portugal, Russie et Suède.

Le projet a pour objectif de guider les entreprises de tourisme dans la pratique de « l'innovation verte dans les modèles d'entreprise » et de mettre en œuvre les changements nécessaires pour le passage à une innovation verte plus stratégique. On s'efforcera en outre dans ce chapitre de fournir des conclusions pour l'action publique afin de faciliter une démarche d'entreprise plus durable.

<sup>4</sup> Établi à partir de M. Sawhney, R. C. Wolcott et I. Arroniz – J. Chen & M. Sawhney, sloanreview.mit.edu & hbr.org & Kellogg School of Management, 1<sup>er</sup> avril 2006 & 2010. Les déclinaisons vertes de l'enquête et du profil du radar de l'innovation ont été élaborées en 2011 à titre d'expérience pilote par Jiyao Chen (Oregon State University) pour ce projet conjoint de l'OCDE et de Nordic Innovation.

<sup>5</sup> Le chapitre 3 sur l'innovation verte dans les modèles d'entreprise du tourisme s'appuie sur le rapport de Nordic Innovation (2012) intitulé « Green business model innovation in the tourism and experience economy » (disponible à l'adresse <http://www.nordicinnovation.org/Publications>).

## Modèles d'entreprise et défis pour l'innovation verte

De façon générale, les modèles d'entreprise mettent l'accent sur une approche systémique ou globale du fonctionnement de l'entreprise. Ils cherchent à capturer à la fois la création de valeur et l'appropriation de valeur et la façon dont les entreprises parviennent à se différencier de la concurrence (OCDE, 2011d). Les apports économiques sont le type dominant de valeur pour les entreprises et le principal moteur des nouveaux modèles d'entreprise. Cependant, les modèles d'entreprise qui fonctionnent sont construits, pour la plupart d'entre eux, sur un ensemble de facteurs clés, dont : *i*) une offre commerciale répondant mieux aux besoins du client que les options existantes ; *ii*) une formule de rentabilité qui définit comment gagner de l'argent en matérialisant cette offre ; *iii*) l'identification des ressources essentielles pour la matérialisation de l'offre ; et *iv*) la mise en œuvre des principaux processus pour la matérialiser.

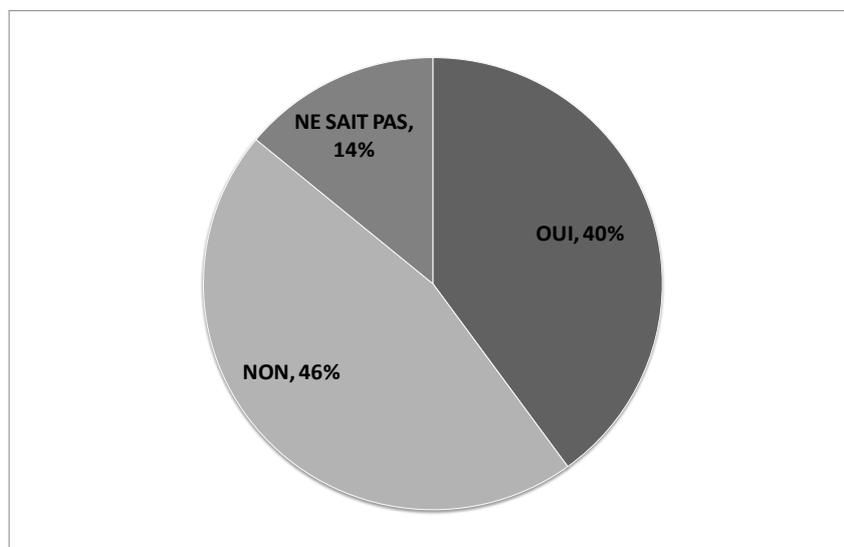
Les modèles d'entreprise peuvent engendrer des bienfaits indirects pour l'environnement, associés à l'efficacité de l'usage des ressources et à l'efficacité énergétique, et à l'emploi de technologies et produits nouveaux, plus performants du point de vue environnemental. Une application plus répandue de l'éco-innovation dans les modèles d'entreprise peut aussi avoir des impacts sociétaux – création d'emplois ou amélioration de la qualité de vie, notamment (OCDE, 2012).

L'une des clés de la réussite de l'innovation dans les modèles d'entreprise consiste à mettre à jour les hypothèses cachées d'un secteur et à les modifier. Si par exemple une société s'efforce de battre à son propre jeu un concurrent bien établi, il est peu probable qu'elle y parvienne, car le produit ou service qu'elle proposera sera simplement une offre supplémentaire sur un marché déjà encombré. D'une façon ou d'une autre, pour réussir à innover, les sociétés doivent se différencier et fournir un éventail unique de produits ou de services.

Des outils comme le « radar de l'innovation » (Sawhney *et al.*, 2006) apportent un cadre analytique et un langage commun pour comprendre à la fois l'activité actuelle de toute entreprise et les possibilités à sa disposition pour différencier ses produits et services, et gagner ainsi un avantage concurrentiel sur le marché. Toute organisation qui cherche à être pertinente et à créer de la valeur pour ses clients à une certaine échelle doit disposer d'une stratégie d'innovation et de modèle d'entreprise, quelle qu'elle soit. Jusqu'à l'apparition du « radar de l'innovation verte », la question du développement durable ne trouvait pas sa place dans ce type d'outils.

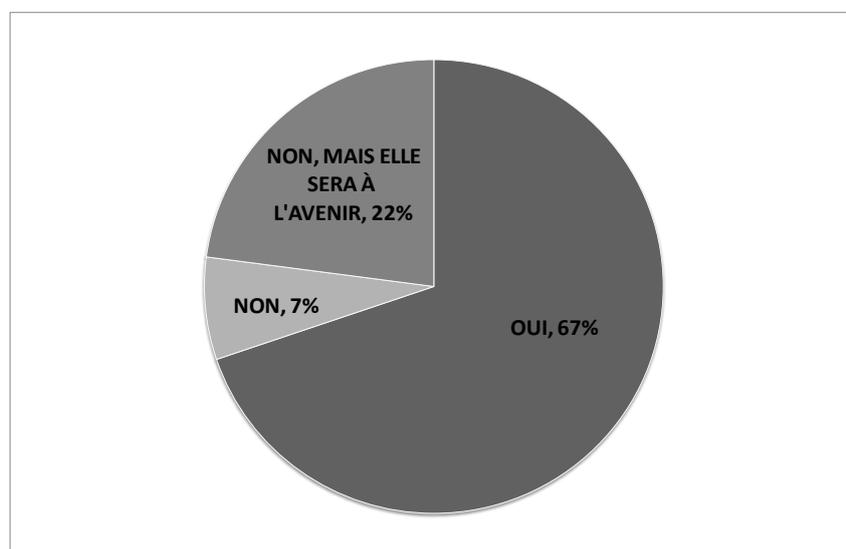
Même si le développement durable est un enjeu important pour la plupart des pays de l'OCDE, il reste peu présent dans l'offre de valeur ou le modèle d'entreprise de la plupart des sociétés, y compris dans le secteur du tourisme. Par exemple, la *MIT Sloan Management Review* et le *Boston Consulting Group* (BCG) (2012) ont réalisé en 2011 une enquête auprès de 4 700 chefs d'entreprises internationales afin de déterminer si, et dans quelle mesure, le développement durable modifiait le fonctionnement des entreprises. Les résultats montrent que seulement 40 % des entreprises interrogées ont modifié leur modèle d'entreprise pour soutenir le développement durable (illustration 1).

Même si le projet BMI porte sur un échantillon d'entreprises de taille beaucoup plus réduite que l'enquête du BCG, les résultats des ateliers des 28 entreprises participantes et le retour d'information des chefs d'entreprise confortent ces conclusions.

**Illustration 1. Votre modèle d'entreprise a-t-il évolué pour appuyer le développement durable ?**

Source: adapté de l'ouvrage *Nordic Innovation (2012) Green business model innovation in the tourism and experience economy* réalisé en coopération avec le Comité du tourisme de l'OCDE.

Les résultats de l'enquête du BCG semblent en outre indiquer que si 40 % des sociétés ont modifié leur modèle d'entreprise pour soutenir le développement durable, il ne s'agit plus simplement d'enjoliver ou de compléter des produits ou services existants. L'enquête révèle en effet que près de 90 % des chefs d'entreprise estiment que les stratégies de développement durable sont (67 %) ou seront (22 %) nécessaires à leur compétitivité future (illustration 2).

**Illustration 2. La mise en œuvre de stratégies pour le développement durable est-elle nécessaire du point de vue de la compétitivité ?**

Source: adapté de l'ouvrage *Nordic Innovation (2012) Green business model innovation in the tourism and experience economy* réalisé en coopération avec le Comité du tourisme de l'OCDE.

La création de valeur demeure toutefois au cœur de tout modèle d'entreprise, du point de vue tant de l'entreprise que du client. La question clé consiste à savoir comment les entreprises peuvent intégrer la

dimension de l'environnement dans leur modèle d'entreprise en vue d'une pérennisation à la fois écologique et économique. Le projet BMI, qui utilise le « radar de l'innovation verte », vise à montrer comment les entreprises peuvent faire de l'innovation « verte » dans les modèles d'entreprise un processus contrôlé et une pratique plus prévisible.

### Le « radar de l'innovation verte »

Le projet conjoint de l'OCDE et de Nordic Innovation sur l'innovation verte dans les modèles d'entreprise exploite le cadre de l'outil de radar de l'innovation. Conformément à la philosophie qui sous-tend ce dernier, l'innovation est définie comme « une initiative dans toute dimension du système d'entreprise visant à créer une nouvelle valeur substantielle pour les clients et l'entreprise. » Cette définition de l'innovation met l'accent sur trois points : l'originalité (initiative visant à créer une nouvelle valeur), une vision globale (initiative dans toute dimension du système d'entreprise) et le résultat pour les clients (valeur engendrée par l'initiative pour les clients et l'entreprise). Le radar de l'innovation fournit un profil visuel de la stratégie d'innovation actuelle de l'entreprise en mesurant 12 vecteurs. Ce profil facilite un meilleur alignement de la stratégie d'innovation selon les domaines fonctionnels et niveaux d'ancienneté (Sawhney *et al.*, 2006).

Dans le contexte de ce programme, il faut tenir compte du fait qu'il existe 12 dimensions dans lesquelles l'entreprise peut innover : (1) son offre, (2) sa plate-forme, (3) sa solution, (4) les exigences de ses clients, (5) l'expérience vécue par les clients, (6) sa communication, (7) ses procédés, (8) l'appropriation de valeur, (9) la gestion (10) la chaîne d'approvisionnement, (11) le canal et (12) l'écosystème (tableau 4). L'innovation d'entreprise est en effet beaucoup plus vaste que l'innovation de produit ou que l'innovation technologique, comme nous le montrent certaines des sociétés les plus florissantes dans un certain nombre de secteurs. Starbucks est un exemple classique d'entreprise qui a réussi à obtenir que ses clients paient 4 USD un café au lait, qui coûtait auparavant traditionnellement 50 cents. Starbucks y est parvenue, pas nécessairement parce que son café a meilleur goût, mais parce que l'entreprise a créé pour le client l'expérience vécue de ce que l'on appelle un « tiers lieu ».

Le radar de l'innovation utilise une échelle de Likert à sept points pour situer l'innovation par rapport à chacune des 12 dimensions. Une note de 1 à 3 indique une présence limitée dans une dimension, tandis qu'une note de 4 à 7 révèle une présence forte. La note 7 signifie que l'entreprise s'efforce de « modifier la donne » pour cette dimension au sein de son secteur.

Dans le cadre de l'enquête réalisée auprès des chefs d'entreprise, le radar de l'innovation pose une série de questions touchant aux 12 dimensions de l'innovation, tandis que le radar de l'innovation verte pose une série de questions supplémentaires pour établir la philosophie, les objectifs et la performance de l'innovation de l'entreprise du point de vue de l'amélioration du développement durable.

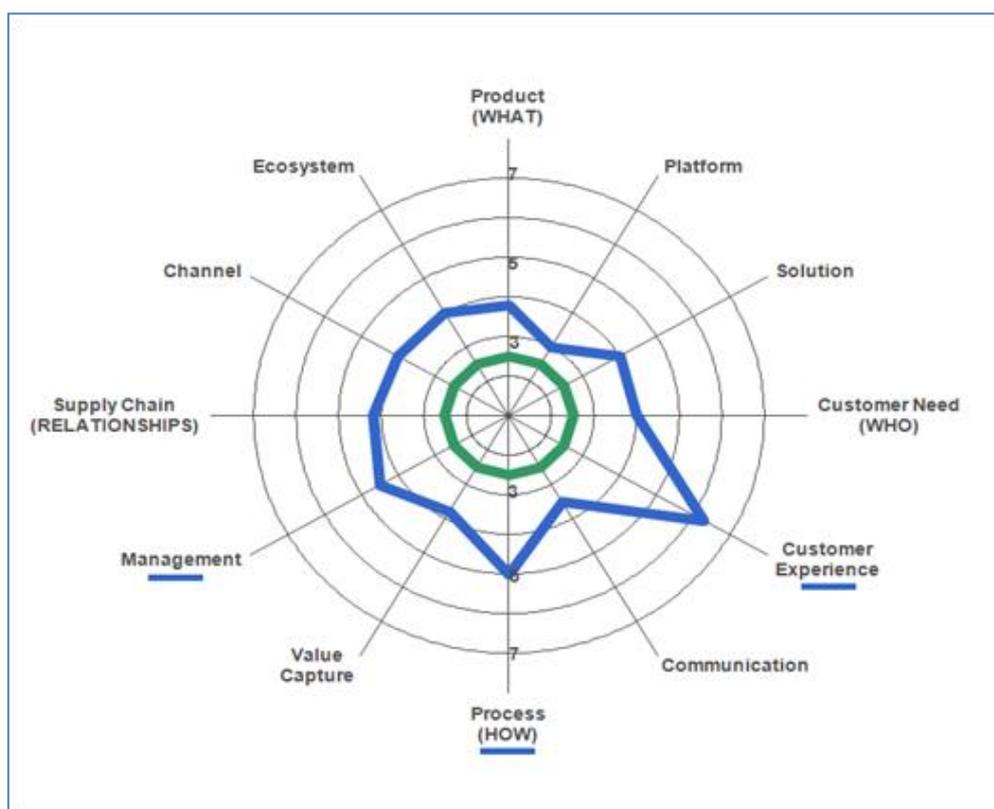
Les résultats de l'enquête sont ensuite représentés graphiquement sous la forme d'un diagramme en araignée faisant apparaître le profil général de l'entreprise sur le plan de l'innovation et de l'innovation verte. L'illustration 3 montre un exemple de profil d'innovation non ciblé, tandis que l'illustration 4 fait ressortir un profil plus ciblé.

**Tableau 4. Les 12 dimensions de l'innovation**

<b>Dimension</b>	<b>Définition</b>
<b>Quoi</b>	
Produit / service	L'innovation de produit consiste à lancer des produits et services aux caractéristiques et à la performance nouvelles ou nettement améliorées.
Plateforme	L'innovation de plateforme consiste à concevoir et exploiter des fondements communs – composantes modulaires, procédés communs, technologies partagées – pour créer un large éventail de nouveaux produits et services.
Solution	L'innovation de solution consiste à introduire un ensemble intégré, sur mesure, de produits, services et informations pour résoudre le problème d'un client dans sa totalité.
<b>Qui</b>	
Besoins des clients	L'innovation relative aux besoins des clients consiste à identifier et satisfaire des besoins de clients non satisfaits ou des segments de clientèle non couverts.
Expérience vécue par les clients	L'innovation relative à l'expérience vécue par les clients consiste à repenser les interactions de l'entreprise avec les clients afin de fidéliser ces derniers grâce à une expérience émotionnelle réussie.
Communication	L'innovation de communication consiste à créer et implanter de nouvelles façons d'éduquer les clients et de positionner, promouvoir ou étiqueter les produits et services.
<b>Comment</b>	
Procédés	L'innovation de procédé consiste à concevoir et mettre en œuvre des procédés internes d'entreprise nouveaux ou nettement améliorés dans un domaine fonctionnel.
Appropriation de valeur	L'innovation d'appropriation de valeur désigne la création et la mise en œuvre de nouveaux mécanismes pour faire payer les produits et services.
Gestion	L'innovation de gestion consiste à inventer une façon de mettre en œuvre une modification significative de la structure organisationnelle ou des méthodes managériales.
<b>Relations</b>	
Chaîne d'approvisionnement	L'innovation de chaîne d'approvisionnement consiste à introduire des méthodes d'approvisionnement en intrants nouvelles ou nettement améliorées ou à tisser des relations nouvelles avec les fournisseurs pour s'approvisionner en intrants.
Canal	L'innovation de canal consiste à créer de nouveaux accès au marché ou des points de présence innovants où les clients trouveront et achèteront les produits et les services.
Partenariats/écosystème	L'innovation de partenariat consiste à créer des collaborations et des partenariats innovants en vue de créer des offres conjointes et de servir les clients.

Source : adapté du radar de l'innovation développé par M. Sawhney, R. C. Wolcott et I. Arroniz – J. Chen.

Illustration 3. Profil d'innovation non ciblé

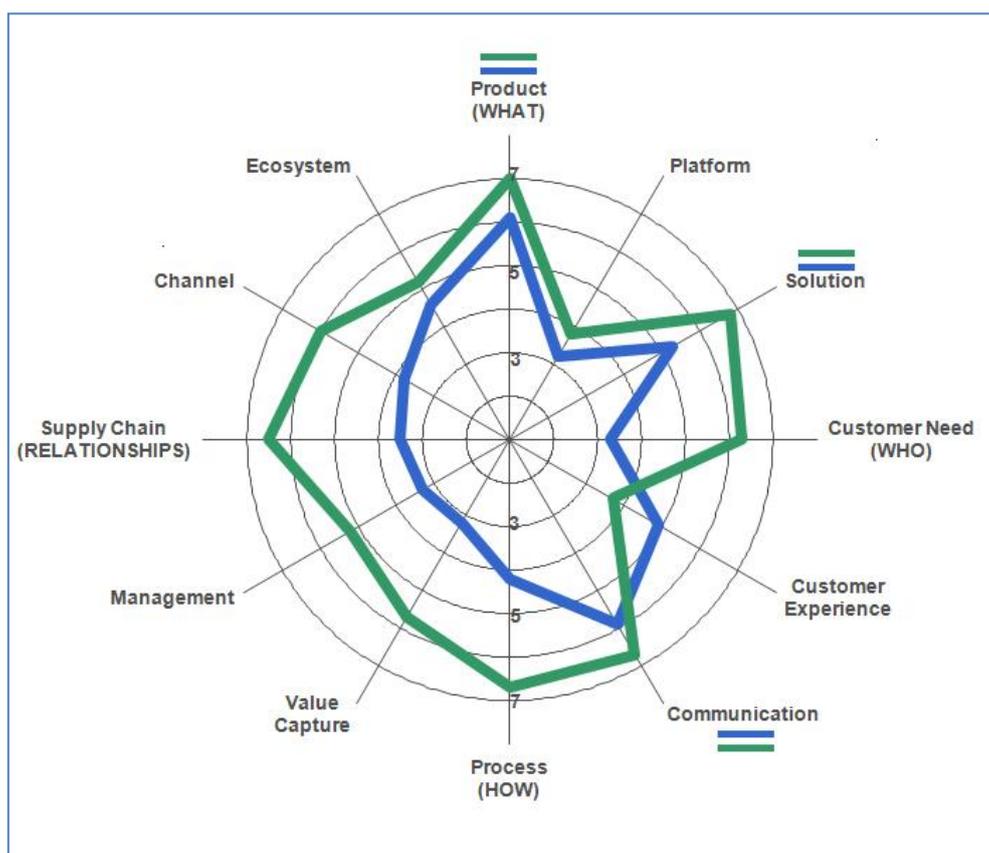


Source: adapté de l'ouvrage *Nordic Innovation (2012) Green business model innovation in the tourism and experience economy* réalisé en coopération avec le Comité du tourisme de l'OCDE.

Lorsqu'on lit un profil d'innovation verte, la toile en bleu révèle les efforts de l'entreprise du point de vue de l'innovation traditionnelle, tandis que la toile en vert montre ses centres d'intérêt dans le domaine de l'innovation verte. Les lignes bleues et vertes placées sous les 12 dimensions du radar de l'innovation soulignent les trois efforts ou pics d'innovation les plus marqués statistiquement ; enfin, plus la toile bleue et la toile verte se chevauchent, plus le profil global d'innovation de la société est vert (illustration 4).

Il est important de ne pas perdre de vue le fait qu'un effort d'innovation marqué (c'est-à-dire plus éloigné du centre de la toile d'araignée) ne dénote pas forcément un profil ou centre d'intérêt clair. Autrement dit, pour la plupart des entreprises, le défi ne consiste pas seulement à se donner l'innovation verte comme priorité, mais aussi à se doter de la capacité de se différencier et d'un profil clair, qui leur permettront de se démarquer de la concurrence et de maîtriser l'innovation dans leur modèle d'entreprise.

Illustration 4. Profil d'innovation ciblé



Source : adapté de l'ouvrage *Nordic Innovation (2012) Green business model innovation in the tourism and experience economy* réalisé en coopération avec le Comité du tourisme de l'OCDE.

Beaucoup d'entreprises ont une approche empirique et non structur e de l'innovation qui les confine, dans la plupart des cas, à une innovation progressive de produits et services existants. L'innovation stratégique est une approche globale, systématique, qui vise à aller au-delà des améliorations progressives ; l'innovation devient stratégique lorsqu'il s'agit d'un processus intentionnel et récurrent qui crée une différence significative dans la valeur livrée aux clients, aux partenaires et à l'entité elle-même.

### L'innovation verte dans les modèles d'entreprise du tourisme

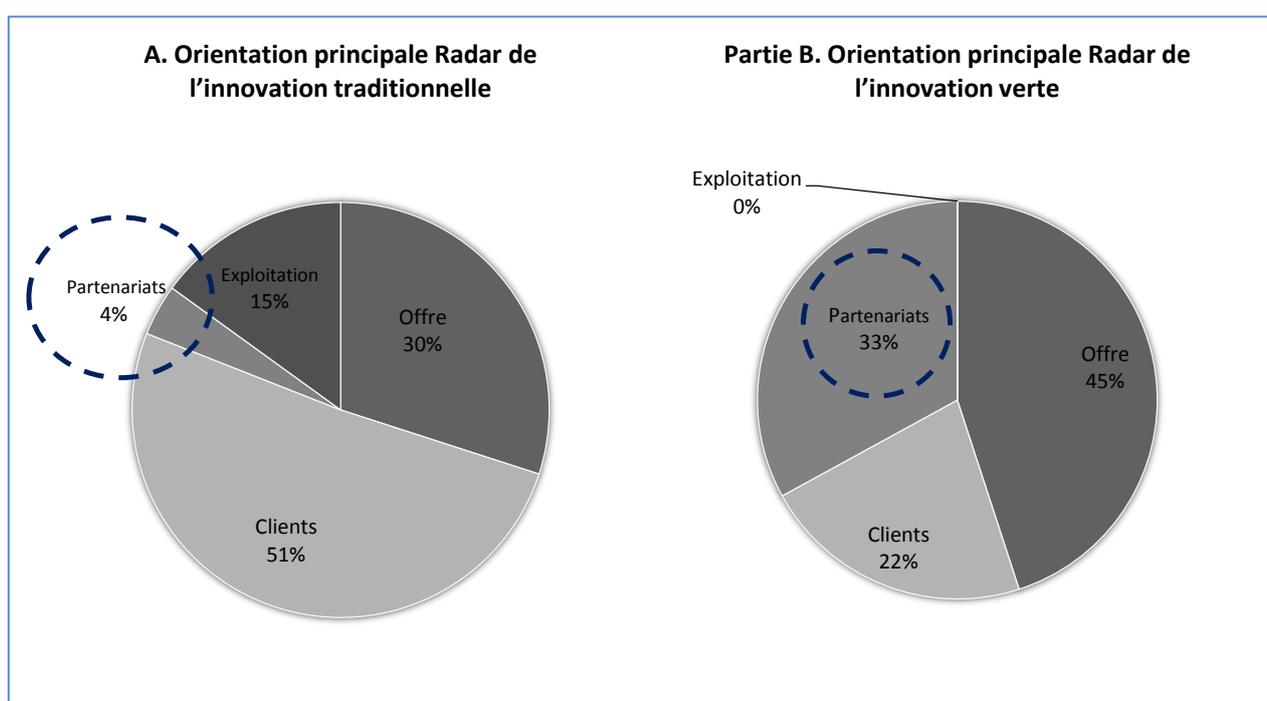
Le radar de l'innovation verte a été appliqué à un total de 28 entreprises de tourisme des pays suivants : Australie, Corée, Danemark, Finlande, Islande, Mexique, Norvège, Portugal, Russie et Suède. Quelque 150 chefs d'entreprise ont répondu à un questionnaire sur l'innovation en général et   un questionnaire plus spécifique issu du radar de l'innovation verte ; on a ensuite comparé les résultats du radar de l'innovation traditionnelle à ceux du radar de l'innovation verte.

L'analyse des résultats montre que 15 % seulement des entreprises interrogées disposent d'une approche stratégique ou ciblée de l'innovation dans leur modèle d'entreprise. Si cela semblerait indiquer que la stratégie d'innovation des entreprises de tourisme est faible, ces résultats ne diff rent que marginalement de ceux des autres secteurs analysés grâce au radar de l'innovation. L'étude réalisée par Nordic Innovation auprès de 100 entreprises scandinaves sur l'innovation mesurée et gérée, qui couvre toute une palette de secteurs, révèle par exemple que seules 20 % d'entre elles sont dotées d'une stratégie d'innovation que l'on pourrait qualifier de ciblée.

Lorsque l'on applique la dimension verte au radar de l'innovation, le pourcentage d'entreprises participantes bénéficiant d'une stratégie d'innovation « verte » ciblée se réduit à 7 %. Si ce chiffre n'est pas foncièrement différent du résultat obtenu par les entreprises qui ont une approche ciblée de l'innovation dans les modèles d'entreprise, il pourrait indiquer que la quête de l'amélioration du développement durable recèle des difficultés supplémentaires pour les entreprises qui s'emploient à élaborer une stratégie d'innovation.

Lorsque l'on considère la dimension d'innovation que ciblent principalement les entreprises du BMI parmi les quatre macro-dimensions du radar de l'innovation traditionnelle (à savoir, l'offre, la clientèle, les opérations et les partenariats), on observe que plus de la moitié d'entre elles privilégient l'innovation « clients » (51 %), devant celle concernant l'« offre », les « opérations » et enfin les « partenariats », cible principale de seulement 4 % des entreprises du projet BMI (illustration 5 – Partie A). Il n'est peut-être pas surprenant que la clientèle soit la première dimension ciblée par l'innovation dans un secteur qui s'emploie à prodiguer à sa clientèle un service de qualité et un confort d'utilisation optimal.

**Illustration 5. Principales orientations des efforts d'innovation des entreprises du BMI : comparaison du radar de l'innovation traditionnelle et du radar de l'innovation verte**



Source : adapté de l'ouvrage *Nordic Innovation (2012) Green business model innovation in the tourism and experience economy* réalisé en coopération avec le Comité du tourisme de l'OCDE.

L'analyse des résultats du radar de l'innovation verte (illustration 5 – partie B) montre toutefois que les changements les plus significatifs pour les entreprises interrogées interviennent dans la dimension de la clientèle, dont le score passe de 51 % à 22 %, et dans la dimension du partenariat, où il bondit de 4 % à 33 %. La comparaison des résultats des radars de l'innovation traditionnelle et verte révèle donc que la quête d'amélioration du développement durable est clairement un moteur de l'innovation de « partenariats » et qu'elle a en outre de fortes chances d'engendrer de nouvelles « offres » vertes (la dimension de l'offre croît de 30 % à 45 %), même si ces progressions se font aux dépens des efforts visant la clientèle. L'encadré 12 présente des exemples d'innovations de partenariat parmi les entreprises ayant participé au projet BMI.

### Encadré 12. Exemples d'innovations de partenariat

#### Autriche

Le cas de l'entreprise autrichienne Natur Hotel Chesa Valise illustre bien ce qu'on entend par innovation de partenariat : le propriétaire de cet hôtel a pris le temps d'établir une coopération avec les autres fournisseurs locaux de sa vallée afin de convaincre toute la chaîne de valeur d'adhérer au développement durable. Cela l'a conduit à travailler avec chacun, depuis les agriculteurs locaux jusqu'aux supermarchés et autres hôtels et agences de tourisme. Bref, il a complètement transformé l'écosystème local pour ériger son hôtel en modèle d'offre touristique durable.

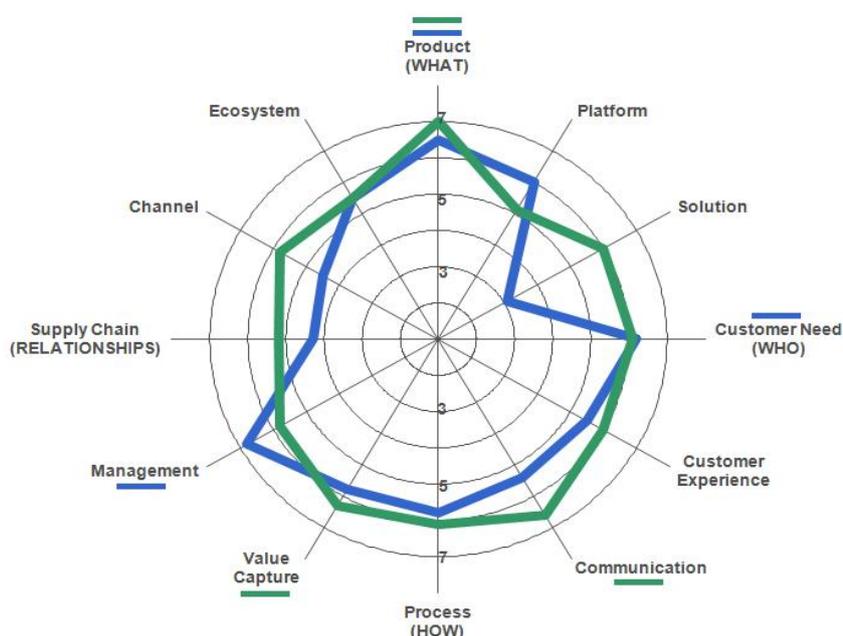
#### Mexique

L'exemple mexicain du parc naturel Xcaret est tout aussi révélateur de l'importance de l'innovation de partenariat et de la différenciation par le verdissement. Le parc naturel Xcaret s'est choisi depuis sa fondation une mission claire de préservation de la flore et de la faune locales. Ce parc naturel a réalisé un effort conscient pour mobiliser ses salariés, leurs familles, les élèves et d'autres parties prenantes autour des valeurs fondamentales du développement durable et de la préservation, permettant au milieu local de partager les bienfaits d'une approche plus durable du tourisme. Dans ce cadre, il a dû innover autour de la dimension du partenariat.

L'importance croissante des partenariats comme cible des efforts des entreprises est corroborée par les commentaires de la plupart des participants au projet BMI qui indiquent que, de façon générale, les clients ne sont pas encore prêts à payer davantage pour bénéficier de produits et services écologiquement durables. Il apparaît en revanche que beaucoup de multinationales demandent de plus en plus des preuves de la mise en œuvre d'une politique verte dans le cadre de l'organisation de salons ou d'événements importants. On peut par conséquent en conclure qu'il est aujourd'hui plus facile de s'approprier des gains de valeur grâce à des offres écologiques réservées aux entreprises sur le marché professionnel et que ce marché sera plus prompt que le marché des particuliers à mettre en œuvre l'innovation verte des modèles d'entreprise.

Lorsque l'on invite les entreprises à nommer les principaux moteurs de l'innovation verte en leur sein, elles mentionnent le plus souvent : i) les économies de coûts grâce à l'innovation de procédé, ii) la pénurie de ressources, comme l'eau dans les régions du sud du Portugal et au Mexique, et iii) la motivation générale et la détermination des fondateurs de l'entreprise à adhérer au développement durable. Lorsqu'on les interroge sur les principaux obstacles rencontrés sur le chemin de l'innovation verte, elles citent le plus couramment : i) les financements/l'argent pour mettre en œuvre les changements, ii) la réticence des clients à payer davantage pour des services verts, ce qui rend difficile l'amortissement des investissements verts, et iii) des mécanismes de soutien public rares ou inadéquats.

Les encadrés 13 et 14 présentent des exemples de profils d'innovation d'entreprises ayant participé au projet BMI. Chaque profil comprend une brève présentation de l'entreprise participante, une analyse des résultats du radar de l'innovation verte et des exemples d'initiatives vertes et de résultats obtenus grâce aux efforts déployés par l'entreprise pour améliorer le développement durable. Du point de vue des entreprises, la participation au programme (comprenant l'enquête, les ateliers et l'analyse) leur confère, ainsi qu'à leurs dirigeants, une meilleure compréhension de leur approche actuelle de l'innovation verte et de la façon dont elles peuvent mieux différencier leurs produits et services commerciaux afin de gagner un avantage concurrentiel sur le marché.

**Encadré 13. Profil d'innovation verte : Boutique Hotel Stadthalle, Autriche**

**Boutique Hotel Stadthalle** : créé en 2001, cet hôtel autrichien apparaît comme le premier hôtel passif de la planète. Il a reçu de nombreuses récompenses pour ses concepts écologiques et innovants. Il bénéficie d'un taux d'occupation élevé tout au long de l'année et s'appuie pour son développement sur le bouche-à-oreille.

**Nombre de salariés** : 37

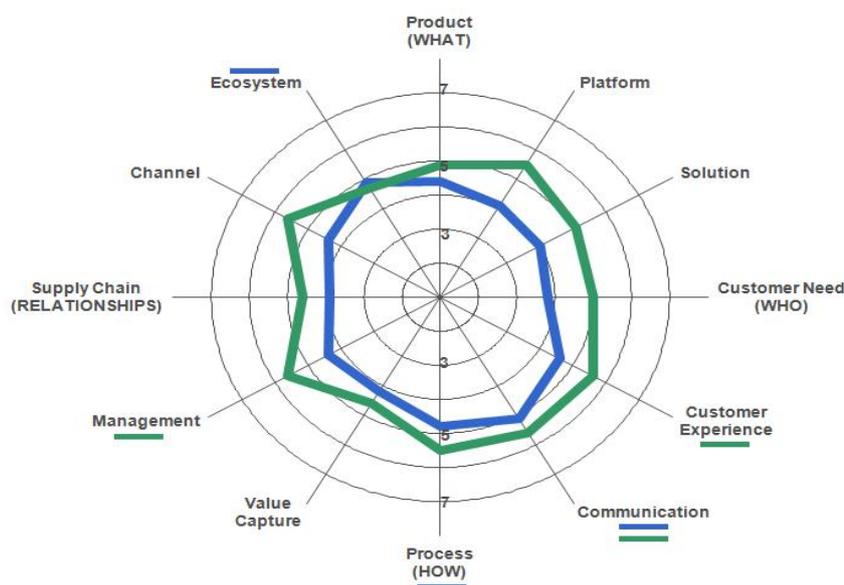
**Adresse du site Internet** : [www.hotelstadthalle.at](http://www.hotelstadthalle.at)

**Résultats du radar** : l'entreprise enregistre un score d'innovation élevé, avec plusieurs pics dans les domaines de la gestion, des produits, de la plate-forme et des besoins de la clientèle. Son profil d'innovation verte est élevé, avec des pics dans le modèle de gains, les solutions et la communication.

**Initiatives vertes** : l'hôtel est un bâtiment zéro-énergie. Cela veut dire qu'il ne consomme pas plus d'énergie qu'il n'en génère, grâce à des panneaux solaires, des pompes à chaleur et autres équipements similaires. Il propose de recharger gratuitement les véhicules électriques de ses hôtes. Il consent des remises aux hôtes qui optent pour un mode de voyage écologique. Il récompense les hôtes qui adoptent un comportement écologique durant leur séjour. Il utilise des aliments organiques produits localement et loue des scooters électriques. Les salariés sont directement impliqués dans le développement des systèmes de qualité.

Source : adapté de l'ouvrage *Nordic Innovation (2012) Green business model innovation in the tourism and experience economy* réalisé en coopération avec le Comité du tourisme de l'OCDE.

## Encadré 14. Profil d'innovation verte : COEX, République de Corée



**COEX** : fondé en 1979, COEX est un grand centre de congrès et d'exposition situé à Séoul, en Corée du Sud. Il abrite le plus grand centre commercial souterrain d'Asie. Il a récemment obtenu le niveau argent du label *Earth check*. Il accueille de très grands événements, comme le sommet du G-20 à Séoul en 2010.

**Nombre de salariés** : 200

**Adresse du site Internet** : <http://www.coex.co.kr/eng/>

**Résultats du radar** : le niveau d'innovation oscille entre élevé et modéré. On observe plusieurs petits pics autour de la communication, des partenariats/de la collaboration et des procédés. Aucun domaine ne pâtit d'une innovation très faible. Les besoins de la clientèle et la chaîne d'approvisionnement enregistrent les notes les plus basses. Le profil vert a été incorporé dans la gestion, le canal de distribution, la plateforme et l'expérience vécue par les clients.

**Initiatives vertes** : le centre a élaboré un système de gestion qui enregistre et analyse la consommation de gaz, d'électricité, d'eau, les déchets et le recyclage. Il obtient ainsi de bons résultats en matière d'environnement, si bons en fait qu'il commercialise à présent son système auprès d'autres opérateurs. Il a de plus en plus recours à des fournisseurs verts. Un programme de formation vert a été instauré, destiné aux salariés et aux clients. Les salariés ont élaboré une liste de 20 points verts pour un suivi quotidien.

*Source* : adapté de l'ouvrage *Nordic Innovation (2012) Green business model innovation in the tourism and experience economy* réalisé en coopération avec le Comité du tourisme de l'OCDE.

### Outils d'entreprise permettant de mettre en œuvre l'innovation verte dans les modèles d'entreprise

On s'accorde généralement à penser qu'au sein de la chaîne de valeur du tourisme, les grands voyageurs bénéficient d'un pouvoir de négociation important auprès de la plupart des hôtels et destinations. Malgré des pressions régulières sur les prix, les entreprises touristiques conservent la capacité de se démarquer de la concurrence en innovant autour des clients, des partenariats et de plusieurs autres dimensions parmi les 12 analysées par le radar de l'innovation verte. Telle est bien l'essence de l'innovation dans les modèles d'entreprise : l'aptitude des entreprises à différencier leur offre de celle des concurrents et non à les concurrencer uniquement sur les prix.

La question demeure toutefois de savoir où doit commencer la démarche consistant pour une entreprise à faire adhérer ses produits, ses procédés, sa gestion et son modèle d'entreprise tout entier à des objectifs de développement durable. Il ressort de l'expérience de Nordic Innovation dans ce domaine et dans d'autres secteurs que les dirigeants de la plupart des entreprises ont une compréhension au moins intuitive de leur niveau actuel de maturité et de compétences pertinentes en matière d'innovation, et de leur ambition pour leur entreprise à un horizon de trois années. Afin de mieux comprendre leurs compétences actuelles, Nordic Innovation a élaboré un outil d'auto-évaluation qui permet aux entreprises d'estimer leur niveau de maturité vis-à-vis de l'innovation verte dans les modèles d'entreprise et de mieux comprendre dans quels domaines elles doivent développer leurs compétences pour atteindre le niveau désiré sur l'« échelle de maturité » (tableau 5).

**Tableau 5. Niveaux de maturité vis-à-vis de l'innovation verte dans les modèles d'entreprise**

Niveau de maturité	Compétences	Exemple
<b>Niveau 1 :</b> Animé par la réglementation	Peu de compétences nécessaires	Réactif et principalement en réponse aux réglementations mises en place
<b>Niveau 2 :</b> Animé par la conformité	Considère l'éco-réglementation comme une opportunité et s'efforce d'anticiper et de devancer la réglementation. Compétences pour travailler avec d'autres partenaires à un niveau simple.	Vision plus réactive et proactive de l'éco-réglementation comme inspiration pour l'introduction de nouvelles méthodes de travail et procédures. Toutefois, pas d'intégration systématique à une stratégie d'innovation.
<b>Niveau 3 :</b> Animé par la chaîne de production	Capacité de comprendre le processus complet de production de valeur, savoir-faire en gestion du cycle de vie et compétences techniques pour limiter les procédés dispendieux.	Adopte une vision relativement systématique et proactive de l'éco-réglementation ciblant principalement l'innovation de procédé.
<b>Niveau 4 :</b> L'écologie préside à la conception des offres nouvelles ou la révision des offres existantes	Savoir-faire pour développer l'approvisionnement vert et la production verte de nouveaux produits/services. Gestion de l'image et différenciation par rapport à l'« éco-blanchiment ».	Approche globale des questions écologiques intégrant l'innovation de produit, de clientèle, de procédé et de partenariat. Refonte complète articulée autour de l'innovation verte.
<b>Niveau 5 :</b> Concentration sur le modèle d'entreprise	Aptitude à s'approprier de la valeur grâce à la différenciation, à la clientèle, à la gestion et aux partenariats selon des modalités qui modifient le fondement de la concurrence.	Outre une approche globale, capacité intégrée de monétiser les investissements verts.
<b>Niveau 6 :</b> Création de plateformes nouvelles	Savoir-faire pour synthétiser les modèles d'entreprise, les nouvelles technologies, les réglementations et les tendances de marché en ouvrant aux clients et fournisseurs des accès à des modes de fonctionnement radicalement différents.	Entreprises nées avec l'innovation verte dans leur ADN organisationnel, ce qui se reflète dans leur culture d'entreprise, opérations, offres et appropriation de valeur.
<b>Niveau 7 :</b> Bouleversement des secteurs existants et création de secteurs entièrement nouveaux	L'entité est capable d'abandonner les rentes existantes et de cannibaliser les offres existantes pour sa quête des succès de demain.	Apparaîtra souvent radicalement moins cher que d'attaquer les entreprises existantes et de monter ou de démarrer à partir d'un recoin du marché aux prix élevés et de descendre en prix.

Source: Nordic Innovation (2012), J. B. Andersen & P. Nilsson- Andersen, *Green business model innovation in the tourism and experience economy*, Nordic Innovation 2012:08.

En outre, afin de leur permettre de progresser rapidement dans la voie de l'innovation durable, conformément au cadre du radar de l'innovation, un ensemble de questions correspondant aux quatre macro-dimensions du radar de l'innovation vise à aider les entreprises à cerner les opportunités et poursuivre une approche plus stratégique et plus ciblée de l'innovation verte (Wolcott et Lippitz, 2010),<sup>6</sup> (encadré 15).

**Encadré 15. Considérations essentielles pour les entreprises sur la voie de l'innovation verte dans les modèles d'entreprise**

Les entreprises désireuses d'adopter une approche plus stratégique de l'innovation verte dans les modèles d'entreprise peuvent entamer ce processus en se posant la question suivante : « quel est l'objectif stratégique de notre entreprise vis-à-vis du développement durable ? » Voici d'autres questions clés susceptibles de leur permettre de progresser rapidement vers l'innovation durable :

Innovation d'« offre » :

- Comment un projet vert ou une initiative verte affectera-t-il/elle le positionnement de nos produits/services existants ?
- Cette initiative verte nous ouvrira-t-elle de nouvelles possibilités pour plusieurs offres ?

Innovation de « clientèle » :

- Quels sont nos clients existants qui recherchent des solutions plus vertes ?
- Comment ce concept vert affecte-t-il notre façon d'interagir avec nos clients dans tel ou tel contexte (achat, remise, soutien, service, etc.) ?
- Devrons-nous former nos clients existants ou nos nouveaux clients et développer de nouveaux marchés et de nouvelles clientèles pour réussir ?

Innovation d'« exploitation » :

- Cette amélioration verte recèle-t-elle des opportunités pour améliorer nos procédures internes d'entreprise afin de parvenir à un niveau supérieur d'efficacité opérationnelle dans ce volet ou d'autres volets de notre modèle d'entreprise ?
- Comment la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise est-elle susceptible d'être affectée par cet investissement vert ?

Innovation de « partenariat » :

- Comment pourrions-nous mieux servir nos clients spécifiques et cibler les segments de clientèle verts ?
- Quelles sont les opportunités de développement de collaborations pour créer des offres conjointes ?
- Quels types de canaux alternatifs pourrions-nous étudier pour mieux faire parvenir à nos clients notre produit ou service vert ?

Source : adapté de Wolcott et Lippitz (2010)

<sup>6</sup> Le questionnaire élaboré en 2010 par Wolcott et Lippitz a été enrichi par l'ajout de questions relatives aux aspects environnementaux.

## Conclusions pour l'action publique

Les modèles d'entreprise ne peuvent contribuer à l'innovation systémique que s'ils sont largement diffusés et étoffés. En même temps, toutefois, l'innovation verte dans les modèles d'entreprise eux-mêmes peut être l'un des facteurs d'évolution de l'économie, déclenchant par exemple l'émergence de nouveaux schémas de production et de consommation.

Quatre types d'interventions peuvent avoir une influence directe ou indirecte sur l'innovation verte dans les modèles d'entreprise, même si la plupart du temps elles ne visent pas explicitement ces derniers (OCDE, 2012) :

- *Les instruments de réglementation et de marché*, y compris les écotaxes, impôts carbone, systèmes de quotas et d'échange, et l'élimination des subventions dommageables, peuvent constituer des incitations au développement d'innovations vertes.
- *Les mesures axées sur l'offre*, comme l'aide à la R-D, le développement des entreprises, les essais et démonstrations, l'apport de formations, l'information et les services de conseil.
- *Les mesures axées sur la demande*, y compris les normes de performance, les certifications et labels verts, et les marchés publics.
- *Les mesures transversales*, comme le soutien des réseaux, la cartographie des évolutions et le développement de scénarios.

Outre les liens avec les politiques de développement durable, l'analyse des modèles d'entreprise est aussi étroitement liée à l'entrepreneuriat. Les sociétés nouvelles et récentes sont plus à même d'exploiter les opportunités technologiques ou commerciales qui ont été négligées par les entreprises mieux établies, souvent parce que les innovations radicales remettent en cause les modèles d'entreprise des sociétés existantes. Les pouvoirs publics doivent donc créer un environnement permettant à ces nouvelles entreprises d'entrer, de sortir et de se développer, leur garantissant une concurrence loyale et améliorant leur accès aux financements, qui demeure une contrainte majeure.

### *Le projet de Nordic Innovation pour l'innovation verte dans les modèles d'entreprise*

Beaucoup de sociétés non scandinaves ayant participé au programme BMI indiquent clairement qu'elles n'ont pas connaissance de politiques ou programmes conçus par les pouvoirs publics pour soutenir l'innovation verte dans le tourisme. Plus des deux tiers des entreprises n'ont pu – ou ont rencontré des difficultés pour – identifier des programmes publics de soutien à l'écologie.

De nombreuses entreprises ont toutefois exprimé le besoin d'incitations publiques en faveur de l'innovation verte dans le tourisme, à travers la fiscalité par exemple. Du point de vue des entreprises participantes, les pouvoirs publics ne font pas preuve d'une bonne compréhension des besoins des entreprises touristiques et sont en conséquence aujourd'hui incapables de soutenir et stimuler des dispositifs efficaces de promotion de l'innovation verte dans le secteur du tourisme.

Compte tenu de la connaissance limitée des programmes publics de soutien à la compétitivité des entreprises à travers l'innovation verte dans les modèles d'entreprise, une opportunité claire se dessine de mieux promouvoir ces programmes à travers une communication plus efficace, aussi bien directement auprès des entreprises que par le biais d'organismes professionnels.

Les résultats du projet BMI montrent qu'une fois que les entreprises se lancent dans une démarche d'innovation verte de leur modèle d'entreprise, les opportunités liées à l'innovation de « partenariat » augmentent considérablement. En réponse, les pouvoirs publics pourraient élaborer des mesures pour

renforcer les compétences des entreprises nécessaires pour développer des partenariats efficaces, ce qui aiderait les entreprises, à court terme, à monétiser les investissements verts et à consolider l'écosystème de l'innovation verte à tous les niveaux.

Cependant, malgré les difficultés rapportées par les entreprises pour convaincre leurs clients d'acquiescer une prime pour les produits et services verts, les pouvoirs publics devraient s'assurer que les remèdes qu'ils apporteront ne diminuent pas la valeur de l'accent mis sur la clientèle, car il demeure au cœur de l'activité de la plupart des entreprises. Les pouvoirs publics pourront par exemple chercher comment promouvoir plus efficacement les bienfaits associés à l'adoption et au soutien de l'innovation verte, et déployer des initiatives d'information des consommateurs et d'autres ressources nécessaires pour créer un environnement favorable à l'innovation.

Enfin, le soutien public apporté aux efforts des entreprises pour le développement durable pourrait prendre la forme de programmes sur mesure conçus pour aider les entreprises à progresser sur l'échelle de maturité de l'innovation verte dans les modèles d'entreprise. À cette fin, ils pourront entreprendre de cartographier le niveau actuel de maturité de l'innovation verte dans les modèles d'entreprise d'une région donnée (sur la base de l'échelle présentée au tableau 5) et évaluer, à partir de cet état des lieux, le besoin de programmes sur mesure de soutien public à l'innovation. Cette approche conduirait les pouvoirs publics à se rapprocher des entreprises touristiques pour déterminer leur niveau actuel de maturité sur le plan de l'innovation verte dans les modèles d'entreprise, et le niveau qu'elles souhaiteraient atteindre à court et moyen terme. Un tel état des lieux serait relativement simple à réaliser et permettrait aux pouvoirs publics de concevoir des programmes susceptibles de soutenir les efforts déployés par les entreprises touristiques pour améliorer le développement durable.



## CHAPITRE 4 – MOTEURS ET OBSTACLES DE L'INNOVATION VERTE DANS LE TOURISME

### Introduction

Comme indiqué au chapitre 1, du côté de l'offre, les conditions propices à l'innovation verte sont, pour la plupart, les mêmes que celles qui favorisent l'innovation en général. Les moteurs et obstacles fondamentaux sont similaires et l'innovation verte prospère dans un environnement favorable à l'innovation en général. Néanmoins, le rythme et le profil de l'innovation verte sont aussi fortement influencés par d'autres facteurs, notamment le cadre dans lequel s'inscrit la politique de l'environnement.

L'ouvrage de l'OCDE intitulé *Vers une croissance verte* souligne l'impact bénéfique, pour stimuler l'innovation verte, de signaux économiques, par exemple des instruments de marché, axés sur les externalités associées aux problèmes environnementaux. Ces signaux incitent davantage encore les entreprises à adopter ou développer des innovations vertes, et contribuent à témoigner de la détermination des pouvoirs publics à s'engager en faveur d'une croissance plus verte. Ils renforcent également l'efficacité de l'allocation des ressources grâce à la création de marchés pour l'innovation verte, et ils abaissent le coût du traitement des enjeux environnementaux.

Les réglementations (et la fiscalité) environnementales et la demande des marchés semblent émerger comme les principaux moteurs de l'innovation pour la croissance verte. Du point de vue du tourisme, le PNUE et l'OMT ont identifié un éventail de moteurs des décisions d'investissement pour le tourisme durable, parmi lesquels : la demande des consommateurs ; la réduction des charges d'exploitation et les gains de compétitivité ; la cohérence des politiques et réglementations de protection de l'environnement ; les avancées technologiques ; et la conservation des ressources naturelles (PNUE et OMT, 2011, p. 431).

Le manque de compréhension et de reconnaissance de la valeur engendrée par le verdissement du tourisme pour les entreprises, les communautés et les destinations constitue toutefois un obstacle transversal aux investissements et innovations pour un tourisme plus écologique et plus durable.

À partir des résultats de l'enquête réalisée auprès des pays sur l'innovation verte dans le tourisme (et du projet conjoint de l'OCDE et de Nordic Innovation sur l'innovation dans les modèles d'entreprise, à incorporer), le présent chapitre cherche à cerner, du point de vue tant des pouvoirs publics que du secteur, les principaux moteurs, obstacles et facteurs de succès de la diffusion de l'innovation verte dans le tourisme.

### Surmonter les obstacles : conditions structurantes

Dans un ouvrage récent intitulé *Vers une économie verte : Pour un développement durable et une éradication de la pauvreté*, le PNUE et l'OMT recensent un ensemble de conditions structurantes nécessaires pour accroître les investissements dans le développement d'un tourisme vert ou durable, afin de surmonter les obstacles aux évolutions suivantes : i) renforcement de l'engagement du secteur ; ii) programmation de destinations plus vertes ; iii) politique budgétaire et politique d'investissement public ; iv) accès aux financements ; et v) augmentation des contributions locales. Voici quelques exemples de conditions structurantes essentielles mises en évidence par le PNUE :

- Mobilisation accrue du secteur – Mobiliser la multitude et la grande diversité des PME qui dominent le secteur du tourisme est une tâche difficile ; leur engagement est toutefois une condition nécessaire de la durabilité du secteur. Si beaucoup de grandes entreprises traitent activement leurs

impacts environnementaux et sociaux, les PME sont souvent plus réactives face aux questions d'environnement. La pression croissante des consommateurs pourrait toutefois les contraindre à traiter davantage d'impacts afin de préserver leur compétitivité.

- Voici quelques conditions structurantes pour une mobilisation accrue du secteur : i) les produits touristiques comme les parcs, les zones protégées et les sites culturels devraient être liés plus étroitement à leur position sur le marché pour assurer un positionnement unique et cohérent, fondé sur des séjours très enrichissants dans les sites naturels et culturels ; ii) les mécanismes et outils de formation des PME revêtent une importance cruciale et devraient s'accompagner d'éléments concrets faciles à mettre en œuvre ; iii) l'utilisation croissante d'outils d'aide à la décision adaptés au secteur pourrait contribuer à une adoption plus rapide des pratiques vertes ; iv) la promotion et l'utilisation répandue de normes reconnues internationalement pour le tourisme durable, comme les GSTC (*Global Sustainable Tourism Criteria*), soutenues par des échanges d'informations et l'accès à des experts, constituent une étape essentielle ; et v) les regroupements pourraient engendrer des économies de gamme et d'échelle dans le secteur du tourisme. Ils peuvent renforcer les effets de polarisation en amont et en aval dans la chaîne de valeur du tourisme et animer la quête de durabilité dans l'ensemble du secteur. Une collaboration active avec les organismes locaux et publics renforcera le positionnement concurrentiel du groupement tout entier.
- Programmation plus verte des destinations – Les stratégies de développement et de programmation des destinations seront un facteur essentiel du verdissement du tourisme. La progression des objectifs de verdissement à travers la programmation et le développement des destinations requiert une aptitude à intégrer de multiples domaines d'intervention des pouvoirs publics, à prendre en considération une diversité d'actifs naturels, humains et culturels sur une longue durée et à mettre en place la capacité institutionnelle et les règles nécessaires. Une destination ne peut réussir à mettre en œuvre une stratégie de tourisme vert s'il manque la législation et la réglementation appropriées, ou la structure de gouvernance adaptée à leur supervision.
  - Voici quelques conditions structurantes pour une programmation plus verte des destinations : i) les instances touristiques publiques, locales et privées doivent instaurer des mécanismes de coordination de leurs activités avec les ministères chargés de l'environnement, de l'énergie, du travail, de l'agriculture, des transports, de la santé, des finances, de la sécurité et d'autres domaines pertinents ; ii) l'élaboration de stratégies pour le tourisme devrait s'appuyer davantage sur les méthodes et outils scientifiquement crédibles englobant des évaluations et des approches économiques, environnementales et sociales du développement durable ; iii) les questions environnementales et sociales doivent comporter un schéma directeur du tourisme ou des stratégies destinées à mieux gérer les actifs essentiels et à promouvoir des réalisations plus vertes ; iv) une politique cohérente de programmation des destinations est nécessaire pour bénéficier d'une renommée internationale solide ; et v) l'évaluation de la capacité de charge et du tissu social devront être pris en compte pour intégrer les impacts externes et internes du tourisme au niveau des destinations.
- Politique budgétaire et politique d'investissement public – Le verdissement du tourisme nécessitera une utilisation plus sophistiquée d'instruments comme la politique budgétaire, les investissements publics et les mécanismes de tarification de différents biens publics. D'un point de vue national, une politique de tourisme durable devrait aborder de façon cohérente les échecs des mécanismes de marché, afin d'éviter de créer d'autres distorsions du fait de l'intervention des pouvoirs publics.

Dans les politiques de tourisme durable, une plus grande cohérence des cibles, de la gestion et des incitations est nécessaire pour préserver les avantages concurrentiels.

- Voici quelques conditions structurantes pour la politique budgétaire et la politique d'investissement public : i) des analyses d'impact et évaluations périodiques des incitations concernant le tourisme, d'un point de vue économique, social et environnemental, devraient être réalisées pour s'assurer que les interventions des pouvoirs publics continuent de créer des externalités positives pour la société ; ii) définir et engager des investissements publics cruciaux pour instaurer un contexte plus propice au verdissement peut jouer un rôle positif d'orientation des décisions d'investissement du secteur privé vers des réalisations plus vertes ; iii) les politiques de subventionnement et d'imposition appropriées devraient être cadrées pour encourager l'investissement dans les activités de tourisme durable et décourager le tourisme non durable ; iv) les subventions et allègements fiscaux peuvent servir à promouvoir les investissements verts dans les destinations et installations ; et v) des signaux de prix clairs peuvent orienter l'investissement et la consommation.
- Accès aux financements – Les obstacles aux investissements environnementaux et sociaux proviennent souvent de perceptions erronées ou de connaissances lacunaires. Les durées et montants de remboursement de nombreux investissements verts ne sont pas clairement établis, par exemple, ce qui crée des incertitudes pour les banques ou les autres investisseurs, tandis que le calcul de leur rentabilité peut être compliqué par la prise en compte d'éléments tels que la « satisfaction des usagers », dont la valeur est souvent plus difficile à quantifier.
  - Voici quelques conditions structurantes pour l'accès aux financements : i) sensibiliser le secteur privé à la valeur des investissements verts et mieux coordonner les actions des ministères des Finances et des autorités de tutelle ; ii) créer des fonds régionaux pour le développement du tourisme local pourrait contribuer à surmonter les obstacles financiers aux investissements verts lorsque ceux-ci ont aussi un rendement public ; iii) intégrer de façon systématique le développement durable dans le financement et les investissements visant à développer le tourisme ; et iv) recourir à des partenariats pour répartir les coûts et les risques du financement des investissements dans le tourisme durable. On pourra citer comme exemples les commissions glissantes, bonifications de taux d'intérêt et aides en nature (technique, commerciale, administrative, etc.), tandis que les projets de tourisme durable pourraient bénéficier de cautions des organismes publics d'aide et d'entreprises privées, ce qui réduirait les risques et abaisserait les coûts de financement.
- Augmentation de la contribution locale – Le tourisme durable ouvre des opportunités de hausse non seulement de la contribution du tourisme à l'économie locale, mais aussi des investissements à vocation locale. Les entreprises capitalisées et structurées de la chaîne de valeur du tourisme renforcent les débouchés économiques locaux (à travers l'emploi, la contribution locale et les effets de levier), tout en stimulant la compétitivité locale grâce à la demande accrue de contenu local par les touristes.
  - Voici quelques conditions structurantes pour l'augmentation de la contribution locale : i) renforcer les chaînes de valeur du tourisme pour étayer l'investissement des PME. Des contrats de longue durée de produits et services pour les hôtels et autres « locomotives » peuvent par exemple créer des conditions appropriées, de même que des mécanismes simples de suivi des performances ; ii) élargir le recours des mécanismes de prêts solidaires peut ouvrir à des groupes de fournisseurs locaux l'accès au crédit et aux capitaux ; iii) rendre l'accès aux banques de développement plus facile pour les personnes physiques et les petites entreprises qui ne remplissent pas les conditions requises pour obtenir des

crédits, ou qui fournissent des services publics ; et iv) mettre en place des fonds d'amorçage pour permettre à de nouvelles activités vertes de se développer localement.

### Moteurs et obstacles dans les pays membres de l'OCDE

Outre collecter des informations sur les démarches générales de soutien à l'innovation verte dans le tourisme, l'enquête réalisée auprès des pays sur ce thème a cherché à cerner et décrire les principaux moteurs et obstacles au développement de l'innovation verte dans le secteur. Comme indiqué précédemment, parmi les moteurs de l'innovation verte communs à tous les secteurs, on peut citer : un environnement favorable à l'innovation en général, le cadre de la politique de l'environnement et la présence de signaux clairs et stables adressés aux marchés, comme la tarification du carbone. Une analyse des réponses apportées par les pays pour le secteur du tourisme spécifiquement permet une étude comparative des points de vue nationaux et révèle le degré de cohérence avec les moteurs et obstacles précédemment recensés. Les réponses sont analysées ci-après.

#### *Perspective des pouvoirs publics*

Sur les 27 réponses analysées, 25 identifient un ou plusieurs *moteurs* essentiels de l'innovation verte dans le tourisme. Les réponses vont d'une démarche globale ou gouvernementale intégrée ciblant l'environnement ou le développement durable à une combinaison de facteurs, dont les incitations pour les entreprises ; l'information des consommateurs et du secteur sur les bienfaits de l'adoption de pratiques commerciales plus durables ; et les initiatives visant à renforcer la demande des consommateurs en produits et séjours touristiques bénéficiant d'une accréditation verte.

De façon plus spécifique, le moteur le plus fréquemment cité (17 pays) est l'intérêt croissant pour l'environnement, devant l'augmentation de la demande des consommateurs (10 pays). Les autres moteurs identifiés comme essentiels par quatre pays ou plus sont : l'engagement politique (six pays) ; la valeur commerciale de l'innovation verte, l'information, la qualité de la politique d'innovation et les incitations (cinq pays chacun) et la coopération du secteur (quatre pays) (cf. tableau 6).

**Tableau 6. Moteurs de l'innovation verte dans le tourisme**

Moteurs	Nombre de pays
Intérêt pour l'environnement	17
Demande des consommateurs	10
Engagement politique	6
Valeur commerciale	5
Information	5
Politique d'innovation	5
Incitations	5
Coopération du secteur	4

Source : enquête de l'OCDE sur l'innovation verte dans le tourisme, 2011-12.

S'agissant des *obstacles* actuels à l'innovation verte dans le tourisme, 24 pays citent un ou plusieurs facteurs capables d'empêcher l'apparition de produits, procédés ou méthodes nouveaux ou nettement améliorés qui appuieraient le développement durable. Comme pour les moteurs, les réponses signalent un obstacle ou une combinaison d'obstacles.

L'obstacle le plus fréquemment cité par les pays est le déficit d'information des entreprises ou des consommateurs quant aux implications potentielles de leur inaction vis-à-vis l'environnement et aux avantages financiers et environnementaux potentiels de l'adoption de pratiques plus durables, comme par exemple une utilisation plus efficace de l'eau ou le passage à des sources d'énergie renouvelables (15 pays). Suit le coût potentiel ou perçu des investissements pour les entreprises (les PME en particulier) soucieuses de développer ou d'adopter des initiatives pour améliorer la performance environnementale (13 pays).

Les autres obstacles identifiés par quatre pays ou plus sont la réticence des consommateurs à acquitter une prime pour des produits ou services plus écologiques (huit pays), les contraintes budgétaires, en présence de priorités concurrentes dans un environnement économique difficile (sept pays), le manque de capacités du secteur pour mettre en œuvre l'innovation verte (six pays) et l'absence de financements accessibles pour les démarches d'innovation verte (quatre pays) (cf. tableau 7).

**Tableau 7. Obstacles au développement de l'innovation verte dans le tourisme**

Obstacles	Nombre de pays
Déficit d'information (des entreprises ou consommateurs)	15
Coût des investissements	13
Réticence des consommateurs	8
Contraintes budgétaires	7
Capacités du secteur	6
Accès aux financements	4

Source : enquête de l'OCDE sur l'innovation verte dans le tourisme, 2011-12.

On trouvera ci-après quelques exemples de réponses nationales à propos des principaux moteurs et obstacles de l'innovation verte.

#### *Australie*

Un moteur essentiel de l'innovation verte dans le tourisme est la présence d'un cadre d'action public favorable au sein duquel le secteur peut fonctionner. De ce point de vue, le gouvernement australien a mis en place :

- une Stratégie nationale à long terme pour le tourisme ;
- la politique nationale *Securing a clean energy future* de changement climatique ;

- les politiques et législations visant à protéger le patrimoine et l'environnement naturel de l'Australie et à promouvoir un mode de vie durable ;
- le *Framework of Principles for Innovation Initiatives* qui vise à harmoniser et améliorer l'accessibilité générale et l'efficacité des initiatives publiques pour l'innovation à travers l'Australie.

Les obstacles à l'innovation verte en général sont notamment la limitation des ressources humaines, financières et des entreprises qui font obstacle aux transferts de connaissances ; le faible développement des capacités ; les contraintes financières et la fragmentation des programmes ; la structure inadaptée des incitations ou un ciblage peu efficace de la réglementation (encadré 16). Dans le secteur du tourisme, la prédominance des petites entreprises disposant de ressources humaines et capitalistiques limitées peut en outre constituer un obstacle significatif à la création et à l'adoption des innovations au sein du secteur.

#### Encadré 16. Australie : obstacles à l'innovation verte dans le tourisme

Tourism Victoria (Australie) a cerné un ensemble d'obstacles à l'innovation dans le tourisme qui, tout en étant de nature générale, sont également pertinents pour l'innovation verte :

- le conservatisme inhérent au secteur du tourisme peut inhiber la prise de risques et l'évolution des mentalités ;
- les opérateurs du secteur doivent prendre conscience des bienfaits potentiels de l'innovation pour leur rentabilité et des opportunités de différenciation par les produits qu'elle peut créer ;
- une reconnaissance plus générale du fait que l'innovation nécessite une démarche systématique d'amélioration permanente et implique de nouvelles façons d'examiner les enjeux ;
- la correction d'une opinion répandue selon laquelle l'innovation est synonyme de technologie nouvelle et d'invention, tout en communiquant sur l'idée qu'elle peut aussi porter sur les pratiques et processus d'entreprise ; et
- la dissipation de la perception selon laquelle l'innovation ne concerne que des concepts « révolutionnaires » et la diffusion du message selon lequel il s'agit plus souvent d'améliorations progressives et de modifications créatrices de valeur.

#### France

Toute activité humaine, quelle qu'elle soit, engendre directement ou indirectement des émissions de gaz à effet de serre. Toutes les entreprises et toutes les activités administratives et à but non lucratif doivent par conséquent dresser un état des lieux précis des émissions qu'elles engendrent. Afin d'agir, il est nécessaire d'établir un bilan pour connaître ses marges de manœuvre. Pour faciliter cette tâche, l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) propose depuis quelques années un Bilan carbone pour comptabiliser les émissions de gaz à effet de serre de toute organisation : entreprises industrielles ou tertiaires, administrations, communes et autres collectivités locales, selon une méthode qui passe par une formation obligatoire pour acquérir et utiliser l'outil.

## Grèce

Outre les bienfaits environnementaux évidents tirés de l'adoption d'une approche plus durable de la fourniture de services touristiques, les principaux moteurs de l'innovation verte dans le tourisme en Grèce sont notamment la valeur ajoutée commerciale de la mise en œuvre de projets « verts » et la réduction des charges d'exploitation due à la réalisation de projets d'efficacité énergétique ou d'énergies renouvelables, de mesures de conservation de l'eau et de programmes de gestion des déchets.

Dans le contexte de la crise financière actuelle, les principaux obstacles à la réalisation de projets d'innovation verte sont notamment i) une réticence à investir, compte tenu de la situation d'instabilité économique qui prévaut sur le marché grec ; ii) la difficulté à autofinancer les projets ; et iii) la difficulté à obtenir des prêts compétitifs auprès des banques nationales, en raison des liquidités réduites des banques grecques.

Compte tenu de ce qui précède, le ministère grec de la Culture et du Tourisme met en œuvre le programme « Tourisme vert » qui prévoit des subventions publiques (à hauteur de 40 % du coût des projets) pour la réalisation d'actions « vertes » dans le secteur du tourisme (encadré 17).

### Encadré 17. Programme grec de tourisme vert

Le ministère grec de la Culture et du Tourisme coordonne actuellement un programme de « Tourisme vert » qui prévoit des subventions publiques égales à 40 % du coût des projets pour la réalisation d'actions « vertes » dans le secteur du tourisme. Sont notamment éligibles à ce programme : les mesures d'efficacité énergétiques, la mise en œuvre de projets d'énergies renouvelables, la gestion des déchets, le recyclage, la conservation des ressources en eau et les démarches de certification environnementale.

## Hongrie

Le principal moteur est la situation de l'environnement naturel et la santé générale des résidents. Le patrimoine naturel et les valeurs de la Hongrie doivent être protégés de manière de plus en plus efficace pour pouvoir en jouir sur un mode écologique. Les autres moteurs sont notamment :

- une campagne concertée de sensibilisation mettant en avant les impacts potentiels favorables de l'innovation verte. La mise en œuvre d'une telle campagne demeure problématique en Hongrie ;
- l'aide financière accessible à travers le Plan de développement New Széchenyi en faveur des initiatives pratiques dans le domaine du tourisme au titre des programmes « Guérir en Hongrie – Secteur de la santé » et « Renouveau de la Hongrie – Développement de l'économie verte » ; et
- l'appartenance à l'Union européenne, dont l'un des objectifs premiers est la mise en œuvre d'une économie durable et compétitive en Europe.

## Mexique

Les principaux obstacles à l'innovation verte au Mexique sont :

- un budget limité pour les dépenses publiques de promotion de la mise en œuvre d'innovations vertes ;
- 95 % des entreprises du pays sont des PME qui n'ont pas de ressources économiques à investir dans les technologies de l'environnement ;

- au niveau municipal, un déficit d'information important à l'origine d'une ignorance du concept d'innovation verte, de ses bienfaits et de la façon de mettre en œuvre de meilleures pratiques dans les entreprises ;
- l'absence de mécanisme efficace de promotion pour favoriser la coordination des entreprises et des destinations afin de soutenir les programmes d'innovation verte du gouvernement fédéral.

### Norvège

Durant l'élaboration du projet « Tourisme durable 2015 », entre 2008 et 2010, les parties prenantes représentées ont identifié des mesures spécifiques visant à développer l'innovation verte et les initiatives durables dans le tourisme. Ont été suggérés des mesures de réglementation perçues comme équitables et également réparties, des impôts verts et le renforcement de la concurrence dans les modes de transport. De façon générale, des réglementations et politiques claires et plus lisibles, préalables aux financements, ont été préconisées.

Toutefois, pour de nombreuses PME de tourisme en Norvège, le principal obstacle auquel se heurtent les efforts d'innovation verte est le manque de capacités, qu'il s'agisse de connaissances, d'idées, de compétences ou de financements. En réponse, Innovation Norway dispense des formations, réalise des actions de marketing (*Green Travel*) et décerne des trophées pour encourager l'innovation verte, tout en reconnaissant qu'il faudrait faire beaucoup plus. Innovation Norway s'efforce par exemple actuellement de trouver des solutions efficaces pour promouvoir l'innovation verte au niveau des destinations, afin de s'assurer que la responsabilité incombe bien à la destination et aux parties prenantes, et pas seulement aux entreprises prises individuellement. L'élaboration d'un programme de certification à l'échelle de la destination pourrait être une réponse satisfaisante.

### Nouvelle-Zélande

L'un des moteurs clés de l'innovation verte dans le tourisme est la marque touristique néo-zélandaise *100% PURE*. Ce label évoque une image à laquelle les entreprises de tourisme s'identifient et vers laquelle elles tendent facilement.

Beaucoup d'entreprises de tourisme mènent des innovations pour soutenir le label *100% PURE*, axées principalement sur la préservation, la culture ou l'action sociale. Les entreprises comme Whale Watch Kaikoura et Maungatautari Ecological Trust sont de bons exemples d'innovation dans le tourisme.

- Whale Watch Kaikoura est un opérateur de tourisme durable qui bénéficie d'une reconnaissance internationale (<http://www.whalewatch.co.nz/conservation>).
- Maungatautari Ecological Trust est une réserve naturelle pour la préservation de la faune et de la flore de l'île principale. Des initiatives visant à éliminer des espèces nuisibles présentes dans les réserves naturelles de Nouvelle-Zélande ont conduit à des innovations et à la création de séjours de qualité internationale (<http://www.maungatrust.org>). Parmi ces innovations, on peut citer :
  - des clôtures résistantes aux nuisibles (Xcluder fences <http://www.xcluder.co.nz/fence-design.html>) ; et
  - des outils d'élimination des nuisibles (<http://www.predatortraps.com/> et <http://www.goodnature.co.nz>).

Qualmark, le nouveau programme d'assurance qualité et d'accréditation environnementale de la Nouvelle-Zélande pour le secteur du tourisme, aide et encourage les entreprises à améliorer leur performance

environnementale dans les domaines suivants : efficacité énergétique, gestion des déchets, conservation des ressources en eau et milieu local.

Le secteur du tourisme est fragmenté et dominé par les PME ; l'absence d'incitations de marché fortes justifiant les investissements d'un point de vue économique est par conséquent un obstacle clé à l'adoption de l'innovation verte par le secteur. En outre, comme les autres secteurs de l'économie, les PME du tourisme sont confrontées à des contraintes de ressources – notamment financières – et de capacités. Les innovations vertes sont généralement perçues comme onéreuses et faiblement rémunératrices. L'adoption de systèmes de gestion de l'environnement ou de normes de gestion du cycle de vie des produits (même de portée limitée) est aujourd'hui envisagée en terme de coût de conformité plutôt que de facteur potentiel d'amélioration de la productivité.

#### *Pays-Bas*

Le ministère des Affaires économiques, de l'Agriculture et de l'Innovation n'a pas de programme spécifique de soutien de l'innovation verte dans le tourisme. Le secteur du tourisme peut toutefois bénéficier des programmes généraux du gouvernement en faveur de l'innovation verte. De ce point de vue, la politique d'innovation verte en général apparaît comme l'un des moteurs essentiels de l'innovation verte dans le tourisme (impliquant un environnement favorable à l'innovation centrée sur l'environnement).

#### *Portugal*

Les principaux obstacles à l'innovation verte dans le tourisme au Portugal sont notamment l'absence actuelle de coopération entre les entreprises et les fournisseurs d'informations ; il est par conséquent essentiel de créer des réseaux ou pôles d'innovation.

Un autre obstacle est lié à la dimension des entreprises et au manque de ressources dans les PME pour adopter des technologies permettant l'innovation verte. La création d'un environnement organisationnel propice à l'innovation et la formation des entrepreneurs et des salariés, sont des mesures qui, associées, jouent un rôle important.

Enfin, l'indisponibilité de financements est un obstacle majeur et il est essentiel d'élaborer des mécanismes de soutien à l'innovation verte, en faisant peut-être appel au capital-investissement ou à d'autres formes d'innovation financière.

#### *Roumanie*

Le développement durable est une priorité mise en avant par le cadre d'action pour l'environnement et le tourisme, ce qui indique que l'environnement est de façon générale un enjeu considéré comme important.

#### *Slovénie*

Le principal moteur de l'innovation verte est un environnement de développement favorable et propice à l'innovation. L'environnement de développement slovène favorise aujourd'hui les innovations technologiques des PME, par rapport aux innovations non technologiques ou à visée environnementale. La création du service public du gouvernement central slovène pour le changement climatique (Bureau du gouvernement de la République de Slovénie pour le changement climatique) est cependant perçue comme un facteur structurant essentiel à une approche plus globale et plus uniforme de l'« innovation verte » à l'avenir, tant dans le secteur du tourisme que dans tous les secteurs liés au « tourisme vert ». Ce nouveau service public est chargé de la coordination nationale et de la synchronisation des différentes politiques gouvernementales sectorielles de développement durable, ciblant de façon prioritaire la réduction des

émissions de CO<sub>2</sub> et les conséquences négatives du changement climatique sur les divers secteurs économiques.

Malgré un environnement généralement favorable à l'innovation tant dans le secteur des entreprises que dans le secteur public, la Slovénie manque d'objectifs publics stratégiques synchronisés et ciblés, et d'incitations en faveur de l'« innovation verte ». La réponse des entreprises à l'éco-innovation pourrait donc être améliorée. En raison de la crise économique et de la réduction des charges d'exploitation, les initiatives indépendantes du secteur des entreprises visant une approche innovante des enjeux environnementaux sont rares. Un environnement politique et commercial plus favorable serait par conséquent nécessaire pour stimuler l'innovation verte dans le tourisme et les autres secteurs économiques ; un tel environnement permettrait aux entreprises de tourisme de cibler davantage la création de produits et services touristiques verts.

### *Le point de vue du secteur*

Invitées, dans le cadre du projet conjoint de l'OCDE et de Nordic Innovation sur l'innovation dans les modèles d'entreprise du tourisme, à préciser les principaux moteurs et obstacles de la mise en œuvre d'initiatives d'innovation verte, les entreprises citent par ordre d'importance : i) les économies de coûts grâce à l'innovation de procédé, ii) la pénurie des ressources, comme l'eau dans les régions du sud du Portugal et au Mexique, et iii) la motivation générale et la détermination des fondateurs de l'entreprise à adhérer au développement durable. Interrogées sur les principaux obstacles rencontrés sur le chemin de l'innovation verte, elles mentionnent le plus souvent : i) les financements/l'argent pour mettre en œuvre les changements, ii) la réticence des clients à payer davantage pour des services verts, ce qui rend difficile l'amortissement des investissements verts, et iii) des mécanismes de soutien public insuffisants ou inadéquats.

### **Facteurs de réussite de l'innovation verte dans les pays de l'OCDE**

Dans le contexte de l'innovation verte, si les moteurs et obstacles s'entendent comme les facteurs à même de motiver, configurer ou freiner les efforts d'innovation, les facteurs de réussite sont les conditions nécessaires pour permettre ou promouvoir le processus d'innovation.

Invités à préciser les facteurs de réussite d'une mise en œuvre efficace de politiques ou programmes publics propices à l'innovation verte dans le tourisme, 21 pays en ont nommé au moins un. Les facteurs les plus couramment cités comme nécessaires pour promouvoir avec succès l'innovation verte dans le tourisme sont : la coopération du secteur, l'intégration horizontale et l'adhésion ou le soutien des parties prenantes (mentionnés chacun par 12 pays) (cf. tableau 8).

Les autres facteurs de réussite cités par quatre pays ou plus sont : l'engagement politique (neuf pays), l'amélioration de l'information des consommateurs, du secteur et de l'enseignement tertiaire (sept pays) et les incitations en faveur de l'adoption de pratiques plus durables (cinq pays). On trouvera ci-après quelques exemples des réponses des pays concernant les facteurs de réussite. Il est peut-être encourageant de remarquer, du point de vue des pouvoirs publics, que parmi les quatre premières conditions estimées nécessaires pour permettre l'innovation verte dans le tourisme, aucune n'est considérée en même temps comme un obstacle clé (tableau 7). Toutefois, l'importance perçue de l'information et des incitations peut aussi être interprétée comme le reflet de plusieurs obstacles identifiés et connexes, comme les informations lacunaires, la réticence des consommateurs et les capacités du secteur ; le coût des investissements, les contraintes budgétaires et l'accès aux financements, respectivement, apparaissent comme des domaines potentiels d'intervention des pouvoirs publics.

**Tableau 8. Facteurs de réussite de l'innovation verte dans le tourisme**

Facteurs de réussite	Nombre de pays
Coopération du secteur	12
Intégration horizontale	12
Soutien des parties prenantes	12
Engagement politique	9
Information (consommateurs/secteur/enseignement)	7
Incitations	5

Source : enquête de l'OCDE sur l'innovation verte dans le tourisme, 2011-12.

### *Allemagne*

La politique du tourisme de l'Allemagne fait partie de la politique économique des pouvoirs publics allemands et elle est donc du ressort du ministère fédéral de l'Économie et des Technologies. Les fonds publics visant à renforcer la performance et la compétitivité du secteur allemand du tourisme privilégient la promotion de produits innovants et de projets durables.

Voici les facteurs considérés comme particulièrement importants pour garantir la réussite de l'innovation verte dans le secteur du tourisme de l'Allemagne :

- Les pouvoirs publics allemands ont adopté une approche participative du développement et de la promotion du tourisme durable. Le développement durable du secteur du tourisme ne pourra être réalisé à long terme que si toutes les parties prenantes participent au processus.
- Outre la réalisation de ses obligations légales, le gouvernement allemand considère comme hautement prioritaires les initiatives volontaires et la responsabilisation notoire de toutes les parties prenantes s'agissant de la protection de l'environnement, des habitats naturels et du climat.
- Le gouvernement a par ailleurs mis en place une gamme de systèmes appropriés d'incitations et en informe le public et le secteur (programme fédéral pour la biodiversité, par exemple, ou loi sur les énergies renouvelables).

### *Autriche*

L'Autriche cite notamment les facteurs de réussite suivants :

- les incitations et subventions
- l'information des consommateurs
- la coopération avec le secteur et les organismes professionnels
- l'intégration dans les programmes d'enseignement des cursus formant aux métiers du tourisme

- une approche gouvernementale intégrée (énergie, transports, environnement, innovation, etc.)
- une collaboration étroite avec les parties prenantes.

### Grèce

Les politiques et programmes de promotion de l'innovation verte dans le tourisme sont généralement élaborés et gérés par le ministère grec de la Culture et du Tourisme ; toutefois, pour que ces initiatives soient efficaces, les facteurs de réussite suivants doivent être recherchés et mis en œuvre :

- cohérence horizontale entre les ministères concernés (à savoir, le ministère de la culture et du Tourisme, le ministère de l'Environnement, le ministère du Développement)
- collaboration interdépartementale au sein du ministère de la Culture et du Tourisme
- collaboration avec les hôtels, opérateurs et autres associations et organismes professionnels
- collaboration avec les ONG qui encouragent des initiatives similaires (WWF, Greenpeace, etc.).

### Japon

Les facteurs clés de réussite des systèmes de subventions vertes accessibles aux entreprises de tourisme sont notamment : une démarche de collaboration avec les parties prenantes locales et une sensibilisation aux bienfaits induits et à la valeur ajoutée de l'innovation verte dans le tourisme.

### Slovénie

Outre la réponse du secteur public aux besoins de l'économie, les facteurs clés de réussite de la promotion de l'« innovation verte » sont : une coopération étroite et une coordination des politiques sectorielles pour le développement durable qui ont un impact sur le tourisme (cohérence horizontale) ; la synchronisation des objectifs de développement et mesures de mise en œuvre des différentes politiques sectorielles ; un environnement politique et commercial favorable à l'innovation ; et la disponibilité de financements, de la recherche, de formations et autres ressources nécessaires pour créer des conditions plus propices à l'innovation dans les divers secteurs économiques – tourisme compris.

La *Bank of Tourism Potentials* et les trophées *Sower* et *Weaver* du Bureau slovène du tourisme (qui visent à stimuler la créativité et l'innovation dans le tourisme en Slovénie) sont des exemples uniques d'initiatives publiques-privées en faveur de l'innovation dans le secteur du tourisme (encadré 18).

#### Encadré 18. Slovénie : reconnaître et financer les projets touristiques innovants

Le ministère de l'Économie et le Bureau du tourisme slovène ont lancé trois projets tournés vers l'innovation, la productivité et la croissance qualitative du tourisme slovène. Le premier, le trophée *Sower* est une récompense décernée aux PME du tourisme qui a pour but de stimuler la créativité et l'innovation dans le tourisme slovène. Le deuxième est le trophée *Weaver*, dédié aux phases très précoces de créativité et d'innovation dans le développement de produits et services compétitifs par des PME, destinations, stations, etc. Le troisième projet est la fondation de la BTPS (*Bank of Tourism Potentials of Slovenia*). À travers la BTPS, la Slovénie entend soutenir la réalisation d'idées excellentes et innovantes qui nécessitent un soutien financier ou un investisseur.

La BTPS invite chaque détenteur d'« €-nergie » (c'est-à-dire de ressources financières, mais aussi de ressources matérielles et de main-d'œuvre) ou d'« i-dées » à déposer ces idées ou ressources financières sur un compte ouvert auprès de cette banque spéciale. Ces « dépôts d'i-dées » auprès de la BTPS contribueront à l'amélioration du tourisme slovène, à sa réussite et à son originalité. Les clients qui acceptent les conditions générales de

fonctionnement de la BTPS sont présentés discrètement au public. Les clients, partenaires, bailleurs de fonds potentiels (quiconque intéressé par un dépôt particulier) sont invités à se faire connaître. Ce mécanisme permet d'apparier les prestataires et les clients-investisseurs, tout en garantissant une protection appropriée de leurs idées commerciales.

### *Suisse*

Le succès de la mise en œuvre et de l'exécution des principes de développement durable dans les politiques touristiques dépend d'un certain nombre de facteurs et d'interactions entre ces facteurs. Un engagement clair envers une politique de tourisme durable aux plus hauts échelons politiques revêt une importance cruciale, car il confère aux enjeux un poids et une crédibilité qui sont essentiels pour la mise en œuvre d'une politique de tourisme durable.

Le développement durable concerne tous les domaines de la politique du tourisme, car c'est un enjeu transversal clé, qui nécessite la mise en œuvre du concept et de la stratégie de développement durable dans les politiques pour le tourisme.

Outre l'engagement politique, la mise en œuvre stratégique, la réalisation ciblée et la transparence de la communication, la réussite de la politique de tourisme durable dépend de la coordination des politiques sectorielles et de la coopération avec le secteur du tourisme. Compte tenu de sa nature transversale, le développement et le succès du tourisme sont affectés par plusieurs domaines d'action publique. Une politique de tourisme durable ne peut être mise en œuvre que si l'on est à même de coordonner les diverses politiques sectorielles.

La coopération opérationnelle avec le secteur du tourisme est nécessaire pour s'assurer que la politique du tourisme a bien l'effet recherché. En dernier ressort, ce sont les entreprises de tourisme elles-mêmes qui sont responsables du développement durable du secteur du tourisme.

### **Synthèse des principaux enjeux et résultats**

Les moteurs et obstacles fondamentaux de l'innovation et de l'innovation verte sont largement similaires.

Parmi les moteurs communs à tous les secteurs, on peut citer : un environnement favorable à l'innovation en général, le cadre de la politique de l'environnement et la présence de signaux clairs et stables adressés aux marchés ou d'instruments gérant les externalités associées aux enjeux environnementaux. Ces signaux renforcent pour les entreprises les incitations à adopter et développer des innovations vertes et démontrent l'engagement des pouvoirs publics en faveur d'une croissance plus verte.

Parmi les principaux moteurs soutenant les décisions d'investissement dans le tourisme durable figurent : l'évolution de la demande des consommateurs ; les mesures que prennent les entreprises pour diminuer leurs charges d'exploitation et renforcer leur compétitivité ; la cohérence des réglementations et politiques pour la protection de l'environnement ; les progrès de la technologie ; les efforts privés en faveur de la responsabilité sociale et environnementale et de la préservation des ressources naturelles. La méconnaissance de la valeur créée par le verdissement du tourisme constitue toutefois un obstacle transversal.

Un ensemble de conditions structurantes est nécessaire pour accroître les investissements dans le développement d'un tourisme vert ou durable, afin de surmonter les obstacles aux évolutions suivantes : i) renforcement de l'engagement du secteur ; ii) programmation de destinations plus vertes ; iii) politique

budgétaire et politique d'investissement public ; iv) accès aux financements ; et v) augmentation des contributions locales.

Les résultats de l'enquête sur l'innovation verte indiquent que sur les 27 réponses de pays membres et non membres de l'OCDE :

- Vingt-cinq pays identifient un ou plusieurs *moteurs* essentiels de l'innovation verte dans le tourisme, depuis une démarche globale ou gouvernementale intégrée ciblant l'environnement ou le développement durable jusqu'à une combinaison de facteurs.
  - Outre l'intérêt croissant pour l'environnement (17 pays), la demande des consommateurs est citée par 10 pays. De façon intéressante, la qualité de la politique d'innovation, l'information et la valeur commerciale de l'innovation verte ne reçoivent chacune que cinq mentions.
- Vingt-quatre pays citent un ou plusieurs *obstacles* à l'introduction de produits, procédés ou méthodes nouveaux ou nettement améliorés qui appuieraient le développement durable.
  - L'obstacle le plus fréquemment cité par les pays concerne le déficit d'information des entreprises ou des consommateurs quant aux implications potentielles de leur inaction vis-à-vis de l'environnement et aux avantages financiers et environnementaux potentiels de l'adoption de pratiques plus durables (15 pays). Suivent le coût potentiel ou perçu des investissements pour les entreprises (les PME en particulier) soucieuses de développer ou adopter des initiatives pour améliorer la performance environnementale (13 pays) et la réticence des consommateurs à acquitter une prime pour des produits ou services plus écologiques (huit pays).
- Vingt et un pays identifient un ou plusieurs *facteurs de réussite* d'une mise en œuvre efficace des politiques ou programmes publics pour promouvoir l'innovation verte dans le tourisme.
  - Les facteurs considérés comme nécessaires pour promouvoir avec succès l'innovation verte dans le tourisme sont : la coopération du secteur, l'intégration horizontale et la participation ou le soutien des parties prenantes (mentionnés chacun par 12 pays).
  - Les autres facteurs de réussite cités par quatre pays ou plus sont : l'engagement politique (neuf pays), l'amélioration de l'information des consommateurs, du secteur et de l'enseignement tertiaire (sept pays) et les incitations à l'adoption de pratiques plus durables (cinq pays).

Du point de vue du secteur, les résultats du projet BMI de l'OCDE et de Nordic Innovation font généralement écho aux réponses des pays au questionnaire ; toutefois, et peut-être sans surprise, les priorités concernent davantage les implications financières probables (qu'elles soient positives ou négatives) de la mise en œuvre d'initiatives d'innovation verte. Par exemple, le moteur mentionné le plus souvent par les chefs d'entreprise est l'économie de coûts résultant de l'innovation de procédé, suivie par la nécessité, induite par la rareté des ressources naturelles (comme l'eau dans le sud du Portugal et au Mexique), et une détermination et une motivation générale des fondateurs de l'entreprise à adopter un modèle écologique. De la même façon, les obstacles les plus cités sont le financement (l'argent) pour mettre en œuvre les changements, la réticence des clients à payer plus cher les services verts et l'insuffisance ou l'inadéquation des mécanismes de soutien des pouvoirs publics.

Les résultats de l'enquête auprès des pays font apparaître une légère incohérence entre la perception qu'ont les pouvoirs publics de la demande des consommateurs comme moteur de l'innovation verte dans le tourisme et la perception qu'en a le secteur (telle qu'elle ressort des conclusions du projet BMI), à savoir que

les clients sont généralement réticents à payer un surcoût pour disposer de produits ou de services écologiques. Cette divergence et l'identification d'autres obstacles liés aux informations lacunaires des entreprises (et des consommateurs) et au coût perçu des investissements pour les PME permettent de penser que les pouvoirs publics pourraient peut-être jouer un rôle important en informant davantage le grand public et les entreprises de tourisme des gains financiers et environnementaux qu'ils peuvent engranger en adoptant et en soutenant l'innovation verte.

De la même façon, le rôle perçu de l'information et des incitations comme facteurs de réussite peut aussi être interprété comme le reflet de plusieurs obstacles identifiés et connexes, comme l'information lacunaire, la réticence des consommateurs et les capacités du secteur ; et le coût des investissements, les contraintes budgétaires et l'accès aux financements, respectivement, mettant en évidence autant de domaines potentiels d'intervention pour les pouvoirs publics.



## RÉFÉRENCES

- Bieger, T., Beritelli, P. & R. Weinert (2010), *Évaluation finale d'Innotour - Évaluation du système d'encouragement et de financement*, Institut des services publics et du tourisme de l'Université de St-Gall.
- Fortuny, M. *et al.* (2008), « Technical approach for a sustainable tourism development. Case study in the Balearic Islands », *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, pp. 860-869.
- Global Sustainable Tourism Council (GSTC) (2011), *The Global Sustainable Tourism Criteria*, [new.gstcouncil.org/page/adopt-the-criteria](http://new.gstcouncil.org/page/adopt-the-criteria).
- MIT Sloan Management Review et Boston Consulting Group (2012), Research Report Winter 2012. Sustainability Nears a Tipping Point.
- Nordic Innovation (2012), J. B. Andersen & P. Nilsson–Andersen : Green business model innovation in the tourism and experience economy, *Nordic Innovation* 2012:08, mai 2012.
- OCDE (2006), *Innovation and Growth in Tourism*, OCDE, Paris.
- OCDE (2008), *Le tourisme dans les pays de l'OCDE 2008. Tendances et politiques*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009), *L'éco-innovation dans l'industrie : favoriser la croissance verte*, OCDE, Paris.
- OCDE (2010a), *Guide pour le développement des politiques de consommation*, OCDE, Paris.
- OCDE (2010b), *La stratégie de l'OCDE pour l'innovation. Pour prendre une longueur d'avance*, OCDE, Paris.
- OCDE (2011a), *Vers une croissance verte*, OCDE, Paris.
- OCDE (2011b), *Les politiques de soutien à l'éco-innovation*, OCDE, Paris.
- OCDE (2011c), *Fostering Innovation for Green Growth*, OCDE, Paris.
- OCDE (2011d), *Radical and Systemic Eco-Innovation and the Role of Business Models*, OCDE, Paris.
- OCDE (2012), *Fostering Eco-Innovation: Policy Implications*, OCDE, Paris
- OCDE et Eurostat (2005), *Manuel d'Oslo: Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*. OCDE, Paris.
- OCDE et PNUE (Programme des Nations Unies pour l'environnement) (2011), *Climate Change and Tourism Policy in OECD Countries*, OCDE, Paris, à paraître.
- OMT (Organisation mondiale du tourisme) (2010a), *Baromètre OMT du tourisme mondial*, 8(2), juin.

- PNUE (2011a), *Vers une économie verte : Pour un développement durable et une éradication de la pauvreté* - Synthèse à l'intention des décideurs, [http://www.unep.org/greeneconomy/Portals/88/documents/ger/GER\\_synthesis\\_fr.pdf](http://www.unep.org/greeneconomy/Portals/88/documents/ger/GER_synthesis_fr.pdf).
- PNUE et OMT (2005), *Vers un Tourisme Durable. Guide à l'usage des décideurs*, PNUE et OMT.
- PNUE et OMT (2011), « Tourism – Investing in energy and resource efficiency », *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication*, [www.unep.org/greeneconomy](http://www.unep.org/greeneconomy).
- Sawhney, M., Wolcott, R. C. et I. Arroniz (2006) – Chen, J. & M. Sawhney(2010), Sloanreview.mit.edu & hbr.org & Kellogg School of Management, 1<sup>er</sup> avril 2006 & 2010.
- Smith, K. (2009), *Climate Change and Radical Energy Innovation: The Policy Issues*, TIK Working Papers on Innovation Studies, n° 20090101, Oslo.
- Wolcott, R. C. et M. J. Lippitz (2010), *Grow From Within – Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation*, Mc Graw Hill, États-Unis.
- Zysman, J. (2011), Berkeley Roundtable on the International Economy, Trade and Investment Challenges: ICT Enabled Services, Clouds, and Clean Tech, Symposium APEC Honolulu 2010.

