



# TOURISME RÉGÉNÉRATIF

Concepts, leviers d'actions  
et cas inspirants

Étude réalisée par LUMIA dans le cadre du programme Destination Regen.  
Merci aux partenaires :



## CREATIVE COMMONS



Ce document est réalisé par LUMIÅ. Il est soumis à la licence creative commons CC BY-NC-ND. Vous êtes autorisés à partager, à condition de créditer l'ayant-droit ainsi que la licence. Il est interdit de modifier l'oeuvre originale et de la partager à des fins commerciales.

Pour citer l'œuvre :

LUMIÅ (2026), Tourisme Régénératif : Concepts, leviers d'actions et cas inspirants, juin, disponible sur [lumia-edu.fr/publications/](https://lumia-edu.fr/publications/)

# ÉDITO

Ce travail est le fruit d'un projet de recherche-action collectif, porté par LUMIÅ en partenariat avec Change It Use It, et rendu possible grâce à la précieuse coopération de partenaires qui se sont engagés dans le programme Destination Regen. Nous souhaitons les remercier ici d'avoir cru en ce programme et de leur volonté de s'engager par l'expérimentation dans la transformation du tourisme dans une visée régénérative.

Merci aux partenaires de la destination Aix-les-Bains Riviera, en particulier à Laurie SOUVIGNET, directrice générale de l'Agence Aix-les-Bains Riviera des Alpes, Noémie SERVAUD, référente RSE de l'Agence Aix-les-Bains Riviera des Alpes, Florian HUGONNET, directeur général du Domaine de Marlioz, Emma ZANIN, Responsable administrative et chargée de projets au Domaine de Marlioz, Sophie CASSARO, Responsable tourisme à Grand Lac Agglomération, et merci au Crédit Agricole des Savoie pour le soutien financier.

Merci aux partenaires de la destination Oléron, en particulier à Olivier FRANCHEO, Chargé de mission Politique contractuelle à la Région Nouvelle-Aquitaine, Mathilde LE-ROCH, Chargée de mission Tourisme à la Région Nouvelle-Aquitaine, Alain BARCAT, gérant du Camping La Brande, Emrick HERBAUT, Directeur adjoint de l'Office de tourisme de l'île d'Oléron et du bassin de Marennes, François TISSOT-ROSSET, Responsable pôle

Economie & Territoire à la Communauté de Commune de l'Île d'Oléron, Karine URBANI, directrice de l'Association Oléronaise de l'Hôtellerie de Plein Air (AOHPA) et Line JAVEL, présidente de l'Association Oléronaise de l'Hôtellerie de Plein Air.

Merci aux partenaires de la destination Sud Vienne Poitou, en particulier à Olivia GAUTIER, fondatrice et gérante de l'hôtel-restaurant Les Orangeries, Julien GAUTIER, chargé de mission RSE à l'hôtel-restaurant Les Orangeries, Samuel GUILBERT, directeur général de l'Office de Tourisme Sud Vienne Poitou, Benjamin SANTIAGO, responsable en ingénierie touristique à l'Office de tourisme Sud Vienne Poitou et à Sara COUTURIER-SAUROIS, chargée de mission Tourisme et numérique à la Région Nouvelle-Aquitaine.

Merci aux partenaires de la destination Côte du Midi, en particulier à l'équipe du Domaine de Saint-Martin-de-Toques. Merci à Mickael CHABANOL, Directeur Ingénierie et Développement du Tourisme à l'Office du Tourisme Côte du Midi et Serge HOIBIAN, Directeur général Office de Tourisme de la Côte du Midi.

Auteurs : Nicolas ROUSSIGNOL, Christophe SEMPELS, Julie RIEG  
Editeur : LUMIÅ

# SOMMAIRE

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Propos introductif.....                                                                   | 9  |
| I. Pourquoi parler de tourisme régénératif ? .....                                        | 11 |
| 1. Nous faisons face à des enjeux à l'échelle planétaire.....                             | 12 |
| 2. Les répercussions à l'échelle territoriale .....                                       | 14 |
| 3. Les interdépendances entre la santé du tourisme et celle des territoires .....         | 16 |
| 1) Le tourisme est dépendant de la santé des territoires .....                            | 16 |
| 2) Le rôle de l'industrie du tourisme pour préserver la santé des territoires .....       | 18 |
| II. Qu'entend-on par « tourisme régénératif » ? .....                                     | 20 |
| 1. Définition du tourisme régénératif .....                                               | 21 |
| 2. Objectifs du tourisme régénératif.....                                                 | 23 |
| 3. Du tourisme durable au tourisme régénératif : un changement de paradigme .....         | 25 |
| III. Quels sont les grands principes du tourisme régénératif ? .....                      | 27 |
| Principe 1 : adopter une pensée en système vivant .....                                   | 29 |
| Principe 2 : honorer l'identité du lieu .....                                             | 31 |
| Principe 3 : respecter la capacité d'accueil du territoire .....                          | 32 |
| Principe 4 : intégrer des logiques de circularité.....                                    | 33 |
| Principe 5 : rechercher la robustesse.....                                                | 35 |
| Principe 6 : régénérer les écosystèmes naturels .....                                     | 36 |
| Principe 7 : prendre soin de la santé des personnes.....                                  | 38 |
| Principe 8 : agir en collaboration étroite avec les parties prenantes du territoire ..... | 40 |

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Principe 9 : faire vivre des expériences transformatrices .....                                                      | 41 |
| Principe 10 : partager la valeur monétaire.....                                                                      | 43 |
| <br>IV. Quels sont les leviers d'action sur lesquels un hébergeur touristique peut agir ?.....                       | 44 |
| 1. Les hébergeurs, des catalyseurs pour un tourisme à visée régénérative .....                                       | 45 |
| 2. Aménager le foncier et les infrastructures.....                                                                   | 47 |
| 3. Gérer les flux.....                                                                                               | 50 |
| 4. Agir sur le sourcing et les achats.....                                                                           | 54 |
| 5. Enrichir l'expérience client.....                                                                                 | 57 |
| 6. Transformer le système managérial et la culture d'entreprise .....                                                | 60 |
| 7. Adapter la gouvernance .....                                                                                      | 64 |
| 8. Participer à des projets de territoire .....                                                                      | 67 |
| 9. Pratiquer des tarifications innovantes .....                                                                      | 70 |
| <br>V. En quoi ces leviers d'actions viennent-ils enrichir le modèle économique d'un hébergeur ? .....               | 73 |
| 1. Enrichissement des processus de création de valeur .....                                                          | 75 |
| 1) Nouveaux rôles pour de possibles nouveaux bénéficiaires.....                                                      | 75 |
| 2) Enrichissement de l'expérience clients et élargissement des clients bénéficiaires cibles.....                     | 76 |
| 3) Création d'offres « conjointes » avec des partenaires pour venir renforcer le potentiel et la santé du lieu ..... | 77 |
| 2. Enrichissement des processus de production de valeur .....                                                        | 79 |
| 1) Une nécessaire évolution des modes de pensées prédéterminant l'action.....                                        | 79 |
| 2) Les leviers d'actions sont autant de moyens d'agir différemment.....                                              | 80 |
| 3. Repenser les processus de distribution de valeur .....                                                            | 83 |
| 1) Attirer une clientèle plus locale et régionale .....                                                              | 84 |

|                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2) Promouvoir auprès des destinations accessibles par transport doux ou bas-carbone.....                                       | 84  |
| 3) Passer d'une distribution par plateformes à une distribution par écosystèmes territoriaux temporellement plus continue..... | 85  |
| 4) Changer les messages commerciaux.....                                                                                       | 86  |
| 4. Enrichir le processus de monétisation de valeur en modifiant le modèle de revenus .....                                     | 87  |
| 1) Evolution de la structure et des flux de coûts .....                                                                        | 87  |
| 2) Evolution de la structure et des flux de revenus .....                                                                      | 90  |
| VI. Quels indicateurs pour évaluer une démarche de tourisme régénératif ? .....                                                | 95  |
| 1. Des indicateurs encore peu développés.....                                                                                  | 96  |
| 2. Du suivi de performance interne à la contribution au territoire.....                                                        | 98  |
| 3. Des indicateurs orientés trajectoires et pilotage.....                                                                      | 99  |
| 4. Capacité d'accueil : un indicateur central, désormais multidimensionnel.....                                                | 100 |
| 5. Des pratiques d'évaluation encore largement adossées aux cadres existants.....                                              | 101 |
| VII. Exemples de cas inspirants .....                                                                                          | 103 |
| 1. Playa Viva (Mexique) .....                                                                                                  | 104 |
| 1) Présentation du lieu.....                                                                                                   | 104 |
| 2) Contexte territorial .....                                                                                                  | 105 |
| 3) Une gouvernance alignée avec l'approche du tourisme régénératif.....                                                        | 105 |
| 4) Ce qui est fait sur site .....                                                                                              | 106 |
| 5) Ce qui est fait avec les publics accueillis.....                                                                            | 107 |
| 6) Ce qui est fait à l'échelle du territoire .....                                                                             | 108 |
| 7) Modèle de revenus.....                                                                                                      | 109 |
| 8) Ce qui est régénéré.....                                                                                                    | 110 |

|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2. La Maison forte, un tiers-lieu rural et lieu de séjours (France).....                            | 111 |
| 1) Présentation du lieu.....                                                                        | 111 |
| 2) Contexte territorial .....                                                                       | 112 |
| 3) Ce qui est fait sur site : écologie et organisation .....                                        | 113 |
| 4) Ce qui est fait avec les publics accueillis.....                                                 | 113 |
| 5) Ce qui est fait avec les communautés locales.....                                                | 114 |
| 6) Ce qui est fait à l'échelle du territoire .....                                                  | 114 |
| 7) Modèle de revenus .....                                                                          | 115 |
| 8) Ce qui est régénéré.....                                                                         | 116 |
| 3. La Réserve biologique des Monts d'Azur (France), un hébergeur au service du réensauvagement..... | 117 |
| 1) Présentation du lieu.....                                                                        | 117 |
| 2) Contexte territorial .....                                                                       | 118 |
| 3) Ce qui est fait sur site.....                                                                    | 119 |
| 4) Ce qui est fait avec les publics accueillis.....                                                 | 120 |
| 5) Ce qui est fait à l'échelle du territoire.....                                                   | 121 |
| 6) Le modèle de revenus .....                                                                       | 122 |
| 7) Ce qui est régénéré .....                                                                        | 123 |
| 4. Mob Hôtel.....                                                                                   | 125 |
| 1) Présentation du lieu.....                                                                        | 125 |
| 2) Contexte territorial .....                                                                       | 126 |
| 3) Ce qui est fait sur site.....                                                                    | 126 |
| 4) Ce qui est proposé aux publics accueillis.....                                                   | 128 |
| 5) Ce qui est fait à l'échelle territoriale.....                                                    | 129 |
| 6) Modèle de revenus .....                                                                          | 130 |

|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7) Ce qui est régénéré.....                                                                      | 130 |
| VIII. Quatre hébergeurs pionniers accompagnés dans le cadre du programme Destination Regen ..... | 133 |
| 1. Domaine de Marlioz (Aix-les-Bains) .....                                                      | 135 |
| 2. Camping La Brande (Île d'Oléron) .....                                                        | 138 |
| 3. Les Orangeries (Sud Vienne Poitou) .....                                                      | 141 |
| 4. Saint-Martin-de-Toques (Occitanie) .....                                                      | 144 |
| IX. Conclusion générale.....                                                                     | 147 |
| X. Bibliographie.....                                                                            | 152 |

# PROPOS INTRODUCTIF

Cette étude est issue du Programme Destination Regen, lancé et porté par LUMIÅ en partenariat avec Change It Use It. Elle vise à contribuer à faire émerger le tourisme régénératif en France.

**LUMIÅ** est un centre d'innovation stratégique et de recherche-action visant à rendre le régénératif atteignable pour les entreprises et les territoires. Nous y contribuons de trois manières :

1. En accompagnant l'innovation via nos interventions ;
2. En embarquant via nos formations, conférences et animations ;
3. En explorant via nos travaux de recherche-action. Nous disposons d'une expertise pointue sur l'innovation de modèle économique, le leadership, l'aménagement foncier à visée régénérative et le tourisme à visée régénérative, dont le présent travail en constitue une illustration.

**Change it Use it** est un cabinet de sociologie, psychosociologie et prospective qui accompagne les organisations et les territoires dans leurs transformations socio-écologiques. Nous contribuons de trois manières :

1. En analysant les usages, dynamiques sociales et conditions d'acceptabilité du changement ;
2. En concevant et animant des démarches de concertation et

de coopération entre parties prenantes ;

3. En mobilisant la prospective pour aider à imaginer des modèles plus résilients, équitables et pérennes. Notre expertise porte notamment sur les transformations des modes de vie, les dynamiques territoriales et l'accompagnement des transitions, en particulier dans le champ du tourisme.

**L'étude a permis d'accompagner quatre destinations, avec pour objectif d'identifier des pistes d'enrichissement des modèles économiques pour quatre hébergeurs différents, dans une visée régénérative.**

Sur chaque destination, une collaboration étroite avec différents acteurs a été menée :

- Un ou plusieurs Organisme(s) de tourisme partenaires (ADT, CRT, OT ou collectivités) ;
- Un hébergeur (hôtels, gîtes, campings, ...) ;
- Un ensemble de parties prenantes locales ayant été impliquées dans des échanges et des ateliers collaboratifs.

Destination Regen consiste en un programme de recherche-action qui a combiné :

- des recherches scientifiques pour rester à la pointe de la connaissance ;
- des applications concrètes auprès des destinations pour

tester, expérimenter, transformer.

Les objectifs du programme sont les suivants :

- Enrichir le modèle économique de l'hébergeur dans une visée régénérative ;
- Développer et s'approprier des outils et méthodes pour s'engager dans une démarche de tourisme régénératif ;
- Engager une dynamique collective à l'échelle des destinations ;
- Inspirer et essayer les expérimentations sur l'ensemble des territoires français.



# Pourquoi parler de • tourisme régénératif ?





# 1. Nous faisons face à des enjeux à l'échelle planétaire

Nous vivons depuis 11 700 ans à l'ère géologique de l'Holocène, durant laquelle l'ensemble du vivant, et en particulier l'humanité, a connu un équilibre du système Terre lui permettant de se développer et de prospérer. Cet équilibre se maintient principalement grâce à 9 processus biochimiques régulateurs identifiés par le Stockholm Resilience Center. Ces processus ont des seuils à ne pas dépasser, en-dessous desquels l'espace de vie pour l'humanité est préservé (nous restons dans une zone dite 'de sécurité'). C'est ce que nous nommons communément les limites planétaires.

Or, 7 des 9 limites planétaires ont aujourd'hui dépassé leur(s) seuil(s) d'alerte. Cela signifie que nous entrons dans une zone d'incertitude (risque accru de basculement du système Terre), voire dans une zone dangereuse (risque élevé) de déséquilibre du système Terre, venant déstabiliser les conditions d'habitabilité du vivant humain et non humain.

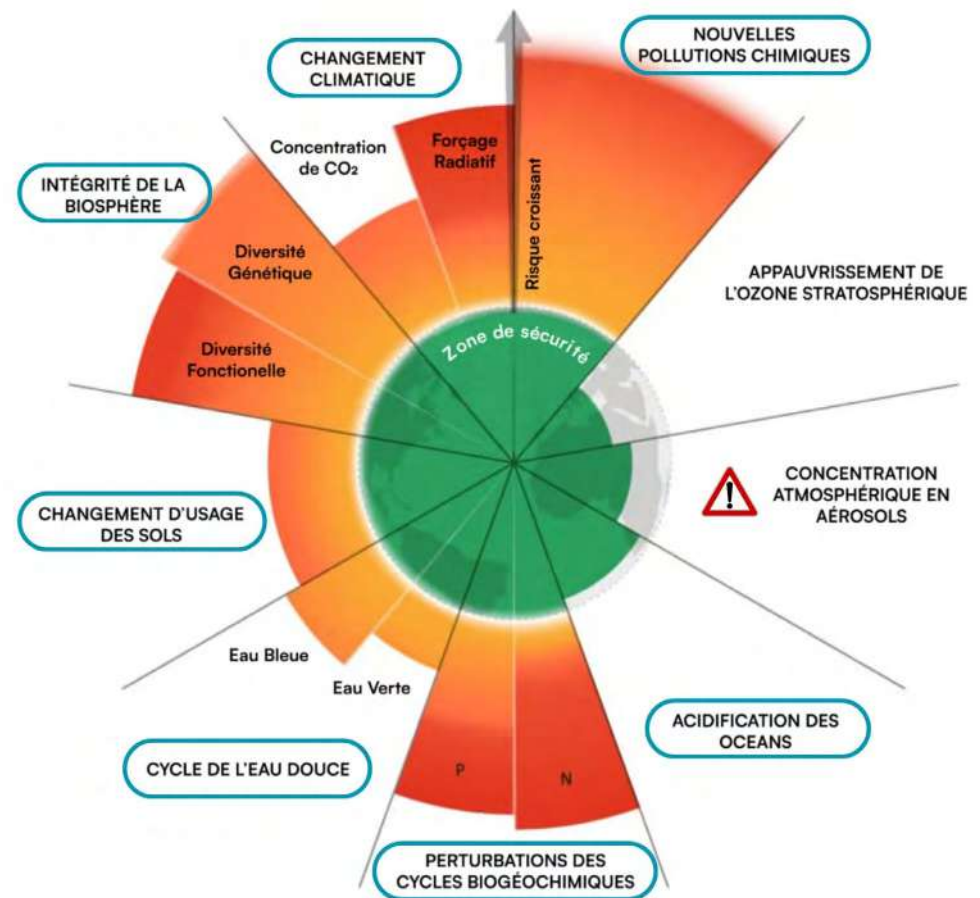
Nous savons que les activités humaines sont aujourd'hui le premier facteur de déstabilisation des écosystèmes naturels, et donc les premières responsables.



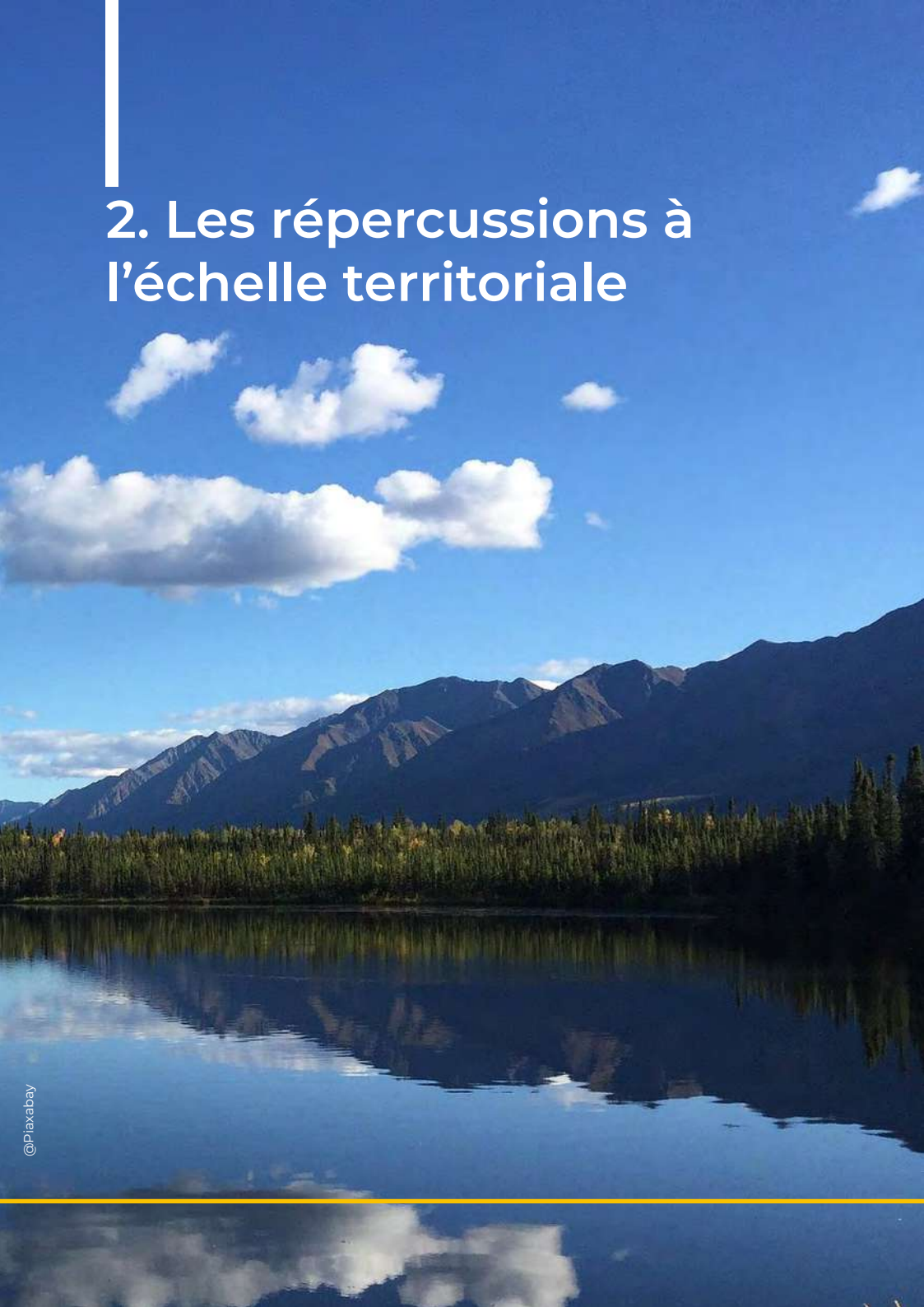
*Il faudrait être fou pour s'éjecter de ce coin douillet qu'est l'Holocène, mais c'est exactement ce que nous faisons*  
(Raworth, 2017, p.68)



L'ensemble des politiques RSE menées depuis des décennies par les organisations n'ont malheureusement pas permis de renverser la tendance. Plus que jamais nécessaires, leurs ambitions doivent être relevées. Ainsi, viser majoritairement une réduction des impacts négatifs des activités humaines ne suffit plus. Si nous voulons revenir en deçà des limites planétaires pour espérer maintenir les conditions d'habitabilité de la Terre, il faut coupler ce mouvement à un second mouvement : générer des impacts positifs.



: Stockholm Resilience Center Traduction : Bon Pote



## 2. Les répercussions à l'échelle territoriale

A l'échelle territoriale, de nombreuses répercussions à la fois écologiques, sociales et économiques se font ressentir.

Les répercussions écologiques sur les territoires sont diverses et variées. Nous pouvons citer par exemple :

- Une augmentation des températures moyennes et une intensification des périodes caniculaires en fréquence, en durée et en intensité
- Une augmentation en fréquence et en intensité des risques naturels (tempêtes, inondations, sécheresses, risque de feu, submersions marines, etc.)
- Un recul du trait de côte à cause de la hausse du niveau de la mer
- Une dégradation de la qualité de l'air (pollutions atmosphériques)
- Un stress hydrique et une dégradation de la qualité de l'eau
- Une érosion de la biodiversité (faune et flore), de l'ensemble des services écosystémiques et une dégradation de la qualité paysagère

Et concernant les répercussions socio-économiques, les conséquences sont par exemple :

- Des problématiques de santé (pollution atmosphérique, de l'eau, des sols, stress thermique accru, risques physiques, ...),

prioritairement auprès des populations les plus vulnérables

- Des conflits d'usage sur la ressource en eau (entre habitants, industries, exploitants agricoles, etc.) avec un risque de délitement du lien social dans les territoires ou des pertes de légitimité à opérer pour les activités consommatrices
- L'impact économique des canicules (baisse de productivité, perte d'attractivité de destinations ou d'activités, ...)
- Les conséquences socio-économiques directes et indirectes des catastrophes naturelles et de leurs impacts sur les activités (dégradation des infrastructures et des équipements, difficulté ou perte d'accès, perturbation des chaînes d'approvisionnement, défaillance de réseaux, contamination diverses et variées, perte d'attractivité de destination, ...)
- Une nécessaire évolution de pratiques et des coûts de transition associés (p.ex. pratiques agricoles, sylvicoles, refroidissement industriel/énergétique, ...)
- Des risques d'inassurabilité et leurs conséquences sur les activités (actifs échoués, risques à opérer, ...)
- Une perte de valeur culturelle, paysagère ou patrimoniale (p.ex. après des méga-feux)
- ...



Montreuil-Montantun @Productions Planes Mickael



Roc d'enfer @Productions Planes Mickael

### 3. Les interdépendances entre la santé du tourisme et celle des territoires

L'industrie du tourisme repose structurellement sur la qualité écologique, paysagère et socio-culturelle des territoires dans lesquels elle s'inscrit. Cette dépendance traduit une relation de coévolution entre le tourisme et son milieu d'accueil : les dynamiques touristiques transforment les territoires, tandis que la santé des territoires conditionne en retour, l'attractivité et la viabilité du tourisme.

#### 1) Le tourisme est dépendant de la santé des territoires

Le tourisme repose sur un certain nombre de conditions territoriales socio-écologiques :

- les écosystèmes naturels permettent la pratique de nombreuses activités touristiques de plein air, autant sportives (baignade, randonnée, ski, escalade, etc.) que contemplatives (inspiration artistique, quête spirituelle, observation). Les communes touristiquement les plus dynamiques sont d'ailleurs celles ayant la part des forêts et milieux semi-naturels la plus significative ;
- les services écosystémiques<sup>1</sup> de régulation sont essentiels au maintien de l'activité touristique : régulation du climat, capacité de rafraîchissement, filtration de l'air et de l'eau, ... ;

<sup>1</sup> Les services écosystémiques sont les services rendus par les écosystèmes naturels. Il se distingue quatre grandes catégories : les services d'approvisionnement (apport de nourriture, de fibres, de ressources génétiques, d'eau douce, etc.), les services de régulation (régulation climatique, régulation des maladies, purification de l'eau, etc.), les services culturels (loisirs et tourisme, inspiration, éducation, valeurs spirituelles et religieuses, etc.) et les services de soutien, à la base de tous les autres services (cycle des nutriments, cycle de l'eau, photosynthèse, formation des sols, production primaire, etc.).

- l'identité et la singularité des destinations reposent sur ses dimensions écologiques, historiques, culturelles, sociales ;
- l'accessibilité des systèmes énergétiques (disponibilité, prix), des systèmes de mobilité (infrastructures routières, modes de transports, type de carburants, prix, etc.) à la fois pour venir jusqu'à la destination et pour se déplacer dans la destination;
- la disponibilité des ressources naturelles présentes sur le territoire et celles importées, ainsi que leur répartition entre les différentes activités (hébergement, restauration, industrie, agriculture, particuliers, etc.), permettant notamment de gérer des conflits d'usage de ressources ;
- ...

Déjà, certains territoires sont très directement confrontés aux conséquences du dépassement des limites planétaires. Et demain, tous le seront à des degrés divers. Par ailleurs, dans une logique de coévolution entre la santé des territoires et celle du tourisme, un certain nombre de questions peut se poser :

- Peut-on continuer d'arroser les golfs, de remplir les piscines et de faire fonctionner les spas dans un contexte de stress hydrique croissant et de conflit d'usage de la ressource en eau ?
- Pourra-t-on toujours faire du canoé-kayak en cas de réduction des débits d'eau ou de dégradation de la qualité sanitaire des

eaux ?

- Pourra-t-on continuer de faire de l'acrobranche lors des périodes de forte sécheresse fragilisant les arbres ou sous le couvert d'interdiction d'accès pour risque incendie ?
- Pourra-t-on continuer de pratiquer l'escalade lors des périodes de forte chaleur, la pierre devenant trop brûlante pour s'y accrocher ?
- Les touristes vont-ils continuer à affluer dans un contexte de dégradation des paysages (écosystèmes naturels) ?
- Est-ce que cela sera toujours agréable de prendre un verre en terrasse sous 40°C, ou de participer à des événements de plein air ?
- Pourra-t-on continuer de proposer une diversité de produits locaux dans un contexte de mutation de l'environnement ?
- Dans quelle mesure l'augmentation en fréquence et en intensité des événements naturels extrêmes (canicules, sécheresses, inondations, feux de forêts, tempêtes, etc.) va-t-elle impacter les activités touristiques ?

## 2) Le rôle de l'industrie du tourisme pour préserver la santé des territoires

### Les pressions exercées par le tourisme

Le tourisme exerce un certain nombre de pressions sur les écosystèmes naturels et sur les communautés humaines. Par exemple :

- Pression sur les ressources naturelles, destruction / altération des milieux naturels et perte d'habitat pour la biodiversité (besoin de matières premières et extraction corolaire, pression sur l'eau, sur les sols, sur la biodiversité, sur les milieux marins et côtiers, construction d'infrastructures et d'équipements, artificialisation du littoral, (sur)fréquentation des lieux, mitage paysager, pollution lumineuse, ...)
- Pression foncière et immobilière (conversion de logements résidentiels en logements touristiques, développement des résidences secondaires, hausse des loyers et des prix, raréfaction des logements pour les locaux, ...)
- Pression infrastructurelles (réseau d'eau potable, assainissement, traitement des déchets face à des rejets importants et parfois mal gérés, transports publics, réseaux énergétiques ou télécom, hôpitaux, secours, sécurité civile ou police, banalisation architecturale, ...)
- Impact des mobilités pour accéder à la destination et s'y déplacer
- Nuisances subies pour la population locale (nuisances visuelles, sonores, embouteillages, incivilités, surfréquentation des lieux, conflit d'usage, transformation de commerces locaux en commerces touristiques, éviction des ménages modestes, fatigue relationnelle, ...)
- Pression paysagère (multiplication des panneaux, terrasses, enseignes, homogénéisation esthétique, mise en scène du territoire, banalisation des fronts de mer, ...)
- Pression sur les prix et le coût de la vie (p.ex. alimentation, foncier et immobilier, restauration, loyers, services, stationnement, loisirs, ...)
- Pression sur les finances publiques (entretiens renforcés des espaces publics, nettoyage, sécurité, régulation des flux, secours, gestion des conflits, réparation des sentiers, ...) et désynchronisation entre bénéficiaires privés et coûts collectifs, ...)
- Pression culturelle (marchandisation des traditions, folklorisation, simplification de pratiques culturelles complexes, transformation de fêtes locales en spectacles, perte de sens rituel ou communautaire, standardisation d'artisanat local, ...)
- Pression sur le travail et les conditions d'emploi (emplois saisonniers, fragmentation des horaires, bas salaires, pénibilité, forte dépendance à la conjoncture, contrats précaires, ...)

- Dépendance économique parfois excessive du tourisme dans certains territoires (dépendance aux flux internationaux, vulnérabilité aux crises sanitaires, géopolitiques, climatiques ou énergétiques, exposition aux variations de change, fragilité face aux plateformes numériques, difficulté à maintenir d'autres activités productives, ...) et fuites économiques (chaines internationales, plateformes de réservation, compagnies aériennes, croisiéristes, tour-opérateurs, ...)
- Augmentation des inégalités entre les acteurs économiques du tourisme et le reste de la population (forte concentration économique)
- ...

### **Le tourisme, un levier puissant de régénération des territoires**

Le tourisme est une industrie majeure en France et à travers le monde, entraînant par conséquent un pouvoir et donc une responsabilité quant à la possibilité de préserver et de renforcer la santé des territoires.

- Le tourisme est le 3<sup>e</sup> secteur économique le plus important du commerce international, représentant 3,1 % du PIB mondial (8 % pour la France), et l'un des plus dynamiques avec une

forte croissance (3 à 5% par an prévu jusqu'à 2030). Il permet ainsi de faire vivre un grand nombre d'acteurs économiques sur le territoire, et donc d'influencer leurs pratiques.

- Le tourisme est trans-sectoriel, faisant vivre de nombreuses activités économiques : hébergement, gastronomie, transport, loisir et activités culturelles, événementiel, etc. cela en fait un catalyseur potentiel de l'économie régénérative.
- Les communes touristiquement dynamiques sont celles ayant la part des forêts et milieux semi-naturels la plus significative. Les territoires les plus touristiques ont donc un rôle plus déterminant à jouer concernant la préservation et la régénération des écosystèmes naturels avec lesquels ils sont en connexion directe.



*Le tourisme n'est pas seulement une industrie ; c'est une force puissante qui façonne les paysages, les économies et les cultures. [Il] a une occasion unique - et la responsabilité - de montrer la voie en créant un avenir plus juste et plus durable.*

(Beeters et Centley, 2025, p. 26)





# II. Qu'entend-on par « tourisme régénératif » ?

# 1. Définition du tourisme régénératif

Le concept de tourisme régénératif a émergé au milieu des années 2000 dans la littérature scientifique, connaissant ensuite un nombre croissant de publications, jusqu'à connaître un pic en 2022. Il s'agit donc d'un concept encore émergent, donc la définition n'est pas encore stabilisée ; chaque auteur proposant la sienne, comme l'illustre le tableau avec quelques définitions aux angles complémentaires.

| DÉFINITIONS ISSUES DE LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | RÉFÉRENCES                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| « Le tourisme régénérateur est une approche transformatrice qui vise à exploiter pleinement le potentiel des destinations touristiques afin qu'elles s'épanouissent et génèrent des effets positifs nets, en renforçant la capacité de régénération des sociétés humaines et des écosystèmes. »                                                                   | Bellato et al. (2023, p. 9)                 |
| « Un tourisme qui améliore le capital naturel, culturel et social d'une destination afin de créer des avantages positifs nets pour les personnes et la planète. »                                                                                                                                                                                                 | Duarte et al. (2024, p. 5)                  |
| Un « changement philosophique et pratique pour créer des communautés d'accueil prospères et pour régénérer et soigner les ressources abîmées, favorisant la collaboration plutôt que la concurrence, la communauté plutôt que l'intérêt personnel, la culture plutôt que la marchandise, l'abondance plutôt que la rareté et le bien-être plutôt que le profit. » | Pauline Sheldon (citée par Bill Swan, 2020) |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Le tourisme régénératif « repose sur une nouvelle compréhension du fait que l'économie des visiteurs, en général, et la destination, en particulier, ne sont pas une chaîne de production industrielle mais un système vivant, en réseau, intégré dans un système naturel appelé Nature et soumis aux règles et principes de fonctionnement de la Nature. »                                                                                                                                                                                                                     | Pollock (2019a, p. 7) |
| Le tourisme régénératif offre « une compréhension émergente, évolutive et dynamique, qui inclut la durabilité dans le cadre des systèmes vivants et met l'accent sur la relation de l'homme avec lui-même, avec l'autre et avec la terre ; où l'autre est invité à visiter le lieu, en ralentissant le rythme du visiteur et en créant une expérience qui active des liens profonds et positifs entre le visiteur, la communauté locale (l'autre), le lieu et les systèmes qui y soutiennent la vie, alignant à la fois le local et le visiteur sur les rythmes de la nature. » | Teruel (2018, p. 64)  |

Au regard de notre travail, à la fois de revue de littérature et d'accompagnement des acteurs sur le terrain, nous proposons la définition suivante :

#### Définition du tourisme régénératif, LUMIÅ 2026

**Le tourisme régénératif est un cadre conceptuel, méthodologique et philosophique reposant sur une compréhension systémique des activités touristiques et de leurs co-dépendances au territoire. Il vise à générer des impacts positifs (nets) sur les écosystèmes naturels et les communautés humaines sur lesquels il agit et desquels il dépend, en créant les conditions favorisant l'expression du plein potentiel et de la singularité de la destination – vue en tant que système vivant. Le tourisme régénératif repose sur sa capacité à porter des actions contributrices et transformatrices qui nous invitent à faire évoluer notre système de pensée et de croyances dans la perspective de soutenir la vie sous toutes ses formes.**

## 2. Objectifs du tourisme régénératif

L'objectif du tourisme régénératif, dans la lignée du paradigme régénératif, est de générer des impacts positifs et non plus simplement réduire les impacts négatifs. Pour cela, le tourisme régénératif vise à donner les conditions permettant au vivant non humain du territoire d'exprimer son plein potentiel (source : Sempels, 2023, applicable à toute organisation visant une ambition régénérative).



*Le tourisme régénératif vise à aller au-delà de la réduction des dommages, en créant un impact positif et curatif sur la planète et les personnes.*

*(Beeters et Centley, 2025, p. 34)*



Cet objectif principal s'appuie sur différents sous-objectifs :

- 👉 **Régénérer les écosystèmes naturels du territoire** : l'essence même du paradigme régénératif repose sur l'idée de régénérer le vivant, en premier lieu les écosystèmes naturels, pour renforcer les services écosystémiques dont ils sont porteurs et permettre de très nombreux co-bénéfices.
- 👉 **Renforcer l'économie et améliorer le bien-être des communautés locales** : le tourisme régénératif a pour but de créer les conditions permettant aux parties prenantes d'un territoire de vivre dignement, en les incluant dans les

décisions et les activités développées.

👉 **Maintenir la mémoire et la culture locale** : le tourisme régénératif intègre la culture comme système vivant à régénérer, et non comme simple patrimoine à préserver. Il vise à renforcer la mémoire des lieux au travers d'une transmission active des savoirs et des pratiques culturelles locales

👉 **Repenser notre rapport au monde** : le tourisme régénératif propose une transformation profonde de la relation à soi, aux autres et à la nature, le voyage devenant une occasion de se reconnecter au vivant. Cela peut permettre de modifier par la même occasion notre rapport au temps et à l'espace, et nous divulguer une perception plus systémique du monde : celle de faire partie d'un tout et d'être en interaction constante avec ses parties.

Le tourisme régénératif, plus qu'un résultat en soi, est avant tout un processus de transformation continue, un chemin à emprunter sans ligne d'arrivée, consistant à saisir de nouvelles opportunités chemin faisant. Il serait d'ailleurs plus approprié de parler de « tourisme à visée régénérative », mais nous parlons de tourisme régénératif pour simplifier les propos.

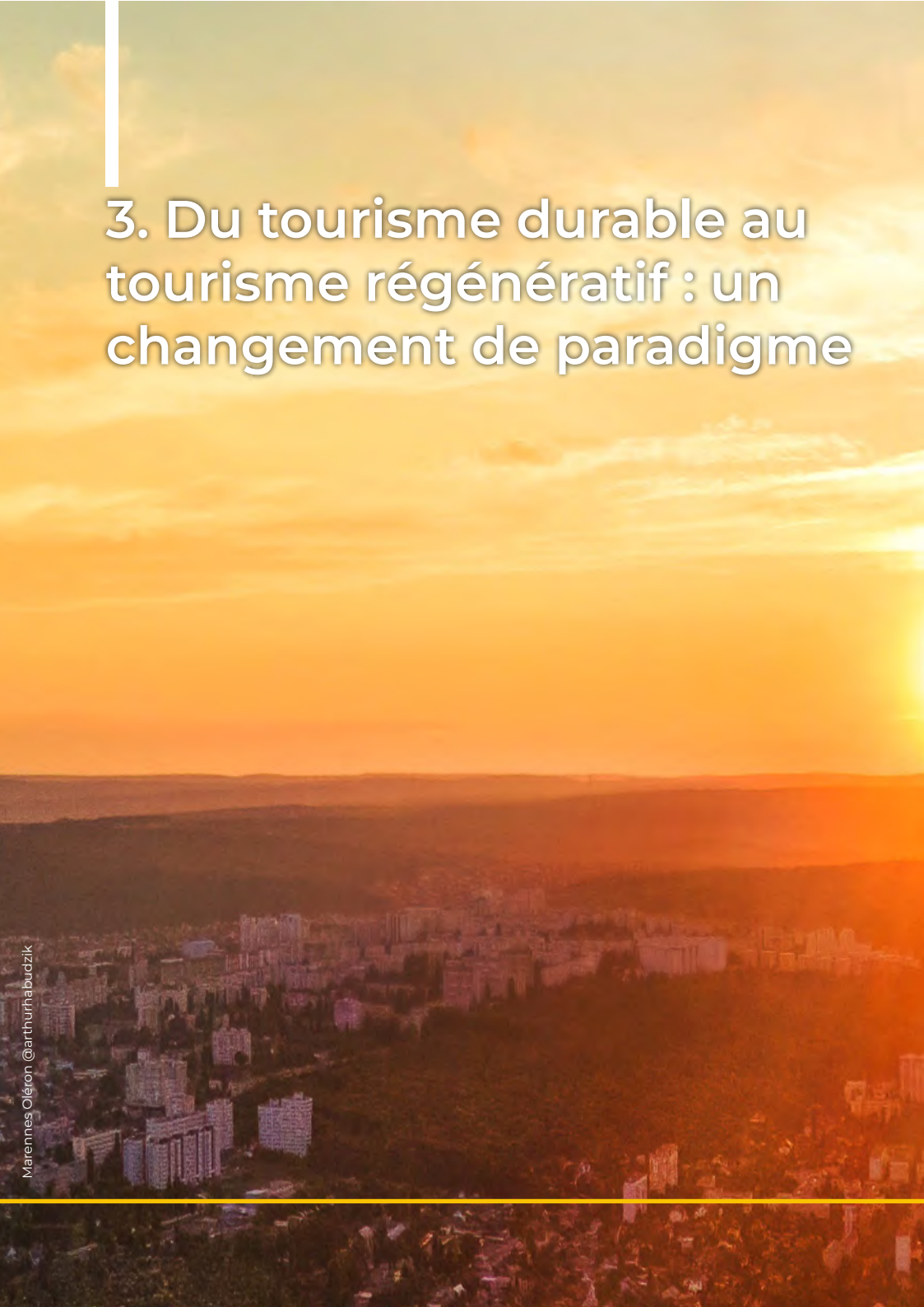
En ce sens, le changement d'état d'esprit à opérer est essentiel, si ce n'est le principal levier d'action. Il s'agit de s'approprier et

d'incarner un nouveau paradigme, d'adopter une nouvelle vision du monde et un nouveau rapport au monde, bien plus que d'appliquer une nouvelle méthode.



*Vous ne pouvez pas comprendre, et encore moins mettre en pratique le développement régénératif si vous n'avez pas fondamentalement changé vos schémas de pensée, votre façon de voir les choses, et si vous n'avez pas acquis un profond sentiment d'interdépendance avec toute forme de vie sur cette planète » (Pollock, 2019).*





### 3. Du tourisme durable au tourisme régénératif : un changement de paradigme

Par rapport au tourisme durable, le tourisme régénératif traduit un véritable changement de paradigme dans la manière de penser la relation entre l'activité touristique, les territoires, les écosystèmes et les communautés humaines.

La différence fondamentale entre ces deux approches tient à la manière dont elles conçoivent les relations entre les capitaux économiques, sociaux et écologiques. Dans l'approche classique du développement durable, dont s'inspire une grande partie du tourisme durable, ces différents capitaux sont souvent considérés comme partiellement substituables. Autrement dit, une dégradation écologique ou sociale peut, dans une certaine mesure, être compensée par une création de valeur économique, par des investissements futurs ou par des actions correctrices menées ailleurs ou plus tard. C'est ce que l'on appelle l'approche de la soutenabilité faible.

Cette logique autorise des arbitrages dans l'espace et dans le temps : préserver un écosystème ici, mais en dégrader un autre ailleurs ; privilégier aujourd'hui la croissance économique, en espérant restaurer demain les conditions sociales ou écologiques affectées. Dans les faits, ces arbitrages conduisent fréquemment à donner la priorité au capital économique, tandis que les capitaux naturels et sociaux deviennent des variables

d'ajustement. Le tourisme durable vise alors surtout à limiter en priorité les impacts négatifs de l'activité touristique, à améliorer son efficacité environnementale ou à mieux répartir certaines retombées économiques. Ces objectifs sont indispensables, mais gagnent à être complétés.

Ainsi, le tourisme régénératif repose sur une hypothèse différente, issue de l'approche de la soutenabilité forte : les capitaux économiques, sociaux et écologiques ne sont pas librement substituables. Certaines fonctions assurées par les écosystèmes - régulation du climat, fertilité des sols, disponibilité de l'eau, biodiversité, qualité des paysages, attachement aux lieux - ne peuvent être remplacées par du capital financier ou technologique. Certaines sont critiques, car leur dégradation compromet directement les conditions mêmes de possibilité de l'activité humaine, y compris économique.

Cette perspective conduit à renverser le raisonnement. L'économie touristique n'est pas extérieure au vivant : elle dépend de territoires habités, de communautés locales, de ressources naturelles, de paysages, de cultures, de savoir-faire et de relations sociales. Le système économique est donc imbriqué dans le système social, lui-même dépendant du système écologique. Dès lors, la bonne santé des écosystèmes et des communautés

humaines n'est pas un supplément d'âme ni une contrainte externe à gérer : elle constitue la condition de durabilité, de résilience et de désirabilité de l'activité touristique elle-même.

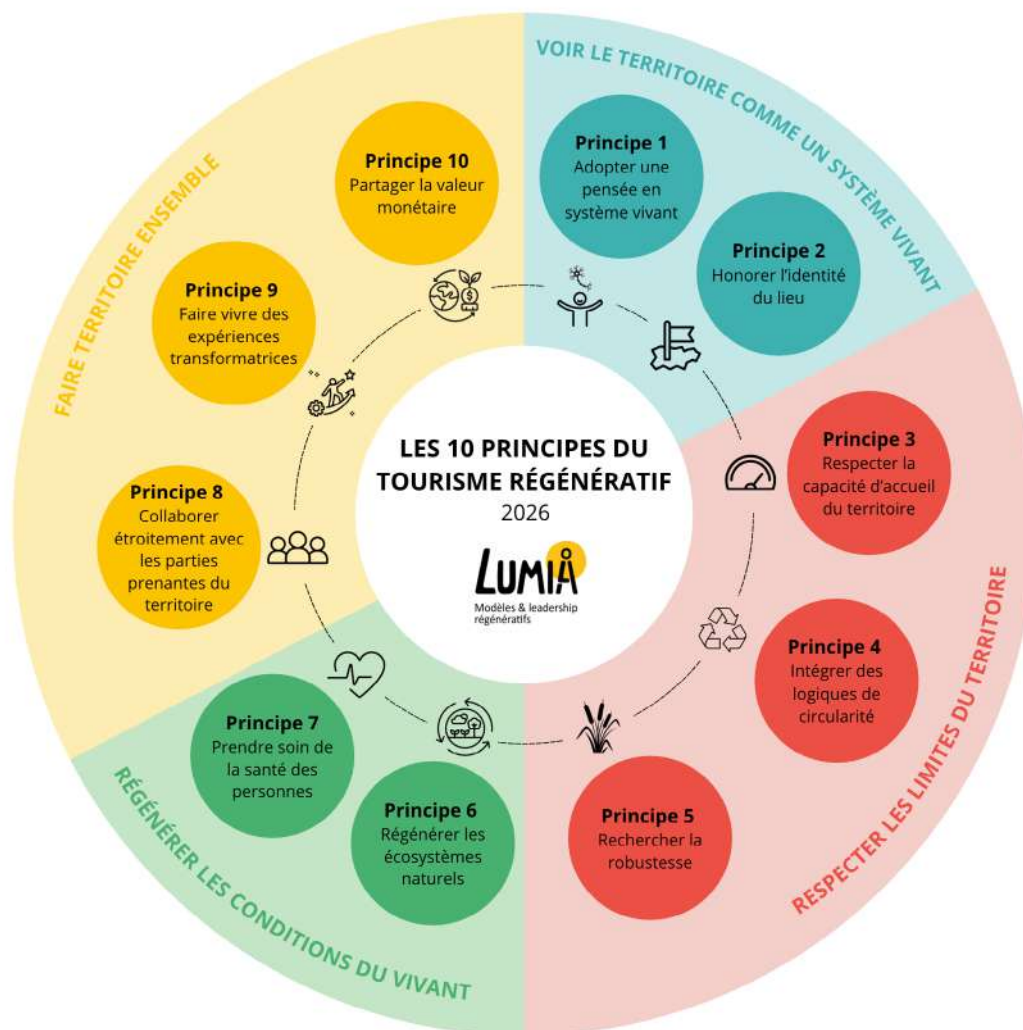
Cette évolution induit une nouvelle manière d'agir. Le tourisme durable mobilise souvent des solutions techniques ou organisationnelles pour optimiser l'existant : éco-efficience, labels, compensation, gestion des flux, réduction des consommations, amélioration des infrastructures. Ces leviers sont évidemment indispensables, mais ils ne suffisent pas toujours à transformer les causes profondes des dégradations. Le tourisme régénératif invite plutôt à reconcevoir les systèmes touristiques à partir du territoire vivant : ses limites écologiques, ses besoins sociaux, ses ressources culturelles, ses capacités d'accueil, ses vulnérabilités et ses potentiels de régénération.

En ce sens, le tourisme régénératif ne se demande pas seulement comment accueillir des visiteurs en générant moins de dommages. Il pose une question plus exigeante : comment l'activité touristique peut-elle contribuer à rendre un territoire plus vivant, plus résilient et plus habitable pour celles et ceux qui y vivent, humains et non-humains compris ?



# III. Quels sont les grands principes du tourisme régénératif ?

Nous avons identifié, au départ de la littérature et de nos travaux de recherche antérieurs consacrés à l'entreprise à visée régénérative, dix grands principes pouvant structurer l'approche du tourisme régénératif. Ces principes nous offrent à la fois un guide conceptuel et une boussole pour guider la réflexion et l'action.



Les 10 principes du tourisme régénératif, LUMIA 2026



# Principe 1 : adopter une pensée en système vivant

Adopter une pensée en système vivant permet d'appréhender la destination touristique en tant que système vivant, au sein desquels les acteurs humains et non humains coexistent et co-évoluent. Le tourisme n'y est donc plus perçu comme un secteur isolé, mais comme un sous-système intégré à un territoire régi par les principes du vivant, traversé par des dynamiques écologiques, sociales, économiques, culturelles et politiques.

Ce cadre conceptuel s'inscrit dans un changement de paradigme plus large, passant d'une logique de soutenabilité faible à une logique de soutenabilité forte. Cette dernière réfute l'idée de substitution entre le capital économique, écologique et social, fondé sur la notion de compromis, pour embrasser une approche d'imbrication des systèmes : le système économique est imbriqué dans le système social, lui-même imbriqué dans le système naturel.

Ainsi :

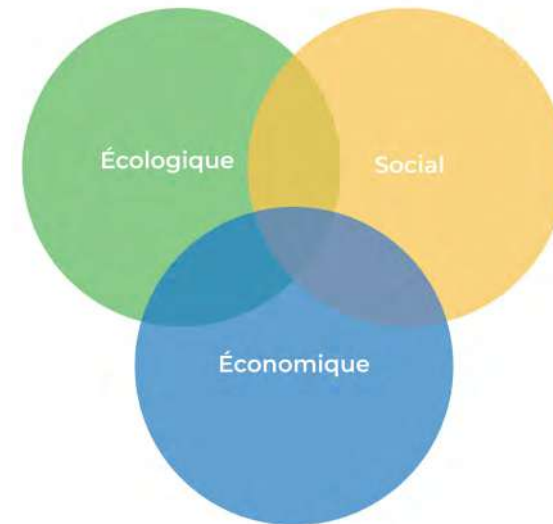
1. il n'y a pas de soutenabilité sociale dans un monde écologiquement effondré ;
2. il n'y a pas de soutenabilité économique dans un monde écologiquement et socialement sous pression ;
3. un grand nombre de fonctions remplies par la nature ne peuvent être remplacées. Ce paradigme nous invite donc à passer d'une vision mécaniste et anthropocentrée à une

vision écologique et relationnelle.

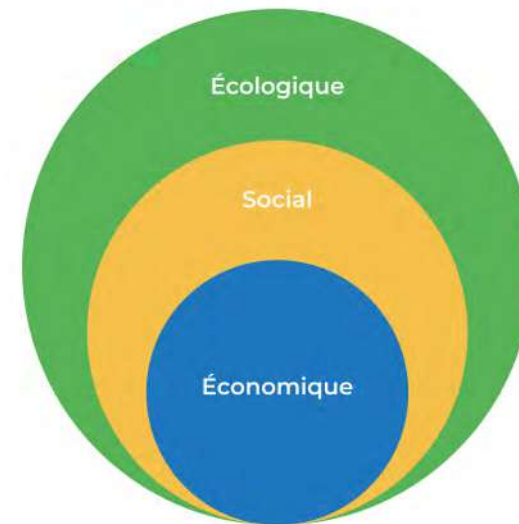
La relation entre les acteurs touristiques et la destination repose sur une dynamique de coévolution et de réciprocité. Chaque acteur et activité touristique influence la destination, tout en étant elle-même façonnée par eux. Par conséquent, les acteurs touristiques ne sont pas simplement considérés comme des consommateurs d'une destination donnée, mais comme des acteurs qui contribuent à la façonner.

Cette approche nous invite donc à privilégier une lecture holistique (issu du grec holos signifiant « le tout ») et systémique des interactions territoriales, impliquant une appréhension des besoins et des enjeux, ainsi qu'une reconfiguration des rôles des parties prenantes, envisagées comme des acteurs co-responsables de la santé du système territorial.

## SOUTENABILITÉ FAIBLE



## SOUTENABILITÉ FORTE



## Principe 2 : honorer l'identité du lieu

Ce principe a vocation à dépasser les approches standardisées du tourisme pour révéler et cultiver le potentiel unique de chaque territoire, en s'appuyant sur ses caractéristiques écologiques, socio-culturelles et historiques. Ce principe invite à comprendre en profondeur ce qui fait la spécificité d'un lieu, non pas pour l'exploiter, mais pour lui permettre d'exprimer son potentiel.

Il invite à favoriser une connexion sensible et authentique entre les visiteurs et les communautés locales, ainsi qu'entre les visiteurs et les écosystèmes naturels de la destination, condition préalable à des comportements respectueux et engagés.



*Il arrive souvent qu'un touriste traverse un lieu qu'il visite sans s'être pleinement senti connecté au « mauri » de ce lieu (force vitale, source des émotions, qualité et vitalité d'un lieu), voyageant sans comprendre l'environnement dans lequel il souhaite se connecter, les histoires de ce lieu, son histoire, son caractère unique et sa culture.*

(Haley, 2023, p.)



## Principe 3 : Respecter la capacité d'accueil du territoire

Le respect de la capacité d'accueil du territoire conditionne la soutenabilité écologique, sociale et expérientielle des activités touristiques. Le tourisme régénératif s'inscrit dans la logique de maintenir les activités touristiques dans les limites de fonctionnement des systèmes socio-écologiques, tout en préservant la qualité de vie des habitants et l'intégrité des milieux.

La capacité d'accueil ne se limite pas à un seuil de fréquentation, mais renvoie à un équilibre dynamique entre pressions anthropiques et résilience des systèmes socio-écologiques. Cette notion dépasse une approche strictement quantitative pour intégrer une pluralité de dimensions interdépendantes, incluant des facteurs environnementaux, sociaux, culturels, économiques et psychologiques.

La capacité d'accueil du territoire dépend notamment de l'intensité des usages, des temporalités de fréquentation (selon les saisons, les jours de la semaine, les heures dans la journée), des caractéristiques des visiteurs et des capacités de gestion des territoires.

## Principe 4 : intégrer des logiques de circularité



Ce principe consiste à intégrer des logiques de circularité inspirées du fonctionnement des écosystèmes naturels. Dans ces systèmes, la notion de déchet n'existe pas : chaque flux de matière, d'énergie ou d'information devient une ressource pour un autre système.

Il invite d'abord à la sobriété, puis à considérer chaque ressource dite "non productive" comme une ressource utile, à valoriser prioritairement à l'échelle locale. Cela implique de reboucler les flux :

- d'eau (infiltration, traitement, réutilisation),
- d'énergie (production d'énergies renouvelables, récupération de chaleur, etc.),
- de matières (réemploi, compostage, recyclage en dernier recours),
- d'information : partage de connaissances avec les acteurs locaux selon les besoins pour renforcer les synergies.

Les logiques de circularité d'eau et de matière sont d'ailleurs favorisées par l'utilisation de molécules bio-assimilables, capable de réintégrer, in fine, les cycles biophysiques. De fait, les molécules non bio-assimilables ne sont pas censées retourner dans la nature, car comme leur nom l'indique, elles ne peuvent pas être correctement assimilées par les écosystèmes naturels, générant

de fait des pollutions (des sols, de l'eau, de l'atmosphère, etc.),

Cette approche, tout en limitant les impacts socio-écologiques, réduit la dépendance aux ressources externes et renforce la résilience des territoires.





## Principe 5 : rechercher la robustesse

La robustesse est un principe fondé sur le vivant : il ne cherche pas la performance à tout prix, mais plutôt un fonctionnement sous-optimal permettant de résister aux aléas et aux mutations de l'environnement.

La performance se fonde sur la recherche d'optimisation maximale (efficacité, productivité, rentabilité) en particulier grâce à une approche de flux tendus, de spécialisation et de standardisation. Elle se focalise sur le court terme et base son efficacité sur une logique de prévisibilité de l'évolution de l'environnement. Dès lors, l'idéologie de la performance est efficace dans un monde stable.

La robustesse se fonde quant à elle sur la capacité à se maintenir dans un monde fluctuant grâce à différents mécanismes comme celui de redondance, de diversité et de sous-optimalité. Sans faire abstraction du court terme, son approche s'appuie sur une vision à plus long terme, avec ce souci d'adaptabilité face aux évolutions imprévisibles de l'environnement.

Or, au regard du dépassement des limites planétaires et du déséquilibre du système Terre que cela risque d'engendrer, le monde dans lequel nous vivons sera de plus en plus fluctuant, nécessitant de ce fait davantage une logique de robustesse que de performance.



## Principe 6 : régénérer les écosystèmes naturels

La régénération est une capacité qui est propre aux systèmes vivants (par exemple : une cellule, un être vivant, un écosystème naturel), consistant à s'auto-renouveler après une destruction partielle. Autrement dit, seul le vivant a la capacité à se régénérer.

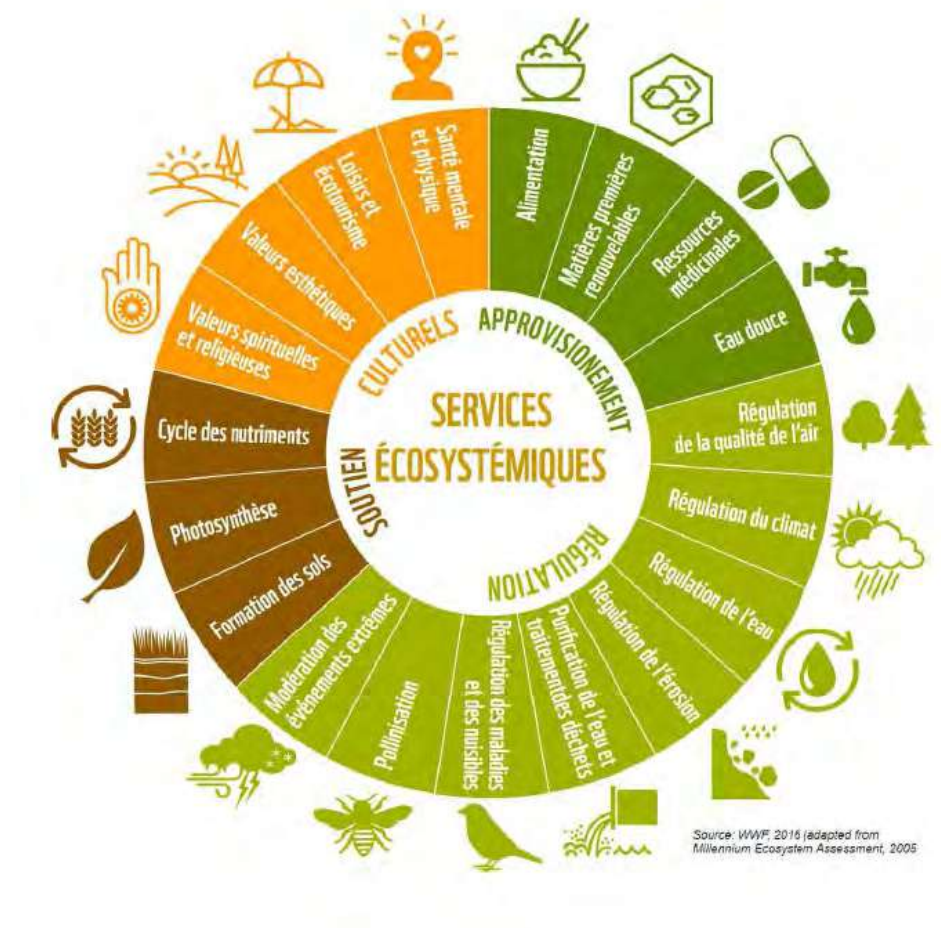
Le tourisme régénératif vise ainsi à créer ou recréer les conditions permettant aux écosystèmes naturels d'exprimer ce potentiel régénératif. Ainsi, les services écosystémiques, en particulier de soutien et de régulation<sup>2</sup>, se voient renforcés, créant de nombreux co-bénéfices.

- **Co-bénéfices écologiques** : restauration de la fertilité et de la structure des sols ; amélioration des cycles de l'eau, du carbone, de l'azote et des nutriments ; séquestration du CO<sub>2</sub> ; production d'oxygène ; augmentation de la biodiversité ; régulation naturelle de ravageurs ; etc.
- **Co-bénéfices sociaux** : amélioration de la santé par une meilleure qualité de l'air, de l'eau et des sols ; réduction de l'exposition aux risques climatiques notamment les îlots de chaleur ou les crues ; amélioration du confort thermique urbain ; renforcement de la sécurité alimentaire ; renforcement

2 Les services écosystémiques de soutien et de régulation désignent les fonctions écologiques fondamentales par lesquelles les écosystèmes maintiennent les conditions de la vie - formation des sols, cycles des nutriments, pollinisation, régulation du climat, de l'eau, des maladies ou de l'érosion - et rendent ainsi possibles les autres bénéfices que les sociétés humaines tirent de la nature.

de la cohésion sociale et du sentiment d'attachement au lieu, etc.

- **Co-bénéfices économiques** : réduction des coûts liés aux dommages climatiques et environnementaux ; baisse des dépenses de traitement de l'eau, de lutte contre l'érosion, de climatisation ou de gestion des inondations ; amélioration de la productivité agricole par la fertilité des sols, la pollinisation et le contrôle biologique ; augmentation de la productivité du travail et réduction de l'absentéisme ; valorisation foncière et attractivité territoriale ; etc.



## Principe 7 : prendre soin de la santé des personnes



Si le tourisme est fréquemment présenté comme un facteur de bien-être et de santé pour les visiteurs, ses effets sanitaires sont différenciés selon les parties prenantes et inégalement répartis dans les territoires.

De fait, les bénéfices du tourisme en matière de bien-être et de récupération sont majoritairement captés par les visiteurs, générant des effets positifs sur la santé physique et mentale des visiteurs, principalement à travers des périodes de repos, de rupture avec les contraintes professionnelles et de récupération psychologique. Ces effets, s'ils sont bénéfiques à court terme, s'atténuent progressivement après le retour et dépendent fortement des conditions de vie et de travail ultérieures.

En revanche, les coûts sanitaires indirects sont principalement supportés par les territoires d'accueil, en particulier :

- Pour les habitants : dégradation des environnements de vie, hausse du prix de l'immobilier et éloignement résidentiel, pression sur les systèmes de soins, etc.
- Pour les salariés dans le tourisme : précarité du travail, exposition significative aux troubles musculo-squelettiques, risques psychosociaux accrus liés à la saisonnalité, à l'irrégularité des plannings et à l'intensification du travail en période de forte fréquentation.

Cette asymétrie constitue un enjeu central pour l'analyse de la soutenabilité des modèles touristiques, en particulier dans les destinations à forte saisonnalité ou à forte intensité de fréquentation.

#### **Santé et nature : effets établis et conditions d'activation**

L'exposition à des environnements naturels est associée à des effets dits « restaurateurs », mesurables sur la santé physique et mentale. Le contact avec la nature permet par exemple la réduction de la fatigue mentale, notamment après des périodes de surcharge cognitive ou émotionnelle, une réduction du stress, une baisse de la pression artérielle et une amélioration de l'humeur. Ces effets sont en particulier éclairés par le concept de biophilie, qui désigne une affinité évolutive entre les humains et le vivant.

Les bénéfices associés au contact avec la nature sont toutefois conditionnels. Ils dépendent notamment de la qualité écologique des milieux, de la durée et de la régularité de l'exposition, des modalités d'usage (calmes, non intensives, non contraintes) et des contextes sociaux dans lesquels s'inscrivent ces expériences. Une utilisation simpliste de la nature à des fins de bien-être,

en particulier lorsque les milieux sont dégradés, artificialisés ou soumis à de fortes pressions de fréquentation, est alors contreproductif.

D'ailleurs, nous invitons à dépasser une vision strictement utilitariste des liens entre nature et santé. Ce n'est pas seulement la présence de nature qui importe, mais la manière dont les individus et les collectifs entrent en relation avec le vivant. Les bénéfices sur la santé sont une propriété émergente de relations socio-écologiques, plutôt que de simples bénéfices individuels à maximiser.

A hand is shown from the top right, with the index finger pointing down towards three wooden figures. The figures are made of light-colored wood and are holding hands in a line. They are standing on a dark, textured surface. The background is dark and out of focus.

## Principe 8 : agir en collaboration étroite avec les parties prenantes du territoire

Le tourisme régénératif est fondamentalement un processus collectif, qui privilégie la coopération à la compétition et repose sur une mise en commun des rôles, des responsabilités, des savoirs et des ressources. Cette dynamique implique d'élargir les formes de collaboration au-delà des acteurs traditionnels du tourisme, en intégrant des partenaires variés tels que collectivités, associations, chercheurs ou établissements éducatifs, afin de nourrir une intelligence collective et lancer une dynamique de transformation au service du territoire.

La collaboration avec les acteurs du territoire suppose d'avoir les compétences nécessaires pour porter les projets. Cela peut passer par l'accompagnement des communautés locales dans leur montée en compétences, pour qu'elles puissent embarquer dans les projets et elles-mêmes exercer ces rôles et activités.

Ce principe inscrit également la participation des communautés locales (habitants, acteurs économiques et associatifs) dans les réflexions structurantes. Cela implique d'informer de manière transparente, de créer des espaces de dialogues, jusqu'à intégrer les parties prenantes dans les processus de décision.

## Principe 9 : faire vivre des expériences transformatrices



Une expérience transformatrice désigne un processus par lequel un individu modifie durablement ses manières de percevoir le monde et d'orienter ses actions. Il s'agit d'un changement de perspective susceptible d'influencer les comportements, les choix et les valeurs dans la durée.

Le tourisme régénératif vise la transformation des relations : relation des visiteurs au territoire, au vivant, aux autres humains, mais aussi à leurs propres modes de vie et de consommation. Il invite plus spécifiquement à créer des relations profondes :



*Chaque interaction humaine peut être source d'une prise de conscience, mais ce sont les échanges profonds, intimes et sincères qui ont le plus de chances d'avoir un effet transformateur à long terme.*

*(Sheldon, 2020, p. 5)*



L'expérience transformative doit être comprise comme un processus potentiel, rendu possible par la conception de lieux, de récits et de relations cohérents, incarnés et territorialisés. Le tourisme régénératif ne « transforme » pas les individus ; il crée un cadre propice à l'émergence de transformations, en réarticulant expérience individuelle et dynamiques socio-écologiques des

territoires.

Par ailleurs, les expériences transformatrices ne peuvent émerger que dans des contextes perçus comme sincères, crédibles et non prescriptifs. Lorsque les visiteurs perçoivent un décalage entre les valeurs affichées et les pratiques effectives, la dissonance produite génère du cynisme plutôt qu'un déplacement des représentations.





## Principe 10 : partager la valeur monétaire

Toute création de richesse suppose en contrepartie une rétribution monétaire. Le tourisme régénératif invite ainsi à partager équitablement la valeur monétaire, dans une logique de justice sociale, et de coévolution entre les acteurs du tourisme et l'ensemble des communautés locales. En commençant par réduire à sa plus simple expression la fuite de ressources monétaires vers d'autres territoires.

Cela passe par :

- Rémunérer équitablement les parties prenantes : il s'agit de répartir équitablement et de manière transparente la richesse créée auprès de l'ensemble des parties prenantes, qu'elles soient internes (les collaborateurs), et externes (partenaires de la chaîne de valeur), en privilégiant alors au maximum des acteurs du territoire.
- Rediriger les bénéfices vers la structure : il s'agit de réinvestir des bénéfices dans la structure, pour assurer sa pérennité, et en particulier de les flécher vers la transformation et l'amélioration des activités dans une visée régénérative.
- Assurer la circularité d'une partie des profits en soutenant des causes d'intérêt général : il s'agit de redistribuer une partie des bénéfices à certaines organisations d'intérêt général visant à soutenir certaines causes écologiques et sociales, en particulier en lien avec des enjeux du territoire.



# — IV. Quels sont les leviers d'action sur lesquels un hébergeur touristique peut agir ?

# 1. Les hébergeurs, des catalyseurs pour un tourisme à visée régénérative

Notre étude se focalise plus particulièrement sur les hébergeurs touristiques. De fait, ils nous semblent occuper une position stratégique importante dans la transition vers un tourisme régénératif :

- Ils sont par essence ancrés dans les territoires,
- Ils développent généralement plusieurs activités au-delà de l'hébergement (bar, restaurant, spa, organisation d'activités, etc.), ce qui multiplie les opportunités,
- Ils accueillent les visiteurs sur une durée qui peut permettre une sensibilisation et un engagement plus profonds au travers de leur capacité à créer des expériences,
- Ils constituent par essence un point d'interface privilégié entre visiteurs et communautés locales,
- Ils peuvent influencer les chaînes d'approvisionnement locales par leur pouvoir d'achat,
- Leur visibilité leur confère un rôle modélisant pour d'autres acteurs du territoire.

Si les principes jouent un rôle de boussole pour orienter les décisions et les actions, les leviers d'action, eux, se traduisent par des interventions concrètes et opérationnelles. Dès lors, principes et leviers d'action se complètent dans notre approche, pour savoir sur quoi agir, et comment agir.



Si l'ensemble des leviers sont présentés sous forme de liste, nous invitons une lecture plus systémique, chaque levier pouvant en renforcer d'autres, dans une dynamique de renforcement mutuel, et chaque levier pouvant être enrichi en invoquant chacun des principes du tourisme régénératif.

Les hébergeurs touristiques ont ainsi la capacité d'activer différents leviers d'action pour contribuer à un tourisme régénératif :



*Les leviers d'actions du tourisme régénératif, LUMIÀ 2026*

## 2. Aménager le foncier et les infrastructures



Si traditionnellement, la renaturation et la végétalisation du foncier et des infrastructures a essentiellement une portée esthétique, elle est désormais de plus en plus mobilisée pour sa portée fonctionnelle, dans une logique de renforcement des services écosystémiques et de génération de co-bénéfices : séquestration du CO<sub>2</sub> et production d'oxygène, amélioration de la qualité de l'air et réduction des ilots de chaleur urbains, tamponnage des eaux de pluie, renouveau de la biodiversité (flore et faune), amélioration du bien-être des populations (visiteurs et riverains), amélioration de l'isolation phonique et thermique du bâtiment, etc. On pourra alors parler de réaménagement foncier à visée régénérative, générant de nombreuses plus-values écologiques, mais aussi sociales, humaines et économiques.

Il existe plusieurs leviers d'action visant à diminuer les pressions exercées sur le vivant et lui donner les conditions permettant d'exprimer davantage de potentiel (non exhaustif).

### **Désimperméabilisation et végétalisation des infrastructures, p.ex. :**

- Végétaliser les bâtiments via des infrastructures vertes (p.ex. façades ou toitures végétalisées)
- Déployer des infrastructures vertes sur site (ombrière végétale, arches, pergolas végétalisées, etc.)
- Désimperméabiliser les infrastructures (parking, cheminement), gestion des eaux à la parcelle via des solutions d'hydrologie régénérative.

### **Aménagement et gestion des espaces verts, p.ex. :**

- Renforcement des stratifications végétales par diversification et replantation de végétaux (mousse, haies, arbustes, arbres, ...)
- Installation d'espaces productifs (verger, potager, micro-ferme)
- Installation de solutions favorisant le développement d'insectes et d'animaux
- Création et entretien de zones humides, de jardins de pluie, de noues végétalisées, etc.
- Gestion différenciée des espaces verts (limiter la tonte sur certaines zones, etc.)

### **Construction des bâtiments, p.ex. :**

- Réhabiliter / rénover plutôt que construire du neuf
- Se fournir en matériaux locaux et biosourcés
- Limiter l'emprise au sol des bâtiments (par ex : via système de pilotis ou via l'élévation des bâtiments)
- Concevoir une architecture bioclimatique et qui se fond dans le paysage (limiter la pollution visuelle)
- Construire avec des briques interopérables pour favoriser le réemploi des matériaux à la fin de vie du bâtiment

### **Aménagement et installation d'équipements extérieurs, p.ex. :**

- Installation d'énergies renouvelables pour favoriser l'autoconsommation
- Installation de cuves de récupération d'eau de pluie
- Installation d'un compost pour valoriser les biodéchets
- Installation d'une piscine naturelle
- Installation de système de phytoépuration des eaux usées
- Installation de systèmes d'éclairage limitant la pollution lumineuse et son impact sur la faune

### **Aménagement et installation d'équipements intérieurs, p.ex. :**

- Mutualisation des espaces
- Design biophilique des espaces
- Végétalisation de l'intérieur des bâtiments



## Cas inspirants :

- **Château de l'Epinay (France)** : au cœur d'un domaine préservé de 23 hectares où se mêlent prairies, bois et jardins, l'hébergeur propose un lieu immersif en nature, combinant également façades végétalisées, potager en permaculture et piscine naturelle dans une logique de cohérence globale.
- **Fogo Island Inn (Canada)** : l'hébergeur s'appuie sur des matériaux de construction locaux et bio / géo-sourcés comme le bois et la roche, tout en intégrant un mobilier conçu par des artisans locaux. Sa construction repose sur des principes non destructifs - notamment via la récupération puis la réinstallation des mousses, herbes et plantes après le chantier, ou encore via de la construction sur pilotis - et sur une architecture discrète, aux teintes en harmonie avec le paysage.
- **Heckfield Place (Royaume-Uni)** : situé à Hampshire, à une heure de Londres, cette maison géorgienne de 45 chambres est implantée dans un site de 180ha, explicitement présenté comme un support de régénération : régénération du sol, plantation d'un verger de plus de 500 sujets, espaces verts intégralement géré sous label biodynamie, plantation de plus de 100 sujets dans la forêt ; 4,4 km de haies indigènes replantées, fermes, jardin ouvert au public (non-résident), etc.



Château de l'Epinay @Site officiel



Fogo Island Inn @Bloomberg



Heckfield Place @Site officiel

### 3. Gérer les flux

La gestion des flux recouvre l'ensemble des circulations de ressources et leurs usages sur le site, en particulier les flux d'eau, d'énergie et de déchets, ainsi que la mobilité des touristes pour venir sur la destination et pour se déplacer dans la destination. L'enjeu est de gérer ces flux pour réduire les consommations, limiter les impacts voire générer des impacts positifs en s'appuyant sur les capacités du vivant et améliorer la cohérence globale du fonctionnement du lieu.

#### 👉 Gestion de la ressource en eau, p.ex. :

- Limiter la consommation d'eau et adapter les qualités d'eau aux usages (p.ex. eau de pluie pour l'arrosage)
- Faciliter l'infiltration de l'eau dans le sol par une gestion des eaux à la parcelle
- Traitement à la parcelle des eaux grises via des systèmes de phytoépuration
- Arrêter / limiter le versement de produits chimiques dans l'eau (chlore, produits ménagers, etc.)

#### 👉 Gestion de l'énergie, p.ex. :

- Réduction de la consommation d'énergie (sobriété, efficacité énergétique, pilotage)
- Production d'énergie renouvelable sur site (solaire, éolien, biomasse)

- Suppression de la consommation d'énergies fossiles
- Récupération de la chaleur fatale

#### 👉 **Gestion des déchets, p.ex. :**

- Réduction du gaspillage alimentaire
- Suppression du plastique à usage unique et limitation des emballages
- Valorisation des déchets sur site (ex : compostage des biodéchets)
- Partage des flux de matières avec des acteurs locaux (un déchet devient une ressource)

#### 👉 **Gestion des mobilités, p.ex. :**

- Mutualisation de la logistique
- Mise à disposition de vélos
- Installation de bornes électriques
- Développement d'un système d'autopartage de voitures électriques
- Développement des transports en commun (bus, navettes, etc.)



## 💡 Cas inspirants :

- **Heckfield Place (Royaume-Uni)** : utilise des chaudières à biomasse alimentées en granulés de bois récupéré sur site pour chauffer l'eau et le bâtiment, et recourt à des énergies renouvelables en complément.
- **Rancho Margot (Costa Rica)** : fonctionne comme un écosystème quasi autonome. Les infrastructures énergétiques reposent sur des microcentrales hydroélectriques et du solaire, permettant une autosuffisance énergétique. L'eau est captée et traitée sur site, les eaux usées sont filtrées par systèmes biologiques, et l'ensemble des déchets organiques est composté puis réinjecté dans les sols agricoles. Les bâtiments et équipements extérieurs (ferme, ateliers, espaces d'élevage) sont pensés comme un système circulaire intégré.
- **La Pointe Emmaüs (Bretagne)** : implantée dans un territoire littoral sensible, la structure valorise fortement les mobilités douces : location de vélos, incitation aux déplacements à pied, ancrage dans un environnement naturel propice aux itinérances locales. L'objectif est double : limiter l'empreinte carbone liée aux déplacements courts et favoriser une expérience plus lente, plus territorialisée.



Heckfield Place @Site officiel



Rancho margot @Pinterest



La pointe Emmaüs @Site officiel

**La mobilité, en particulier longue distance, produit une contradiction structurelle avec une approche de tourisme régénératif** : un séjour peut ainsi être localement vertueux tout en étant globalement très émissif. Cette tension est bien documentée, la grande majorité des émissions du tourisme étant le fait des mobilités de voyageurs.

Dans cette perspective, le tourisme régénératif ne peut pas être pensé uniquement à l'échelle du lieu visité, et doit intégrer un système de mobilité qui rend la visite possible. Sans qu'il n'existe de solutions simples à ce problème complexe, plusieurs approches peuvent nourrir les réflexions :

Dans cette perspective, le tourisme régénératif ne peut pas être pensé uniquement à l'échelle du lieu visité, et doit intégrer un système de mobilité qui rend la visite possible. Sans qu'il n'existe de solutions simples à ce problème complexe, plusieurs approches peuvent nourrir les réflexions :

- L'approche Eviter / Reporter / Améliorer / Régénérer : peut-on éviter la longue distance en travaillant les marchés de proximité ? Peut-on favoriser le report modal vers le train, le bus longue distance, le covoiturage, le vélo ou la marche ? Peut-on améliorer en réduisant l'intensité carbone restante via l'électrification, les taux de remplissage, les modes doux ? Et peut-on régénérer en proposant des itinéraires lents, des haltes dans des territoires intermédiaires, le financement d'infrastructures douces, etc. ?
- Plusieurs cadres théoriques et pratiques peuvent nourrir la réflexion sur les mobilités : p.ex. le slow tourism et le slow travel, le proximity tourism ou encore la gestion de destination fondée sur des budgets carbone, où la destination se dote de

budgets carbone par marché, par mode d'accès, par saison et par type de séjour.

Des solutions et bonnes pratiques à encourager existent : d'abord et avant tout calculer les émissions de la mobilité (et au-delà du séjour) ; réorienter les marchés vers la proximité et le moyen rayon accessibles sans avion ; allonger les durées de séjour et réduire les fréquences de voyages lointains (p.ex. via des tarifications incitatives long séjour, une non promotion de city-breaks ou de week-end aériens ; des avantages pour les clients arrivant sans avion ou sans voiture, des programmes de fidélité récompensant la durée et le mode d'accès plutôt que la fréquence, etc.) ; concevoir et promouvoir sa destination en "train first" en facilitant les options moins carbonées (intégration des horaires ferroviaires sur les pages de réservation, pack "train + hébergement + garantie dernier km", mise à disposition de vélos, d'autopartage ou de voiture électrique, etc.) ; développer une mobilité locale sans voiture (navette électrique, pass mobilité inclus dans la taxe de séjour, tarification progressive du stationnement selon les saisons, etc.) ; utiliser les prix, taxes ou incitations mais avec prudence sociale (car elles sont puissantes mais socialement sensibles) ; encadrer la compensation en mettant en place des instruments d'insetting territorial ; etc.

A close-up photograph of a person's hand with white nail polish touching a color and material sample board. The board contains various colored squares, including shades of orange, yellow, brown, and grey. The person is wearing a purple long-sleeved shirt. The background is blurred.

## 4. Agir sur le sourcing et les achats

Il s'agit de sélectionner les produits, matériaux et services en cohérence avec des critères socio-environnementaux et territoriaux, en privilégiant notamment les ressources locales, biosourcées, bio-régénératives et peu transformées. L'objectif est de réduire les impacts indirects, mais aussi et surtout de générer des impacts positifs, tout en renforçant l'ancrage local et la cohérence des pratiques. Ainsi, l'enjeu est de faire du sourcing et des achats un levier actif de régénération des systèmes socio-écologiques, en améliorant la capacité des écosystèmes et des communautés humaines à se renouveler dans le temps. La question posée dans la relation d'achat est donc moins "ce fournisseur respecte-t-il nos critères RSE ?" que "cette relation augmente-t-elle la santé du territoire, des écosystèmes et des travailleurs de la filière ?". Par ailleurs, le sourcing reconnaît que la régénération est contexte-dépendante, présupposant des approches spécifiques à chaque contexte. Sur un plan pratique, le biosourcing est systématiquement privilégié, avec un prélèvement compatible avec le rythme de renouvellement et de régénération de la ressource.

👉 **Valoriser les ressources disponibles sur site, p.ex. :**

- Production agricole issus des espaces nourriciers
- Récupération du bois sur site (par exemple pour le chauffage ou la fabrication du mobilier et objets de décoration)

- Récupération de la terre, de la roche et autres matériaux de construction naturel

 **Favoriser l'achat de produits (alimentaires, cosmétiques, équipements, textiles, produits à la vente), p.ex. :**

- Issus d'une production et d'une transformation locale et artisanale
- Biosourcés (naturels) et bio-assimilables (prélevés à un rythme compatible avec les vitesses de renouvellement)
- Issus d'une agriculture bio-régénérative

 **Accompagner le changement de pratiques des fournisseurs, p.ex. :**

- Co-rédiger le cahier des charges
- Accompagner la montée en compétences des parties prenantes existantes et potentielles
- Développer des logiques de réciprocité (ex : rediriger le compost vers le champ de l'agriculteur)
- Elargir le champ de la relation contractuelle pour endosser de nouveaux rôles (ex : rôle de guide en proposant des visites aux clients sur le site du fournisseur)
- Aider à trouver de nouveaux débouchés pour des produits issus d'une agriculture bio-régénérative
- Accompagner le financement de la transition vers une agriculture bio-régénérative

### **Choix des matériaux, équipements et produits utilisés dans les bâtiments et les services proposés aux clients.**

La littérature en santé environnementale montre que les environnements intérieurs constituent un vecteur majeur d'exposition aux perturbateurs endocriniens, notamment via l'air, les poussières et les contacts cutanés (ANSES). Les hébergeurs disposent de marges de manœuvre importantes à travers leurs politiques d'achats et de renouvellement, qu'il s'agisse des produits d'entretien, des cosmétiques mis à disposition, des textiles (linge de lit, rideaux), des mobiliers ou des matériaux de finition. Les agences sanitaires soulignent que la substitution ciblée de certains produits ou matériaux constitue l'un des leviers les plus efficaces de réduction de l'exposition, y compris en situation d'incertitude scientifique sur chaque substance prise isolément, dans une logique de précaution. Cela concerne notamment la limitation des plastiques au contact de l'alimentation, la vigilance vis-à-vis des matériaux traités (retardateurs de flamme, traitements anti-tâches ou anti-microbiens), ainsi que le choix de produits d'entretien et de cosmétiques exempts de substances suspectées d'effets endocriniens (phtalates, alkylphénols, parabènes, certains biocides). À l'échelle des hébergeurs, ce levier renvoie moins à une expertise chimique fine qu'à la capacité à intégrer des critères de santé environnementale dans les décisions d'équipement et d'approvisionnement, en lien avec les fournisseurs et les filières locales.



## Cas inspirants :

- **La Donaira (Espagne)** : l'hébergeur a développé une production agricole biodynamique directement liée à l'expérience hôtelière. Il produit une large part des aliments consommés (légumes, fruits, huile d'olive, produits d'origine animale), selon des principes qui visent à régénérer les sols et les écosystèmes naturels, tout en offrant aux visiteurs une expérience immersive, où l'alimentation devient un vecteur de sensibilisation aux pratiques agricoles régénératives.
- **Misool Eco Resort (Indonésie)** : au-delà de favoriser l'achat de produits locaux issus d'une agriculture biologique et de matériaux naturels, l'hébergeur participe à la structuration des filières locales à impact. Il soutient par exemple activement une coopérative agricole locale, majoritairement composée de femmes, en sécurisant des débouchés pour leurs productions. Au-delà de l'achat, la relation s'inscrit dans une logique de partenariat : accompagnement des pratiques, stabilité des revenus et renforcement des capacités locales.



La Donaira



Misool Eco Resort

## 5. Enrichir l'expérience client

Enrichir l'expérience client constitue un levier clé pour accroître et élargir la valeur créée par l'hébergeur et améliorer la valeur perçue par les visiteurs. L'hébergeur n'est plus simplement considéré comme un lieu où l'on vient dormir et manger, mais comme un lieu où l'on vient vivre une expérience singulière dans un lieu singulier, enraciner dans un territoire avec ses spécificités. Il s'agit pour l'hébergeur de s'appuyer sur l'ensemble des ressources matérielles et immatérielles (ressources informationnelles, de capacité et relationnelles) à disposition pour inviter les visiteurs à s'approprier pleinement le lieu, dans toutes ses dimensions (historique, culturelle, écologique, etc.) et vivre une expérience régénérative.

### 👉 Concevoir le lieu comme un milieu d'expérience et non comme simple décor, p.ex. :

- la matérialité des espaces (sobriété assumée, lien au vivant, cycles visibles, etc.)
- les rythmes proposés (temps longs, espaces de silence, etc.)
- la lisibilité des dépendances territoriales (eau, énergie, alimentation, sols).

### 👉 Travailler les temps de médiation dans l'expérience client, p.ex :

- un accueil pensé comme un moment de mise en récit du lieu et du territoire

- des supports discrets invitant à la réflexion plutôt qu'à l'injonction,
- des temps informels d'échange avec les équipes ou les partenaires / populations locaux.

 **Favoriser les expériences de contribution, p.ex. :**

- Sciences participatives : participation des touristes à la collecte de données scientifiques
- Engagement communautaire : participation des touristes à des activités contribuant au bien-être des communautés locales (santé, éducation, etc.)
- Chantiers participatifs : participation des touristes à la restauration de bâtiments ou d'objets (par exemple : un lavoir, un bateau) ancrés dans les traditions locales
- Participation aux activités agricoles et artisanales

 **Favoriser les expériences pédagogiques et créatives, p.ex. :**

- Ateliers pédagogiques en nature
- Ateliers créatifs et artisanaux
- Découvertes culturelles et patrimoniales

 **Favoriser les expériences immersives, p.ex. :**

- Expérience de réensauvagement
- Immersion agro-écologique

- Séjour dans les communautés locales

 **Favoriser le bien-être individuel, p.ex. :**

- Retraites (méditation, détox, en pleine nature)
- Offre de soins et d'activités bien-être



## Cas inspirants :

- **Selva Bananito Lodge** (Costa Rica) propose des randonnées guidées en forêt primaire, des activités de grimpe aux arbres, des balades à cheval, de la descente de cascade en rappel, des tyroliennes, du rafting, ... Ces activités financent la réserve privée et s'accompagnent systématiquement de médiation sur la conservation. L'hébergeur propose également à ses visiteurs de participer au suivi des oiseaux et mammifères via des protocoles de sciences participatives.
- **Le Domaine de Boisbuchet** (France) propose des résidences créatives avec des ateliers et workshops de design et d'architecture in situ (prototypage low-tech, structures bioclimatiques, matériaux biosourcés, etc., en lien direct avec les prairies, forêts et bâtiments du domaine) et une réflexion sur les communs et le paysage.
- **Le Gîte d'Accueil Villageois le Malagasy Anjazafotsy** (Madagascar) offre une expérience immersive profonde dans le village d'Anjazafotsy, appartenant à la Commune rurale d'Andranomafana, permettant de participer aux activités des villageois et d'expérimenter le mode de vie de la communauté.



## 6. Transformer le système managérial et la culture d'entreprise

La transformation des organisations pour que leur fonctionnement soit compatible avec les limites planétaires nécessite de changer notre niveau de conscience. Il est illusoire de penser que nous pourrions changer notre manière de faire sans reconsidérer nos modes de pensée et nos croyances, ceux-là mêmes qui ont engendré les problèmes auxquels nous souhaitons faire face.

L'erreur serait aussi de continuer à croire qu'il suffit de comprendre (ou de savoir) pour que cela déclenche la prise de conscience et l'action juste. Nous avons un besoin d'invoquer, au-delà de notre intelligence cognitive, notre intelligence émotionnelle et relationnelle pour enclencher et entretenir une dynamique de transformation. De fait, notre désir de changement est systématiquement mis à l'épreuve par l'ampleur et de la complexité de la transformation à opérer, la puissance de nos conditionnements mentaux et nos peurs.

Nous avons donc besoin d'un leadership renouvelé pour faire advenir le paradigme régénératif et accompagner la transformation des organisations ; d'un leadership qui favorise la vie en lui, autour de lui et au sein des systèmes vivants avec lesquels il interagit.

Le leadership régénératif peut être incarné par toutes et tous. Il est un potentiel que chacun peut révéler. Incarner, c'est donner corps à ce paradigme, dans sa manière de penser, d'être et d'agir. C'est être capable de rêver demain (le « pour quoi ? ») et de savoir le communiquer pour inspirer et embarquer. C'est aussi avoir le courage d'expérimenter (le « comment ? ») tout en naviguant dans la complexité.

Pour révéler le potentiel de leadership régénératif de chacun, les organisations peuvent agir sur leur système de management et leur culture d'entreprise.

#### **Favoriser la montée en compétence, p.ex. :**

- Favoriser le recrutement des habitants du territoire, et la mobilité interne
- Créer de la polyvalence dans les postes
- Proposer des formations, des rituels ou des processus de développement, afin de renforcer l'employabilité et, au-delà, le développement des personnes
- Développer des entretiens d'évaluation annuels apprenants et sources de développement (feedback authentique et sincère, évaluation 360° et auto-évaluation, ...)

#### **Favoriser la prise d'initiatives, p.ex. :**

- Développer un management horizontal

- Développer la confiance
- Ouvrir des espace-temps et rendre disponible des moyens pour soutenir la prise d'initiatives

#### **Accompagner l'évolution du rapport au monde, p.ex. :**

- Animer des ateliers de sensibilisation
- Proposer des activités bien-être (méditation, yoga, soins, etc.)
- Former les collaborateurs aux principes du vivant et à la pensée en systèmes vivants

#### **Partager des valeurs communes et un récit fédérateur, p.ex. :**

- Formuler les valeurs socles communes
- Rédiger un récit autour de l'attachement au lieu, aux parties prenantes et à l'organisation

#### **Communiquer avec intégrité, p.ex. :**

- Former à la CNV (communication non violente) et autres techniques de communication favorisant les relations profondes et vivifiantes
- Créer une culture du feedback bienveillant et des processus de prévention et de gestion des conflits
- Incarner un leadership régénératif, pour aligner la communication et les actes

### 👉 Créer des rituels et routines d'équipe, p.ex. :

- Temps régénératif ponctuels pour les équipes et séminaire annuel hors-les-murs pour renforcer la cohésion d'équipe et la connaissance du territoire
- Réunions hebdomadaires, avec par exemple un tour de météo intérieure en début de chaque réunion
- Rituels formalisés de feed-back

### 👉 Renforcer la qualité de vie au travail, p.ex. :

- Respecter le rythme biologique
- Adapter les plannings
- Proposer des conditions de travail dignes
- Proposer un cadre de travail végétalisé, soutenant les bénéfices biophiliques<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Le concept de biophilie, proposé par Edward O. Wilson, désigne une affinité évolutive entre les humains et le vivant, le besoin des humains à être en contact de la nature. Les environnements naturels sollicitent une forme d'attention moins directive et moins coûteuse cognitivement, favorisant la récupération mentale, et donc le bien-être au travail.





## Cas inspirants :

- **Hamanasi (Guatemala)** : plus de 97 % des employés d'Hamanasi sont béliziens et originaires des communautés environnantes. L'hébergeur a développé un programme de formation des employés avec une thématique par mois sur des sujets de bien-être holistique, tels que la violence domestique, la santé mentale, la nutrition, etc. Une 'green team' est également présente, gardienne des milieux naturels (notamment des récifs coraliens) et force de proposition pour l'instauration de pratiques à visée régénérative.
- **Magdas Hôtel (Autriche)** : l'hébergeur intègre l'insertion professionnelle de réfugiés au cœur de son fonctionnement, en les recrutant et en les formant aux métiers de l'hôtellerie. Il développe pour cela des dispositifs d'accompagnement adaptés : formation linguistique, mentorat, montée en compétences.



Hamanasi



Magdas Hôtel

## 7. Adapter la gouvernance



Adopter une démarche régénérative exige une transformation profonde des structures de réflexion et de décision pour favoriser un alignement stratégique entre les finalités poursuivies par l'hébergeur et les activités opérées pour y contribuer. Tant que la gouvernance d'un hébergeur reste focalisée sur le pilotage de la performance financière à court terme et organisée autour de directions fonctionnant en silos étanches, les logiques régénératives, qui demandent du temps long, de la transversalité et une attention aux systèmes vivants, se heurtent à des pare-feux institutionnels. Adapter la gouvernance permet de créer les conditions internes pour que le régénératif ne reste pas un idéal affiché mais devienne une boussole opérationnelle.

### 👉 Formaliser une raison d'être à visée régénérative, p.ex. :

- Décrire les effets recherchés / la contribution au monde (pour quoi ?)
- Décrire envers qui ces effets recherchés sont destinés (pour qui ?), intégrant le vivant humain et non humain

### 👉 Enrichir les rôles du lieu au-delà de ses fonctions classiques d'hébergeur, p.ex.<sup>4</sup> :

- Gardien / intendant des écosystèmes
- Gardien des communs culturels

<sup>4</sup> Ce point spécifique sera développé et enrichi dans la partie qui suit, consacrée à l'enrichissement du modèle économique de l'hébergeur, et plus spécifiquement l'enrichissement des processus de création de valeur

- Développeur territorial / tisseur de liens
- Démonstrateur / incubateur / opérateur de living lab

les instances de décisions aux différents niveaux)

- Représentants de la population locale

👉 **Mettre en place des systèmes d'incitation individuels et collectifs extra-financiers et dans une démarche de long terme.**

👉 **Définir des objectifs sociaux et environnementaux fondés sur la science (climat, eau, biodiversité, etc.) et les processus sous-jacents**

👉 **Partager la valeur monétaire, p.ex. :**

- Avec les parties prenantes internes (permanents, saisonniers)
- Avec les parties prenantes externes
- Avec des organisations d'intérêt général (association, fondation, etc.)

👉 **Intégrer des parties prenantes élargies à la gouvernance (réflexion, prise de décision), p.ex. :**

- Collaborateurs
- Parties prenantes externes (partenaires économiques, associatifs, institutionnels)
- Clients, usagers, bénéficiaires
- Représentants de la nature (donner une voix à la nature dans



## Cas inspirants :

- **Groupeement des Campeurs Universitaires (France) :** association sans but lucratif (loi 1901) dont le fonctionnement repose entièrement sur la participation active et engagée de chaque adhérent, invité à contribuer, à s'impliquer et à prendre part aux décisions collectives, créant ainsi un sentiment d'appartenance et de responsabilité partagée. Un conseil des campeurs, constitué de volontaires, gère à la semaine la vie de chaque camping. Chaque campeur donne ainsi un peu de son temps pour accueillir les arrivants et participer à l'entretien courant des locaux, des bâtiments sanitaires, etc.
- **Fogo Island Inn (Canada) :** l'hébergeur est adossé depuis son origine à la fondation caritative Shorefast. L'hôtel n'est pas conçu comme une entreprise classique orientée vers la maximisation du profit ; il fonctionne comme une entreprise sociale au service du territoire. De fait, l'ensemble des excédents d'exploitation générés par l'hôtel est réinvesti dans la communauté locale via les programmes de la fondation.



Groupeement des campeurs universitaires



Fogo Island Inn

## 8. Participer à des projets de territoire

Dans une perspective de tourisme régénératif, l'hébergeur ne peut plus être considéré uniquement comme un opérateur d'accueil ou un prestataire de services touristiques. Il devient un acteur situé, dont l'activité dépend de la vitalité écologique, sociale, culturelle et économique du territoire, et qui peut en retour contribuer activement à cette vitalité. Dans ce cadre, la participation d'un hébergeur à des projets de territoire peut prendre plusieurs formes.

Citons par exemple :

### 👉 **Gestion collective de la fréquentation et des commons, p.ex. :**

- Orientation des visiteurs dans le temps (incitation hors pics, horaires décalés, ...) et dans l'espace (valoriser des itinéraires alternatifs, proposer une carte sensible des zones fragiles, ...)
- Contribuer à des dispositifs de jauge
- Prévention de conflits d'usage par une information des visiteurs sur les usages locaux et sur les règles de cohabitation à respecter

### 👉 **Développement de capacités / connaissances locales au sein des communautés, p.ex. :**

- Formation et professionnalisation
- Transmission de savoirs écologiques ou culturels locaux
- Soutien à l'entrepreneuriat local

- Mise à disposition d'espaces
- Co-conception d'expériences avec les habitants

#### **Mutualisation d'infrastructures et d'équipements, p.ex. :**

- Des biens au coût d'investissement significatif (station d'épuration collective, borne de recharge mutualisée, chaufferie bois collective, ...)
- Des biens peu utilisés (inefficience d'usage - du matériel d'entretien, du matériel pour événements sobres, ...)
- Des biens pouvant être utilisés sans craindre les conflits de planning (espaces de réunion hors saison, véhicules partagés selon planning, équipement de transformation agricole, salles d'activités, ...)

#### **Plaidoyer et alignement des politiques publiques, p.ex. :**

- Renforcement de certaines normes pour protéger le territoire
- Assouplissement de certaines normes pour faciliter certaines activités vertueuses
- Dialogue avec les collectivités sur les conditions d'un tourisme compatible avec les limites planétaires
- Appui à des politiques de mobilité douce

#### **Incubation / living lab et apprentissage collectif, p.ex. :**

- Co-développement de filières locales (agriculture, artisanat,

etc.)

- Lieu d'expérimentation de pratiques innovantes (jardins partagés, phytoépuration, récupération d'eau de pluie, accueil de biodiversité, menus bas carbone, ...)
- Plateforme d'apprentissage collectif (lieu de rencontres, de formation, etc.)

#### **Développement d'un programme territorial visant à promouvoir des pratiques régénératives des visiteurs et des locaux, p.ex. :**

- Programme "visiteur contributeur"
- Participation à des chantiers de plantation
- Parcours d'interprétation des paysages
- Maintien de la culture locale
- Soutien aux populations locales, etc.

#### **Ancrage de la valeur économique dans le territoire, p.ex.:**

- Achats locaux
- Participation à un système de monnaie locale
- Transparence sur le % du chiffre d'affaires redistribué localement



## Cas inspirants :

- **Programme CopenPay**, porté par l'office de tourisme de Copenhague en collaboration avec une diversité d'acteurs locaux, le programme comprend une liste d'actions vertueuses à réaliser par les touristes (prendre les transports en commun, participer à des activités à visée régénératives – par exemple éliminer des espèces envahissantes, restaurer un bateau traditionnel, etc.) en échange de récompenses (par exemple des activités ou des consommations offertes ou à prix réduit)
- **Six Senses Laamu** (Maldives) héberge sur site l'équipe de la Maldives Underwater Initiative (MUI), qui mène des activités de recherche appliquée, de restauration corallienne et de science participative (collecte de données réalisées par les clients à chaque plongée réalisée) en partenariat avec plusieurs ONG internationales.
- **Fogo Island Inn** (Terre-Neuve) utilise le principe d'Economic Nutrition, une forme d'étiquetage économique qui rend visible la destination de l'argent payé par le client : part restant sur l'île, part allant au travail, part restant au Canada, etc. L'auberge précise également qu'il n'y a pas de gain privé : les excédents d'exploitation sont réinvestis dans la communauté via Shorefast.



Programme CopenPay



Six Senses Laamu



Fogo Island Inn

## 9. Pratiquer des tarifications innovantes



Dans une perspective de tourisme régénératif, la politique tarifaire d'un hébergeur ne constitue pas seulement un outil de maximisation du taux d'occupation ou du revenu par chambre disponible. Elle peut devenir un levier d'inclusion sociale, de redistribution territoriale et de reconnaissance des contributions invisibles au fonctionnement de la société. En ce sens, la tarification n'est plus uniquement pensée comme un mécanisme de marché, mais comme un instrument de justice sociale et de renforcement du lien entre l'activité touristique, les habitants, les publics fragilisés et les acteurs du territoire.

Pratiquer des tarifications innovantes consiste ainsi à dépasser une logique strictement commerciale pour introduire des formes de solidarité, de différenciation, de contribution volontaire ou de redistribution. Ces dispositifs peuvent permettre à des publics habituellement éloignés des vacances d'accéder à des séjours de qualité, à des habitants ou acteurs engagés localement de bénéficier de conditions préférentielles, ou encore à des visiteurs plus aisés de contribuer au financement d'une accessibilité élargie. Ils participent alors à la transformation de l'hébergement en infrastructure sociale du territoire.

### 👉 **Tarification sociale / solidaire en partenariat avec des intermédiaires sociaux, p.ex.**

- Réserver des nuitées annuelles à des publics orientés par des associations
- Proposer des séjours solidaires aux périodes à plus faible taux d'occupation
- Accueillir des aidants, familles monoparentales ou personnes en situation d'épuisement à des tarifs réduits

### 👉 **Tarification différenciée selon les publics, p.ex. :**

- Tarif local pour accéder ponctuellement à certains services (spa, restaurant, ...)
- Remise pour les clients arrivant en train, à vélo ou sans voiture individuelle
- Dégressivité tarifaire en fonction de la durée des séjours

### 👉 **Prix subventionnés par un tiers financeur, p.ex. :**

- Bourse Solidarité Vacances
- Aides aux Projet Vacances
- Construire une offre avec une fondation territoriale ou un consortium d'entreprises locales pour des séjours de répit

### 👉 ***Pay what you feel right* (pour certaines catégories d'invités ou d'activités), p.ex.**

- Participation libre pour une balade naturaliste, une conférence ou un atelier de savoir-faire local
- Prix libre encadré pour tester une nouvelle offre ou un nouveau concept régénératif en basse saison
- Accueil de chercheurs, d'artistes ou de porteurs de projets via une contribution consciente

### 👉 **Tarif arrondi / micro-don par nuit, p.ex. :**

- Ajouter avec accord explicite X EUR ou X% pour soutenir un projet écologique ou social local
- Développer des séjours suspendus (à l'instar des cafés suspendus pratiqués p.ex. en Italie)
- Permettre aux visiteurs de choisir entre trois projets locaux bénéficiaires

### 👉 **Don de chambres invendues à des « héros du quotidien », p.ex.**

- Les aidants familiaux
- Les soignants ou travailleurs sociaux
- Les bénévoles d'associations
- Les agriculteurs ou artisans locaux



## Cas inspirants :

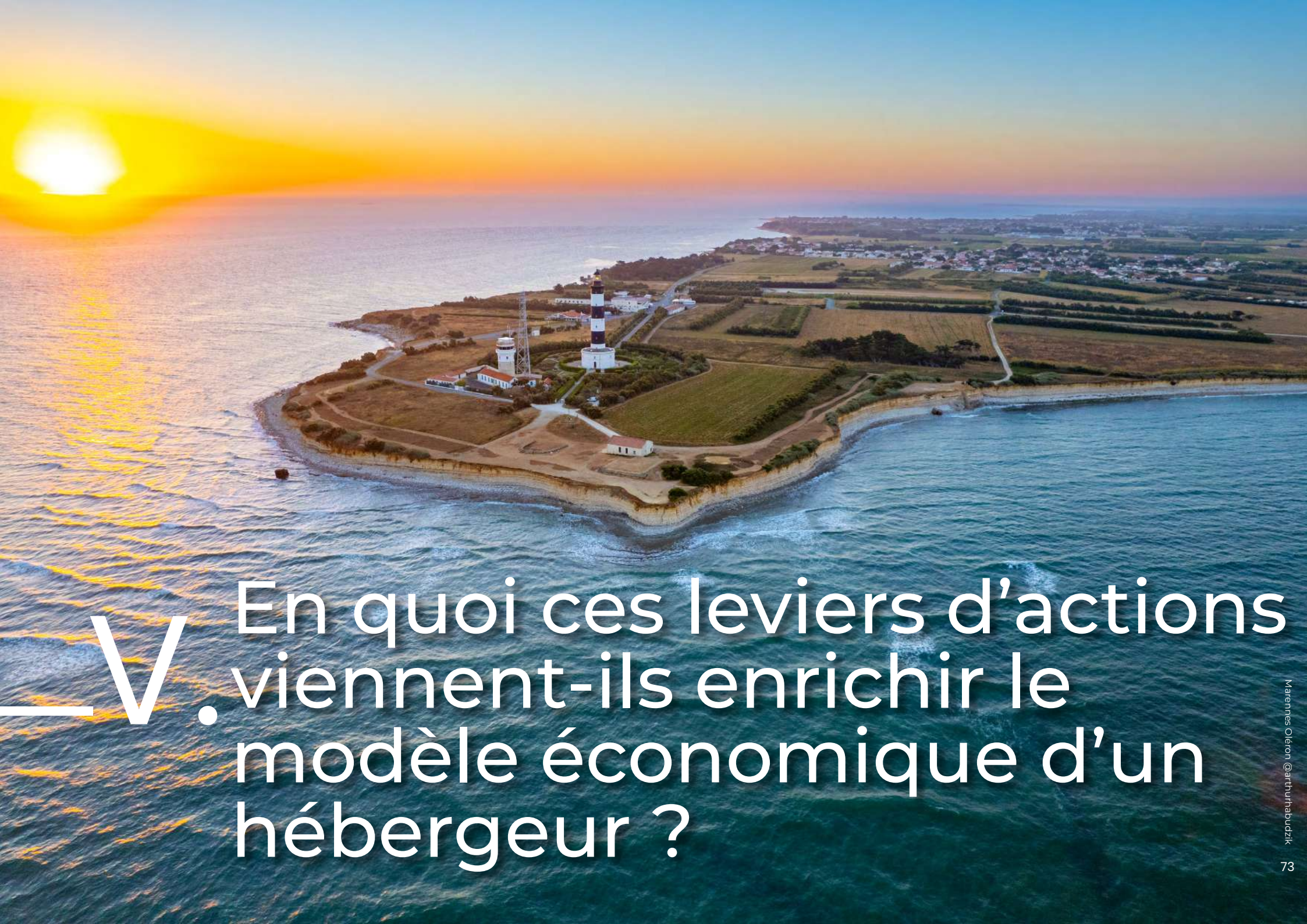
- **La Pointe Emmaüs (France)** : l'hébergeur a développé un système de double tarification solidaire permettant de croiser les publics fragiles et les touristes ayant suffisamment de moyens pour voyager. Des partenaires sociaux orientent des personnes en situation de précarité, qui accèdent à des séjours à tarif très réduit ou pris en charge, tandis que les clients payants contribuent à l'équilibre économique. Ce modèle favorise la mixité sociale et l'accès aux vacances pour tous.
- **Natural Selection** (plusieurs destinations en Afrique), réseau de lodges de safari, intègre dans son modèle une contribution financière systématique à la conservation et aux communautés locales. 1,5 % de chaque réservation est reversé à des initiatives de conservation, en plus d'une Community, Conservation and Reserve Fee facturée par personne et par nuit. Cette structure tarifaire transforme chaque nuitée en contribution à la protection des habitats, au financement des réserves et au soutien des communautés vivant aux côtés de la faune sauvage.



La Pointe Emmaüs



Natural Selection

An aerial photograph of a coastal peninsula at sunset. The sun is low on the horizon to the left, casting a warm orange glow over the sea and sky. The peninsula features a prominent lighthouse with a white base and a black top section. Several other buildings, including a small chapel-like structure, are scattered across the land. The coastline is rugged with cliffs meeting the sea. In the background, a small town is visible on the mainland.

**V.** En quoi ces leviers d'actions viennent-ils enrichir le modèle économique d'un hébergeur ?

Les leviers d'action ne doivent pas être appréhendés de manière isolée ou linéaire, mais comme les composantes interdépendantes d'un système cohérent constitué par le modèle économique de l'organisation. Une lecture systémique consiste à analyser les interactions entre ces leviers afin d'identifier les synergies et les effets de renforcement mutuel qu'ils génèrent. Cela nous invite donc à inscrire ces leviers dans une véritable stratégie d'innovation du modèle économique, susceptible d'enrichir l'ensemble de ses dimensions.

Le modèle économique d'une organisation est l'architecture de ses processus de :

- **Création de la valeur** : c'est la valeur qu'une entreprise crée à travers ses offres (produit, service, solution, ...). Celle-ci doit être conçue pour apporter des bénéfices à ses clients ou pour les aider à résoudre des problèmes particuliers.
- **Production de la valeur** : c'est la manière dont l'entreprise produit ses offres et organise les prestations. Pour cela, elle doit mobiliser les bonnes ressources, les allouer aux différentes activités et organiser au mieux le travail à accomplir.
- **Distribution de la valeur** : c'est la manière de promouvoir les offres pour les rendre accessibles et disponibles aux clients, en organisant les canaux de commercialisation et d'interactions.
- **Appropriation de la valeur** : l'entreprise doit veiller à ce que

la valeur ajoutée de ses offres soit correctement comprise et appropriée par les clients, tout comme la meilleure manière pour eux de se comporter pour en tirer le meilleur en termes de valeur d'usage ;

- **Monétisation de la valeur** : l'entreprise doit également définir les modes de contractualisation et ce qu'elle va facturer à ses clients. L'objectif est ici de construire le chiffre d'affaires.
- **Répartition de la valeur** : pour finir, l'entreprise doit distribuer la valeur monétaire générée entre les parties prenantes internes et externes de l'entreprise et les besoins de l'activité.

Observons comment une approche régénérative du tourisme est susceptible d'enrichir les processus de création, production, distribution et monétisation de la valeur.

# 1. Enrichissement des processus de création de valeur

Le cadre théorique, méthodologique et d'actions proposé par le tourisme régénératif offre de nombreux leviers d'enrichissement des processus de création de valeur d'une organisation touristique, aussi bien au niveau des offres qu'au niveau des clients visés par ces offres. En amont, c'est même le rôle de l'opérateur qui est susceptible d'être réinterrogé.

## 1) Nouveaux rôles pour de possibles nouveaux bénéficiaires

L'hospitalité régénérative considère les entreprises d'hébergement comme des agents de changement à l'échelle de la destination. Les hôtels et autres formes de logement y sont conceptualisés comme des éléments constitutifs du système de destination, susceptibles de stimuler des impacts positifs sur l'ensemble de la destination.

Dans cette perspective, la création de valeur dépasse le cadre strict des clients pour intégrer de nouvelles parties prenantes. C'est tout le sens de la « création de valeur élargie » et de l'intention d'impacts positifs nets dans le territoire, qui conduit l'hébergeur à délibérément décider de développer des initiatives nouvelles à destination de parties prenantes elles aussi nouvelles.

Ainsi, l'hébergeur peut décider d'endosser de nouveaux rôles plus ou moins proches ou distants de ses rôles traditionnels.

Un hébergeur voulant contribuer à la régénération écologique, sociale et humaine gagne à être vu comme un véritable hub de solutions et d'impacts pour son territoire, et plus simplement un prestataire de services.

A partir de là, il est possible de décliner pour les hébergeurs une série de rôles nouveaux ou fortement enrichis :

- Gardien / intendant des écosystèmes : l'hébergeur se charge d'augmenter la capacité du lieu à se renouveler.
- Développeur territorial / institution « ancre » : l'hébergeur devient ici un acteur clé du développement local, avec des objectifs explicites sur les enjeux de la destination (p.ex. santé, éducation, développement d'infrastructures, inclusion, etc.).
- Tisseur de liens / orchestrateur d'écosystèmes d'acteurs : l'hébergeur cesse d'être un silo pour devenir chef d'orchestre local des relations entre écosystème, communautés et visiteurs.
- Innovateur institutionnel / opérateur de living lab : l'hébergeur est ici vu comme un laboratoire vivant co-gouverné avec d'autres acteurs, comme un producteur de connaissances, un site pilote d'innovation sociale, écologique.
- Porte-voix et entreprise « politique » : l'hébergeur devient acteur de plaidoyer, co-producteur de normes et d'indicateurs, participant à la redéfinition des politiques touristiques.

- Employeur régénératif : l'hébergeur devient ainsi un « investisseur » dans les capacités humaines du territoire.
- Gardien des communs culturels et identitaires : l'hébergeur devient gardien et co-producteur de communs culturels, plutôt que simple utilisateur du « décor culturel » local.

## **2) Enrichissement de l'expérience clients et élargissement des clients bénéficiaires cibles**

Un hébergeur est évidemment de prime abord au service de ses clients visiteurs. Classiquement, il s'agit de leur apporter un hébergement confortable et sûr dans une destination attractive, le tout agrémenté d'un ensemble plus ou moins large de services associés.

Le cadre du régénératif permet d'enrichir ces services par de nouvelles propositions et de nouvelles expériences à destination des clients existants ou de nouveaux clients intéressés par ces propositions singulières. Ces dernières auront tout au moins deux points communs. Elles vont d'abord s'ancrer dans ce qu'il est permis d'appeler le « génie du lieu », soit l'expression des singularités du lieu au sein duquel l'expérience touristique prend place. Un hébergement à visée régénérative est l'expression d'un lieu et non un produit standardisable. Ainsi, en travaillant sur le levier de l'aménagement foncier, ainsi que sur les modes

de gestion de flux, le site physique de l'hébergeur peut devenir le support d'une expérience clients enrichie. Evidemment, cela dépasse de loin le seul périmètre du site physique de l'hébergeur pour embrasser le territoire de la destination dans son ensemble. En effet, l'intégration de l'expérience client dans les singularités de l'environnement local est clé dans l'hospitalité régénérative, en l'ancrant dans la valeur écologique du lieu, dans l'intégration communautaire et dans la valorisation des connaissances et savoir-faire locaux.

Deuxième point, c'est une expérience transformatrice du client qui est recherchée. Il ne s'agit pas seulement de faire vivre aux visiteurs un moment plaisant, mais de les engager dans une expérience ayant un potentiel transformatif sur leur système de normes, de croyances et sur leurs comportements. Ainsi, le client n'est plus un simple consommateur de loisir, mais il devient co-acteur d'une expérience ayant un potentiel régénératif, avec une dimension de transformation personnelle en matière de bien-être, de sens ou encore de changement de regard sur ses propres pratiques. Sur ce point, tous les leviers d'actions présentés ci-avant, mais aussi la capacité à incarner les différents principes du tourisme régénératif, peuvent y contribuer.

Comme mentionné préalablement, si ces expériences sont de

nature à enrichir l'expérience des clients existants, elles sont aussi susceptibles d'élargir la base de clientèle et de la diversifier vers des publics conscients et/ou désireux de vivre des expériences profondes et authentiques en lien avec leur destination et les communautés locales, et ce aussi bien au niveau de la clientèle B2C que B2B. Elles sont aussi de nature à mobiliser une clientèle plus locale pour participer à ces expériences enrichies.

### **3) Création d'offres « conjointes » avec des partenaires pour venir renforcer le potentiel et la santé du lieu**

L'enrichissement des offres et de l'expérience client peut également s'opérer par le truchement de nouvelles coopérations avec des parties prenantes du territoire. Et contribuer ainsi à renforcer la santé globale non seulement des visiteurs, mais aussi des parties prenantes et au-delà, du territoire.

Cette notion de santé globale du lieu est intéressante en ce sens qu'elle permet d'éviter une vision trop étroite de la durabilité. Un hébergement peut être énergétiquement performant, labellisé et économiquement viable tout en restant faiblement contributif à la vitalité de ses parties prenantes et du territoire. À l'inverse, une approche régénérative invite à se demander : le lieu et ses parties prenantes sont-ils plus vivants, plus résilients, plus justes, plus habitables et plus capables de se renouveler grâce à

l'activité touristique ? Cette approche holistique de la santé peut se décliner en plusieurs leviers :

- Santé écologique : les milieux naturels sont-ils régénérés, protégés, ou mieux compris grâce à l'activité ?
- Santé humaine : le séjour améliore-t-il le bien-être physique, mental et relationnel des visiteurs, des personnels et des parties prenantes ?
- Santé sociale : l'activité renforce-t-elle les relations, la coopération, la confiance et la cohésion locale ?
- Santé économique : la valeur circule-t-elle dans l'économie locale ?
- Santé culturelle : les récits, les savoir-faire et patrimoines vivants sont-ils respectés, reconnus et fidèlement transmis ?
- Santé démocratique et territoriale : les parties prenantes peuvent-elles influencer l'offre touristique ?

L'intérêt de ces dimensions est de montrer que la santé du lieu n'est pas un attribut naturel donné, mais une qualité relationnelle et dynamique qui dépend de la manière dont les acteurs coopèrent, prennent soin des ressources communes, arbitrent les usages et orientent les flux économiques. Et les offres conjointes constituent un levier privilégié pour inscrire l'hébergeur dans cette dynamique. Elles peuvent être considérées comme des offres touristiques conçues, opérées ou valorisées avec des

partenaires du territoire afin de produire une valeur élargie : économique, écologique, sociale, culturelle et expérientielle. Elles se distinguent des simples prestations externalisées. Dans une logique conventionnelle, l'hébergeur peut recommander un restaurant, vendre une activité ou sous-traiter une excursion. Dans une logique régénérative, il cherche plutôt à construire une architecture de coopération où les partenaires définissent ensemble les finalités de l'offre, les bénéfices attendus pour le lieu, les modalités de partage de la valeur, les limites écologiques et sociales à respecter, ainsi que les apprentissages à générer.



Chateau Saint Martin de Toques

## 2. Enrichissement des processus de production de valeur

Pour rappel, la production de valeur est la manière dont l'entreprise produit ses offres, via la mobilisation des bonnes ressources, leur allocation aux différentes activités et l'organisation du travail à accomplir. Ainsi, si la création de valeur répond à la question « qu'offrons-nous à qui ? », la production de valeur répond à la question : « comment, avec qui et avec quoi faisons-nous ce que nous avons à faire » ?

### 1) Une nécessaire évolution des modes de pensées prédéterminant l'action

Le « comment, avec qui et avec quoi » renvoie évidemment à une logique d'action et d'organisation. Opérationnel par essence, le régénératif porte néanmoins en lui une profonde refonte des modes de pensées fondant l'action. En effet, comme l'exprime Peter Senge, « les modèles mentaux sont des hypothèses profondément enracinées [...] qui influencent la manière dont nous comprenons le monde et dont nous agissons ».

Dès lors, le tourisme régénératif ne peut être réduit à une nouvelle boîte à outils, à un ensemble de bonnes pratiques environnementales ou à une sophistication du tourisme durable. Il invite d'abord à questionner sa vision du monde, à embrasser une vision plus écologique du monde reconnaissant les nombreuses interdépendances et réciprocités entre les

dimensions et qualités écologiques, sociales, économiques, culturelles et humaines de ce qui nous entoure. C'est une exigence préalable que de restaurer au plus profond de nous ces interrelations subtiles constitutives du monde dans lequel nous évoluons. Cela renvoie au premier principe du tourisme régénératif, invitant à adopter une pensée en système vivant.

Les implications d'une telle évolution sont profondes. Par exemple, tant que le territoire est pensé comme un décor, une ressource d'attractivité ou un stock d'aménités mobilisables au service de l'expérience client, l'action touristique demeure orientée vers l'exploitation plus ou moins optimisée du lieu. À l'inverse, lorsque le territoire est compris comme un système vivant fait d'interdépendances écologiques, sociales, culturelles et économiques, l'action change de nature. L'hébergeur ne se demande plus seulement comment accueillir, satisfaire ou fidéliser un visiteur, mais comment son activité peut contribuer à la vitalité du lieu qui la rend possible.

Penser différemment est donc une condition d'efficacité pratique. Le changement de représentation précède et rend possible le changement d'organisation.

## **2) Les leviers d'actions sont autant de moyens d'agir différemment**

Les leviers d'actions explorés ci-avant constituent autant de moyens opérationnels d'organiser l'action et les ressources de manière renouvelée. Prenons trois exemples.

**L'aménagement foncier du lieu** dans une visée régénérative conduit à regarder son site physique non pas seulement comme un actif à optimiser ou à organiser pour plaire au client, mais aussi comme un écosystème urbain à vitaliser pour dynamiser les interdépendances et les réciprocitys. Ces dernières sont nombreuses. Ainsi, un site régénéré renforce par essence les fonctions écologiques du milieu et ainsi les services écosystémiques rendus. Générant de fait de nombreux co-bénéfices non seulement écologiques, mais aussi sociaux, humains et même économiques. Par exemple :

- La végétation apporte, par son potentiel d'évapotranspiration, de la fraîcheur et donc un confort accru pour les usagers du site ;
- Ce potentiel de fraîcheur couplé à un potentiel d'isolation peut apporter des réductions de charges d'exploitation, par exemple sur les charges de climatisation ou de chauffage (il a été p.ex. démontré le potentiel d'impact sur ces charges d'une végétalisation de toiture). Au-delà, un site renaturé

accroît sa valeur patrimoniale.

- La végétation toujours, améliore la qualité de l'air en jouant un rôle d'épurateur. Elle produit de l'oxygène. Et apporte de nombreux bénéfices biophiliques. Tous concourent à des bénéfices santé. Il a été démontré l'impact positif d'une nature renforcée dans un environnement de travail sur le bien-être des salariés, sur la réduction de l'absentéisme, sur la réduction du stress, sur une récupération accrue de la fatigue attentionnelle, sur un impact positif sur la productivité, etc.
- Désimperméabiliser le site ou créer des infrastructures biologiques de traitement des eaux, n'offrent pas seulement de nombreux bénéfices écologiques, notamment sur le cycle de l'eau (rappelons que l'eau, c'est la vie). Cela réduit aussi le risque inondation, permet de réduire les charges de traitement des eaux usées, offre des espaces récréatifs nouveaux aux usagers du site, etc.

**Transformer le système managérial et la culture** est au cœur des processus de production de valeur puisque l'action managériale « organise » formellement la production là où la culture crée l'informel, le supplément d'âme, la qualité humaine et relationnelle avec laquelle les choses se font. Ce dernier point est particulièrement important dans les activités de services à forte intensité de main d'œuvre. Les nombreux travaux en

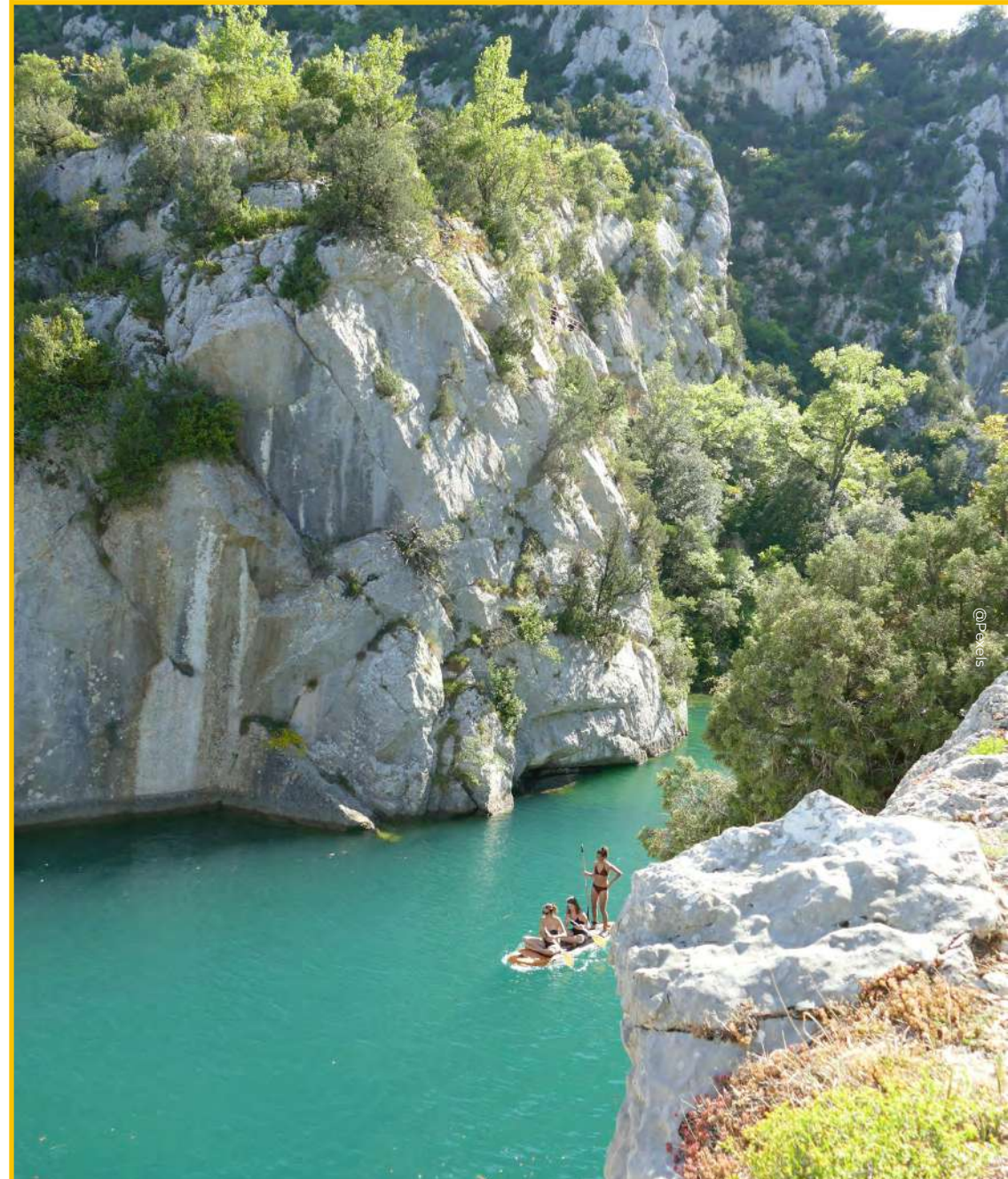
management et en marketing des services ont très largement développé l'idée qu'en matière de service, c'est moins le positionnement marketing que la capacité à le mettre en œuvre qui crée la différenciation et la singularité d'une organisation de service. Le célèbre adage « *happy and proactive employees make happy customers* » en est une illustration. Dans une relation de service fondée sur le rapport humain, comment espérer des clients heureux si les employés au contact des clients ne le sont pas, n'ont pas les marges de manœuvre et l'élan spontané de faire ce qui est bon pour le client dans un contexte donné ?

Le leadership régénératif place par essence la vitalité, le bien-être et la santé de ses parties prenantes au cœur des enjeux, nourrissant par réciprocité toutes les dimensions de l'organisation.

**Le sourcing** est lui aussi au cœur de l'organisation de la production de la valeur puisque par définition, il va mobiliser les ressources et avec elles les partenaires indispensables à l'activité. Une gestion à visée régénérative a de nombreuses implications. En sus de ce qui a été mentionné ci-avant, elle a tendance à allonger les relations fournisseurs (le rythme de régénération des écosystèmes étant inscrits dans le temps long) et à changer la nature des relations, pour devenir une co-construction de trajectoire partagée de transition. Ce qui fait évoluer la

gouvernance des achats, qui n'est plus seulement pilotée par le responsable ou la direction achat, mais devient plus transversale (lien avec le responsable innovation, la stratégie, le marketing et la communication, la finance, etc.). L'achat régénératif peut également monétiser ou rendre explicite l'amélioration du capital naturel et social, faisant évoluer les architectures contractuelles et mobilisant de nouveaux instruments (finance carbone, crédit biodiversité, paiement pour services environnementaux, ...). Autre point, la relation d'achat doit être une occasion de faire évoluer de part et d'autre les modèles économiques des parties prenantes pour renforcer les deux mouvements stratégiques propres au régénératif, illustrant les dynamiques co-évolutives.

Tous les leviers pourraient être pareillement développés et articulés à une manière nouvelle de « faire » son activité. Les illustrations ici développées mettent en évidence combien une nouvelle manière de penser est nécessaire à cette organisation renouvelée de la production.



### 3. Repenser les processus de distribution de valeur

Commercialiser et promouvoir une offre n'est pas neutre. Ces actions prédéterminent largement qui nous cherchons à attirer dans la destination. Le tourisme régénératif transforme profondément cette dimension. Il ne s'agit plus seulement de maximiser la portée commerciale de l'offre, de remplir les chambres ou d'augmenter le taux de conversion. Il s'agit de se demander quels types de flux touristiques l'hébergeur souhaite attirer, par quels canaux, avec quels effets sur le territoire, et au bénéfice de quelle santé globale du lieu. La distribution de valeur cesse alors d'être une fonction purement commerciale pour devenir un levier stratégique de régulation des flux, de sélection des marchés, de réduction des impacts et de contribution territoriale. Cette transformation est d'autant plus importante que la mobilité touristique est l'un des principaux déterminants de l'empreinte écologique du secteur, comme nous l'avons préalablement évoqué.

Le tourisme régénératif entend poser une question fondamentale impactant directement l'organisation de la distribution de la valeur : tous les flux touristiques se valent-ils ? D'un point de vue strictement comptable, deux clients payant le même prix pour une nuitée peuvent sembler équivalents. D'un point de vue régénératif, ils ne le sont pas nécessairement. Un visiteur local qui vient en train, séjourne plus longtemps, consomme auprès

de producteurs locaux, participe à une activité de régénération écologique et revient hors saison n'a pas le même profil de contribution qu'un visiteur international venant en avion pour un court séjour très carboné et faiblement connecté au territoire.

### **1) Attirer une clientèle plus locale et régionale**

L'une des conséquences les plus importantes d'une approche régénérative est la revalorisation des clientèles locales, régionales ou de proximité. Dans le tourisme classique, ces clientèles peuvent être considérées comme moins prestigieuses ou moins rentables que les clientèles internationales. Dans une perspective régénérative, elles deviennent stratégiques.

Attirer une clientèle locale ou régionale permet en effet de réduire les distances parcourues, de limiter la dépendance aux marchés lointains, de renforcer la résilience commerciale de l'hébergeur et de créer une relation plus continue avec le territoire. Cela permet aussi de faire de l'hébergement un lieu fréquenté non seulement par des visiteurs extérieurs, mais aussi par des habitants, des familles proches, des entreprises locales, des associations, des collectifs ou des institutions du territoire. Cela présuppose sur un plan stratégique de repenser les marchés cibles, sans vouloir évidemment exclure les clientèles lointaines, mais en cherchant à équilibrer le portefeuille de clientèles. Cela

nécessite aussi de développer des offres pour les locaux (p.ex. des journées de ressourcement sans nuitée, des abonnements bien-être ou nature, des tables locales avec tarif spécifique pour les habitants, des évènements de saison, etc.), rebouclant avec les possibilités d'enrichissement de la création de valeur. Et bien évidemment d'adapter en conséquence les canaux de communication, en combinant aux grandes plateformes internationales des réseaux territoriaux, les offices de tourisme, les collectivités, les associations ou des entreprises locales, les producteurs et artisans partenaires, les médias locaux, etc.

### **2) Promouvoir auprès des destinations accessibles par transport doux ou bas-carbone**

Le tourisme régénératif modifie aussi la manière de concevoir l'accessibilité de l'offre. Dans une logique conventionnelle, l'accessibilité est souvent pensée en termes de facilité pour le client : parking, proximité d'un aéroport, transfert rapide, location de voiture. Dans une logique régénérative, l'accessibilité devient aussi une question écologique, sociale et territoriale : comment rendre le lieu accessible sans aggraver les pressions sur les limites planétaires et sans renforcer la dépendance à l'automobile ou à l'avion ? Cela conduit l'hébergeur à promouvoir prioritairement ses offres auprès de territoires pouvant rejoindre la destination par train, bus, vélo, marche ou intermodalité. Les exemples

inspirants sont toujours plus nombreux à se développer, comme p.ex. L'Occitanie Rail Tour, permettant de découvrir le territoire via un voyage en train rendu accessible grâce au pass multimodal et illimité Occitanie Rail Tour ; le *Grand Train Tour of Switzerland*, qui permet de découvrir le pays au travers d'un itinéraire de plus de 1280 kms à bord de trains panoramiques ; ou encore le CopenPay, développé ci-avant, et récompensant les visiteurs qui adoptent des choix de mobilité plus douce.

Par ailleurs, dans un modèle classique, la mobilité est souvent externe au modèle économique de l'hébergeur : le client « se débrouille » pour arriver. Dans une logique régénérative, la mobilité devient une partie intégrante de l'expérience et de la distribution de valeur. L'hébergeur peut ainsi afficher clairement les accès en train, bus, vélo et covoiturage ; proposer des itinéraires bas-carbone depuis les principales villes émettrices de clientèle ; offrir une réduction aux clients venant sans voiture ou sans avion (en se faisant financer le manque à gagner via des dispositifs de soutien à la mobilité bas carbone ou à la réduction des émissions de GES) ; organiser une navette depuis la gare ; mutualiser les transferts ; proposer des vélos, vélos cargos ou vélos électriques ; créer des partenariats avec des loueurs de vélos, taxis électriques ou services de transport local ; vendre des packages « train + hébergement + activité » ; privilégier des

séjours plus longs pour les clients venant de plus loin ; etc. Ces partenariats sont autant d'occasion de redistribuer une partie de la valeur monétaire classiquement fléchées vers des compagnies aériennes ou des chaînes internationales de loueurs de voitures vers des partenaires économiques locaux ou régionaux.

### **3) Passer d'une distribution par plateformes à une distribution par écosystèmes territoriaux temporellement plus continue**

Le tourisme régénératif invite à limiter la dépendance aux plateformes qui déterritorialisent la relation commerciale. Les grands opérateurs type Booking, Expedia, ou Airbnb offrent évidemment une forte visibilité, mais ils organisent souvent la relation selon une logique de comparaison prix/disponibilité/notation, qui tend à réduire la singularité territoriale de l'offre. Ils captent aussi une partie de la valeur sous forme de commissions, souvent hors du territoire.

Une approche régénérative ne suppose pas forcément de supprimer ces canaux qui sont très souvent nécessaires, mais de les repositionner. L'enjeu est de rééquilibrer la distribution vers des canaux qui conservent davantage de valeur localement et qui permettent de raconter la contribution du lieu. Cela peut passer par de la réservation directe, des plateformes éthiques

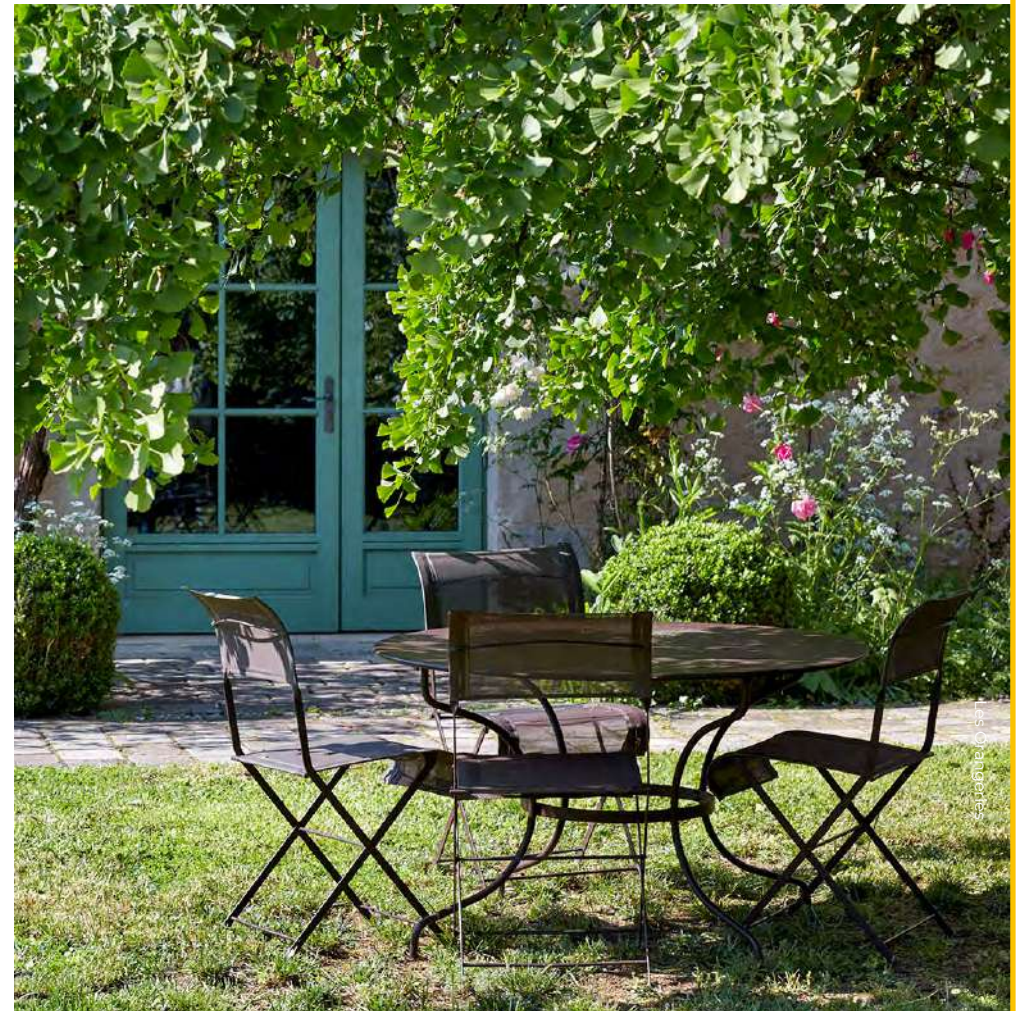
ou spécialisées, des réseaux d'hébergements engagés, des partenariats avec des opérateurs ferroviaires ou des opérateurs de slow tourisme, des entreprises locales, ... et évidemment avec les offices de tourisme.

La distribution temporelle de la demande peut aussi être retravaillée, en ne cherchant pas seulement à attirer plus de clients dans les périodes de forte attractivité, mais en cherchant aussi à promouvoir les ailes de saison, les micro-saisons écologiques (floraison, migration, récoltes, vendanges, transhumance, ...), les périodes calmes plus propices au ressourcement, les séjours d'apprentissage, les retraites professionnelles hors saison, les formats longs, les événements à faible impact, etc.

#### 4) Changer les messages commerciaux

Le tourisme régénératif appelle aussi à une évolution du contenu de la communication. Il ne s'agit plus seulement de tout miser sur l'attractivité du lieu en insistant sur les injonctions à « venir chez nous, c'est beau, confortable et dépaysant ». Mais aussi en formulant des invitations plus engageantes : « venez prendre part à un lieu vivant selon des modalités compatibles avec sa bonne santé ». Les messages peuvent ainsi évoluer : de « venez vous évader » à « venez vous relier à un territoire vivant » ; de « profitez d'un cadre exceptionnel » à « contribuez à préserver et régénérer un

cadre auquel nous tenons » ; de « accès facile depuis l'aéroport » à « accès facile en train, vélo, bus ou covoiturage » ; de « meilleurs prix garantis » à « prix juste, valeur locale et contribution au lieu » ...



## 4. Enrichir le processus de monétisation de valeur en modifiant le modèle de revenus

Dans un modèle économique conventionnel d'hébergement touristique, la monétisation de valeur repose principalement sur la transformation d'une capacité d'accueil en chiffre d'affaires : vente de nuitées, restauration, prestations additionnelles, séminaires, événements, commissions ou services annexes. La logique dominante consiste à maximiser l'occupation, le prix moyen, le revenu par chambre disponible et le panier moyen de chaque client.

Dans une approche régénérative, la mise en œuvre des leviers d'actions et des transformations précitées est susceptible de modifier à la fois la structure et les flux de coûts et de revenus.

### 1) Evolution de la structure et des flux de coûts

La structure et les flux de coûts sont susceptibles d'évoluer de deux manières au moins :

- L'approche régénérative peut réduire certains coûts par sobriété, efficacité, circularité, via le renforcement des services écosystémiques ou via la mise en place de nouveaux processus de gestion (notamment en matière de commercialisation).
- Elle peut aussi augmenter ou transformer certains coûts par la relocalisation, l'augmentation de la qualité, de nouvelles coopérations, le soin écologique apporté au lieu et au territoire ou la création de nouveaux coûts liés à la contribution régénérative.

## Réduction de certains coûts

Agir sur la gestion des flux, sur le foncier ou sur la politique d'achat peut permettre à l'hébergeur de réduire certains coûts d'exploitation, notamment l'énergie, l'eau, les déchets, les produits jetables et les consommables, des achats standardisés ou certaines charges de maintenance. Prenons quelques exemples.

- L'aménagement foncier à visée régénérative, en fonction des paramètres de projet, peut générer de substantielles économies de fonctionnement. Des projets dûment documentés sur le plan économique menés par LUMIA<sup>5</sup> font apparaître des retours sur investissement positifs sur de nombreux aménagements régénératifs. Comment ? En s'appuyant sur les co-bénéfices générés par le vivant, notamment via le renforcement des services écosystémiques<sup>5</sup>. Voici quelques exemples non exhaustifs. En agissant sur la désimperméabilisation et la végétalisation des espaces extérieurs, il est possible de transformer des îlots de chaleur en îlots de fraîcheur et ainsi de réduire les besoins de climatisation ; il a été largement démontré la contribution positive de la végétalisation de toiture et de

façade au renforcement de l'isolation et à la baisse des besoins en climatisation et en chauffage ; la gestion de l'eau à la parcelle permet de réduire significativement les charges afférentes au traitement de l'eau, de même que la récupération d'eau de pluie et le recyclage des eaux grises par voie biologique permettent des économies d'eau ; de très nombreuses études montrent que la renaturation des espaces de travail génère de nombreux bénéfices biophiliques générateurs p.ex. de réduction de l'absentéisme ou de gains de productivité, traduit en coûts évités ; aménager en prenant appui sur le vivant réduit les conséquences de risques générateurs de coûts potentiellement très importants, p.ex. les dégâts liés à une inondation ou les pertes de revenus liées à une interdiction de consommation d'eau pour les usages récréatifs, fermant temporairement des équipements, etc..

- La meilleure gestion des fluides et des flux, par design, est constitutive de coûts évités. Par exemple, la gestion et la valorisation des déchets organiques sur site permet la réduction concomitante des frais de gestion de déchets ; la mise en place d'équipements économes en eau et de pratiques de suivi permet de substantielles baisses de consommation ; les mesures techniques et comportementales d'économie d'énergie font baisser la facture énergétique ; etc.
- Sans que cela ne soit systématique – comme vu ci-après -, la

<sup>5</sup> Voir p.ex. Sempels (2025), un modèle économique à visée régénérative existe-t-il vraiment ?, téléchargeable gratuitement sur [www.lumia-edu.fr](http://www.lumia-edu.fr)

politique d'achat peut générer des coûts évités. Un exemple parmi d'autres repose sur la mise en place de contrats serviciels – dits contrats *as-a-service* – pour l'énergie, l'éclairage, la production de froid, la gestion du linge, etc. Ces contrats peuvent générer de substantielles économies. Un grand groupe hôtelier dans le Buckinghamshire <sup>6</sup> a ainsi généré 28% d'économie d'énergie vérifiée en passant sur des contrats *energy-as-a-service* ; sur l'un de ses établissements, le Quality Inn <sup>7</sup> a souscrit un contrat de *light-as-a-service* et ainsi généré 66% d'économie sur le poste éclairage ; le Sheraton Mustika Hôtel de Yogyakarta <sup>8</sup> a implémenté un contrat de *cooling-as-a-service*, devant permettre de réduire de 45% les dépenses énergétiques liées au refroidissement ; etc.

Grâce à l'approche régénérative, l'hébergement peut par ailleurs gagner en valeur singulière et réduire certains coûts associés aux politiques de distribution, de commercialisation et de communication. Une singularité accrue et une forte contribution à la santé globale du territoire constituent des facteurs de rayonnement gage de communication gratuite et de visibilité

accrue. Cela peut se traduire par des baisses de dépenses en communication ; par des augmentations de réservations directes, synonymes de baisse de commissions reversées aux plateformes ; par le développement d'une communauté de clients fidèles et engagés, synonyme de réduction des coûts d'acquisition liés aux efforts commerciaux et communicationnels ; etc.

### **Augmentation ou transformation de certains coûts**

En transformant les politiques d'achat dans une logique régénérative, ces derniers ne sont plus seulement optimisés sur le prix, la disponibilité et la standardisation, mais deviennent des leviers de contribution à la régénération. Ainsi, en choisissant des producteurs locaux, des filières agroécologiques, le recours à des artisans, des matériaux biosourcés, des produits d'entretien écologiques, du mobilier réparé ou reconditionné, des équipements sobres, des prestataires sociaux ou d'insertion, des fournisseurs engagés dans la circularité, etc., certains coûts unitaires peuvent augmenter. Dans cette optique, la structure de coûts est alors envisagée comme une logique d'allocation contributive où l'hébergeur décide d'orienter ses flux économiques vers ce qu'il souhaite renforcer dans son écosystème. Ces hausses de coûts peuvent se gérer via des mécanismes d'équilibrage vertueux. Par exemple, une hausse du coût de denrées alimentaires locales et agroécologiques

<sup>6</sup> Source : <https://smartech-energy.co.uk/case-studies/verified-energy-savings-of-28-percent-for-hotel-group>

<sup>7</sup> Source : <https://www.feslighting.com/lighting-as-a-service/success/quality-inn>

<sup>8</sup> Source : <https://www.seacef.org/post/synergy-efficiency-solutions-agreement-promises-reduced-emissions-costs-for-sheraton-mustika-yogya>

peut amener à construire des menus plus courts, à réduire activement le gaspillage, à valoriser toute la matière sur un plan culinaire, etc.

D'autres choix sont susceptibles de transformer en profondeur la structure de coûts, à l'instar des contrats *as-a-service* évoqués ci-avant, qui vont transformer des coûts d'investissement en coûts d'exploitation. En effet, pour ces contrats, c'est le prestataire de la solution qui porte les coûts d'investissement de la solution, en facturant l'usage de ce que ces équipements produisent.

Les approches régénératives appellent en outre le plus souvent à des coopérations ayant des coûts associés : les temps de coordination, d'animation, de gouvernance, de médiation, les temps de réunion, d'évaluation, etc. Ils constituent des coûts d'infrastructure relationnelle.

Un hébergeur régénératif aura également à consentir des investissements et des coûts associés à la mise en œuvre de certaines décisions. L'aménagement foncier à visée régénérative par exemple appelle à des coûts d'investissement, d'entretien. La mise en place d'un programme de renaturation peut amener des coûts de suivi scientifique ou d'évaluation. La participation à un commun territorial peut engendrer des coûts associés.

Nous le voyons, l'approche régénérative modifie en profondeur la structure et les flux de coûts fixes et variables de l'organisation. Afin de maintenir les équilibres financiers, il importe donc à la fois d'avoir un pilotage en coût global et non pas poste par poste – des hausses de coûts sur certains postes pouvant se contrebalancer par des coûts évités sur d'autres postes -, mais aussi de renforcer les postes de recettes. Car il est le plus souvent difficilement acceptable que de possibles coûts supplémentaires se financent exclusivement sur les marges préexistantes de l'hébergeur.

## **2) Evolution de la structure et des flux de revenus**

Dans une approche régénérative, la monétisation de l'usage des infrastructures et des services de l'hébergeur et du lieu n'est évidemment pas supprimée, mais elle doit s'enrichir. Cette évolution est décisive car comme vu précédemment, si le modèle régénératif peut générer des économies de coûts de fonctionnement, il augmente aussi d'autres coûts. Et les économies de fonctionnement ne suffisent pas toujours à financer ces surcoûts. Il faut donc les combiner à de nouveaux revenus, à des mécanismes de contribution, à des financements tiers ou encore à une meilleure circulation territoriale de la valeur.

## **Générer de nouveaux revenus**

Un premier levier vise à renforcer les revenus existants grâce à une proposition de valeur plus singulière, enrichie et mieux distribuée dans le temps.

Un lieu régénératif peut ainsi justifier un meilleur taux de réservation directe, une meilleure fidélisation, une durée de séjour plus longue, une meilleure occupation hors saison ou une plus forte préférence client. Cela ne signifie pas nécessairement augmenter les prix. Il s'agit plutôt de sortir de la banalisation concurrentielle. Un hébergement qui démontre clairement sa contribution à la santé du lieu devient moins comparable à une offre standardisée.

A cela s'ajoutent de nouveaux revenus liés aux nouvelles offres développées dans le cadre du projet régénératif : atelier cuisine, bain de forêt, chantier participatif, immersion artisanale, retraite santé holistique, safari ou expérience de la vie sauvage, ... sont autant de prestations nouvelles monétisables. La diversification des publics est une autre source de diversification de revenus. Les offres régénératives peuvent intéresser plus directement des entreprises, des collectivités, des associations ou des écoles qui peuvent voir dans l'hébergeur une infrastructure apprenante ou

un espace de transformation. L'hébergeur régénératif peut aussi développer des revenus nouveaux auprès des habitants et des acteurs du territoire, sans qu'il ne s'agisse alors de nuitées. Ce serait le cas par exemple si l'hébergeur décide d'endosser en sus de ses rôles classiques un rôle d'infrastructure sociale locale.

Si les coopérations génèrent des coûts supplémentaires, elles peuvent aussi générer de nouveaux revenus : augmentation de l'efficacité d'usage de certains équipements ou d'espaces via des mutualisations monétisées ; intégration de certaines briques d'offres par des partenaires générant des ventes additionnelles – p.ex. l'ouverture du parc de l'hôtel à des partenaires pour des activités avec petit déjeuner ou verre pré ou post-activité ; ...



## **Développer des mécanismes de contribution au lieu**

Un modèle régénératif peut permettre de transformer la relation client en relation de soutien au lieu, via des mécanismes divers et variés comme p.ex. des adhésions annuelles, un club des amis du lieu, des parrainages d'arbres, de haies ou de mares, des abonnements à des ateliers, etc.

Il peut aussi permettre de créer un flux monétaire clairement identifié et fléché vers la santé écologique ou sociale du lieu. Citons par exemple une contribution biodiversité par nuitée, un micro-don arrondi, un fond de régénération sociale, un séjour suspendu permettant à des clients solvables de contribuer à permettre l'accès gratuit au lieu pour des publics spécifiques, etc. Les exemples de la sorte sont nombreux. Soneva par exemple, groupe de resorts de luxe situé notamment aux Maldives, a créé une fondation à but non lucratif visant à financer des projets environnementaux, et a mis en place dès 2008 une contribution environnementale obligatoire de 2% sur ses séjours. Cela a permis de lever plus de 10 millions de dollars permettant de financer des projets de réduction et d'absorption de carbone.

Dans des formes très engagées, certains hébergeurs vont même jusqu'à faire le choix d'une gouvernance et d'une structuration

juridique garantissant une contribution au territoire. L'auberge Fogo Island Inn par exemple, déjà évoqué ci-avant, a été créée et est détenue par Shorefast, une charity canadienne dédiée à la résilience économique et culturelle de Fogo Island. Ce schéma de gouvernance fait en sorte que tous les surplus d'exploitation sont réinvestis dans la communauté via les programmes et initiatives de Shorefast. En France, cette pratique de gouvernance innovante se développe autour des fondations actionnaires. Des dispositifs comparables existent dans de nombreux pays.

## **Mobiliser du financement tiers**

Un élément décisif du modèle régénératif est que le bénéficiaire du séjour ou de l'expérience n'est plus forcément le seul payeur. Certains effets produits par l'hébergeur intéressent des acteurs publics, sociaux, sanitaires, environnementaux ou économiques qui peuvent participer monétairement au modèle économique.

Par exemple :

- Les agences de l'eau peuvent financer de manière significative la mise en œuvre d'infrastructures vertes agissant sur le cycle de l'eau. Certaines agences régionales vont jusqu'à prendre en charge 60% des coûts d'étude et d'exécution de certains projets du type toiture végétalisée ou travaux de désimperméabilisation.

- En participant à des projets de recherche ou de médiation scientifique, l'hébergeur peut être intégré à des consortiums de recherche scientifique financés.
- Des mutuelles peuvent financer en tout ou en partie des séjours répit, des programmes de prévention santé ou des initiatives de soutien aux aidants familiaux.
- Des fondations peuvent soutenir de très nombreux projets aussi bien écologiques que sociaux ou patrimoniaux.
- Des associations sociales peuvent soutenir des projets d'accès aux vacances pour les démunis ou l'accueil de publics fragilisés.

Afin de faciliter la mobilisation de ces financements tiers, certains hébergeurs font le choix de créer un véhicule juridique spécifique pour porter les projets de contribution à la santé globale du lieu. Le Volcanoes Safaris Partnership Trust est un exemple très clair d'un véhicule dédié à la contribution territoriale. Il est présenté comme une organisation à but non lucratif reliant les lodges de Volcanoes Safaris aux communautés voisines et aux activités de conservation. Son financement repose notamment sur une contribution de 50 dollars par nuitée, versée par Volcanoes Safaris pour chaque client séjournant dans un lodge, ainsi que sur des *grants* d'organisations de conservation et des donations issus de donateurs privés et institutionnels.

Dans l'exemple de Shorefast évoqué ci-avant, les surplus générés

par l'auberge et reversés à la charity sont abondés par des subventions publiques et des donations philanthropiques privées.

### **Meilleure circulation territoriale de la valeur**

Le modèle régénératif peut fonctionner sous forme de boucles économiques au sein même de l'établissement. P.ex., la sobriété énergétique est constitutive d'économies pouvant constituer un levier de réinvestissement ; l'alimentation agroécologique locale constitue un coût supérieur pouvant constituer une expérience monétisable améliorée ; etc. Nous restons ici dans une approche où la valeur créée est analysée principalement depuis l'établissement. Mais il est possible d'aller plus loin en étendant la circulation de la valeur à l'échelle du territoire. C'est en effet à l'échelle du territoire que l'ambition régénérative d'un projet prend tout son sens et toute son ampleur.

Cela rejoint les travaux bien documentés en économie touristique, portant sur les fuites économiques. Ainsi, quand les revenus touristiques sont captés par des plateformes internationales, des chaînes d'approvisionnement longues, des investisseurs extérieurs ou des fournisseurs non locaux, les retombées pour le territoire sont réduites. Or le tourisme régénératif entend réduire

ces fuites et augmenter ces retombées locales. Cette circulation territoriale de la valeur devient alors une composante centrale des modèles de revenus des différents acteurs du territoire, renforçant la robustesse économique du territoire. Elle invite à ne pas uniquement regarder ce qui entre ou sort du compte de résultat de l'hébergeur, mais aussi sous l'angle de ce qui circule vers les producteurs locaux, les salariés et emplois du territoire, les artisans, associations locales, les acteurs culturels, les guides et médiateurs, les habitants, les infrastructures partagées, etc.

Mieux faire circuler la valeur dans cet écosystème de valeur permet de renforcer, de diversifier et de sécuriser les revenus de l'hébergeur. Comment ? D'abord, les partenariats locaux enrichissent l'offre, permettant à l'hébergeur de vendre des expériences qu'il ne pourrait pas produire seul. En effet, progressivement, la meilleure circulation territoriale de la valeur permet de créer de nouveaux revenus partagés autour de nouvelles offres conjointes. Ensuite, les achats locaux renforcent la qualité de la proposition de valeur, permettant de sortir d'une concurrence fondée principalement sur le prix. Troisièmement, l'ancrage local améliore la réputation et la fidélisation. La circulation territoriale peut aussi permettre d'attirer des financements complémentaires. Pensez à l'exemple déjà cité du dispositif CopenPay.

Cette circulation territoriale de la valeur peut être rendue visible. L'exemple le plus inspirant en la matière est sans doute celui déjà décrit de l'*Economic Nutrition Label* de Shorefast.

Cette circulation territoriale de la valeur peut s'institutionnaliser au travers de dispositifs spécifiques. On peut par exemple penser à la création de fonds territoriaux de régénération ou de fonds de dotation, à des chartes ou des signes de reconnaissance de politiques d'achat territoriaux, des labels internes de circulation de valeur.

En guise de conclusion de cette importante section consacrée à l'enrichissement du modèle économique : une ambition régénérative ne prend véritablement son sens et ne peut réellement se déployer que si elle vient questionner toutes les dimensions du modèle économique. Elle ne peut se résumer à quelques pratiques isolées ou déconnectées les unes des autres. Au contraire, elle appelle à une approche systémique et holistique, multi-acteurs et profondément ancrée dans la singularité et l'identité du lieu. C'est alors qu'elle peut pleinement se déployer et rayonner.



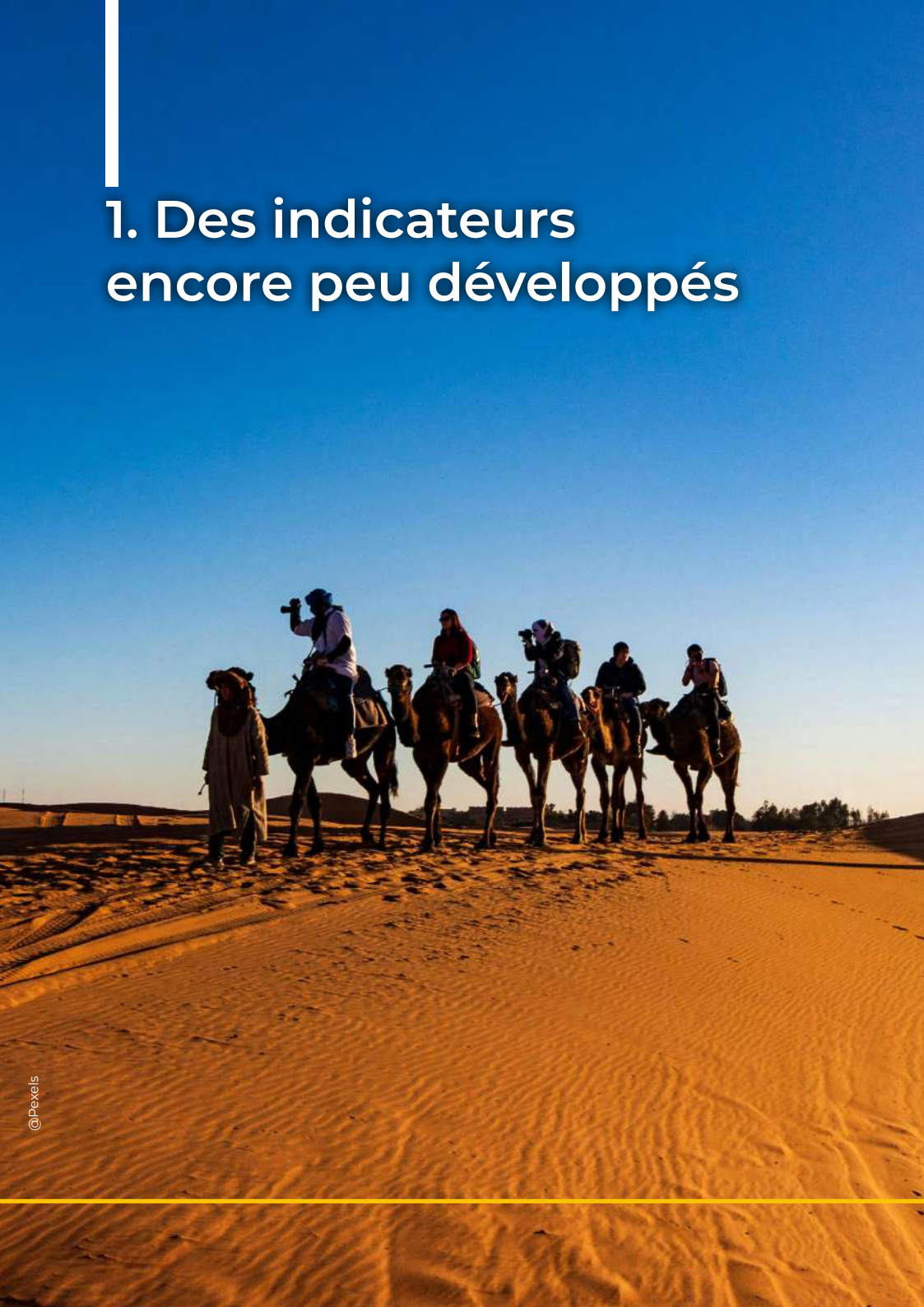
# VI. Quels indicateurs pour évaluer une démarche de tourisme régénératif ?

# 1. Des indicateurs encore peu développés

Si le tourisme régénératif est désormais bien identifié comme un horizon de transformation des pratiques touristiques, ses modalités d'évaluation restent encore peu stabilisées, en particulier à l'échelle des organisations, et notamment des hébergeurs. L'évaluation du tourisme régénératif repose ainsi encore largement sur des indicateurs issus de la durabilité, réinterprétés dans une perspective plus systémique, plutôt que sur des référentiels spécifiquement conçus pour mesurer des dynamiques de régénération.

L'instauration d'indicateurs spécifiques à la régénération suppose :

- la nécessité de dépasser des indicateurs centrés sur la seule réduction des impacts pour s'intéresser à la santé des systèmes socio-écologiques, aux interactions entre acteurs et aux évolutions dans le temps,
- une distinction entre indicateurs du côté de l'offre (pratiques des organisations touristiques, modes de gouvernance, gestion des ressources) et indicateurs du côté de la demande (comportements des visiteurs, engagement, apprentissages), l'évaluation passant par ces deux dimensions,
- l'importance d'indicateurs contextualisés, interprétés au regard des capacités locales et des dynamiques territoriales, et conçus comme des outils de suivi des trajectoires plutôt que comme des mesures ponctuelles ou des seuils de conformité.



| AXE ANALYSÉ                         | PRINCIPE                                                                                                                                      | INDICATEURS                                                                                                           |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FINALITÉ DE LA MESURE</b>        | La mesure doit servir à évaluer la santé et l'évolution des systèmes (écologiques, sociaux, culturels), et non seulement les impacts négatifs | Les indicateurs doivent aller au-delà de la réduction d'empreinte et renseigner des dynamiques de bonification        |
| <b>NATURE DES INDICATEURS</b>       | Préférence pour des indicateurs multidimensionnels (écologie, social, culture, gouvernance)                                                   | Combiner indicateurs environnementaux, sociaux et organisationnels, y compris pour les hébergeurs                     |
| <b>LOGIQUE TEMPORELLE</b>           | Importance des trajectoires dans le temps plutôt que des mesures ponctuelles                                                                  | Suivre des évolutions (progressions, ajustements) plutôt que des seuils fixes ou des instantanés                      |
| <b>ANCRAGE SPATIAL</b>              | Interpréter les performances d'un hébergement au regard des capacités locales (eau, services, pression touristique)                           | Nécessité d'indicateurs contextualisés (place-based)                                                                  |
| <b>ARTICULATION OFFRE / DEMANDE</b> | Évaluer à la fois les pratiques des hébergeurs et leur capacité à influencer les usages des clients                                           | Distinction claire entre indicateurs côté offre (pratiques des acteurs) et côté demande (comportements des visiteurs) |
| <b>GOVERNANCE ET APPRENTISSAGE</b>  | La régénération est un processus adaptatif, pas un état                                                                                       | Intégrer des indicateurs de gouvernance, de coopération locale et de capacité d'ajustement                            |

Apports structurants de Hussain (2024) pour penser la mesure du tourisme régénératif

## 2. Du suivi de performance interne à la contribution au territoire

À l'échelle des hébergeurs, la littérature met en évidence un déplacement progressif des indicateurs, depuis des mesures de performance interne (consommation d'eau ou d'énergie par nuitée, volumes de déchets, certifications) vers des indicateurs de contribution au système territorial.

Plusieurs auteurs soulignent que des indicateurs standardisés, comparables d'un établissement à l'autre, sont insuffisants pour qualifier une démarche régénérative. Des travaux<sup>9</sup> insistent ainsi sur la nécessité d'indicateurs contextualisés, c'est-à-dire interprétés au regard des ressources, des usages et des contraintes locales, et non au regard de seuils ou de moyennes définis de manière uniforme pour l'ensemble des territoires.

Pour les hébergeurs, cela implique de mettre en regard leurs pratiques avec :

- les **ressources locales disponibles** (eau, énergie, foncier),
- les **pressions saisonnières** liées à la fréquentation,
- les **équilibres sociaux et économiques du territoire** (emploi local, logement, services).

---

<sup>9</sup> Voir p.ex. Hussain (2024)

### 3. Des indicateurs orientés trajectoires et pilotage

Un autre point de convergence fort concerne le rapport au temps. Les indicateurs régénératifs sont pensés moins comme des seuils de conformité que comme des outils de pilotage et d'apprentissage. Les recherches en la matière soulignent que l'évaluation du régénératif doit porter sur des évolutions dans le temps, et non sur des instantanés. À l'échelle des hébergeurs, cela se traduit par l'importance d'indicateurs de :

- trajectoire (évolution des pratiques, réduction des tensions, amélioration de la compatibilité territoriale),
- gouvernance et apprentissage (existence de dispositifs de suivi, de partenariats locaux, de réajustement des choix).



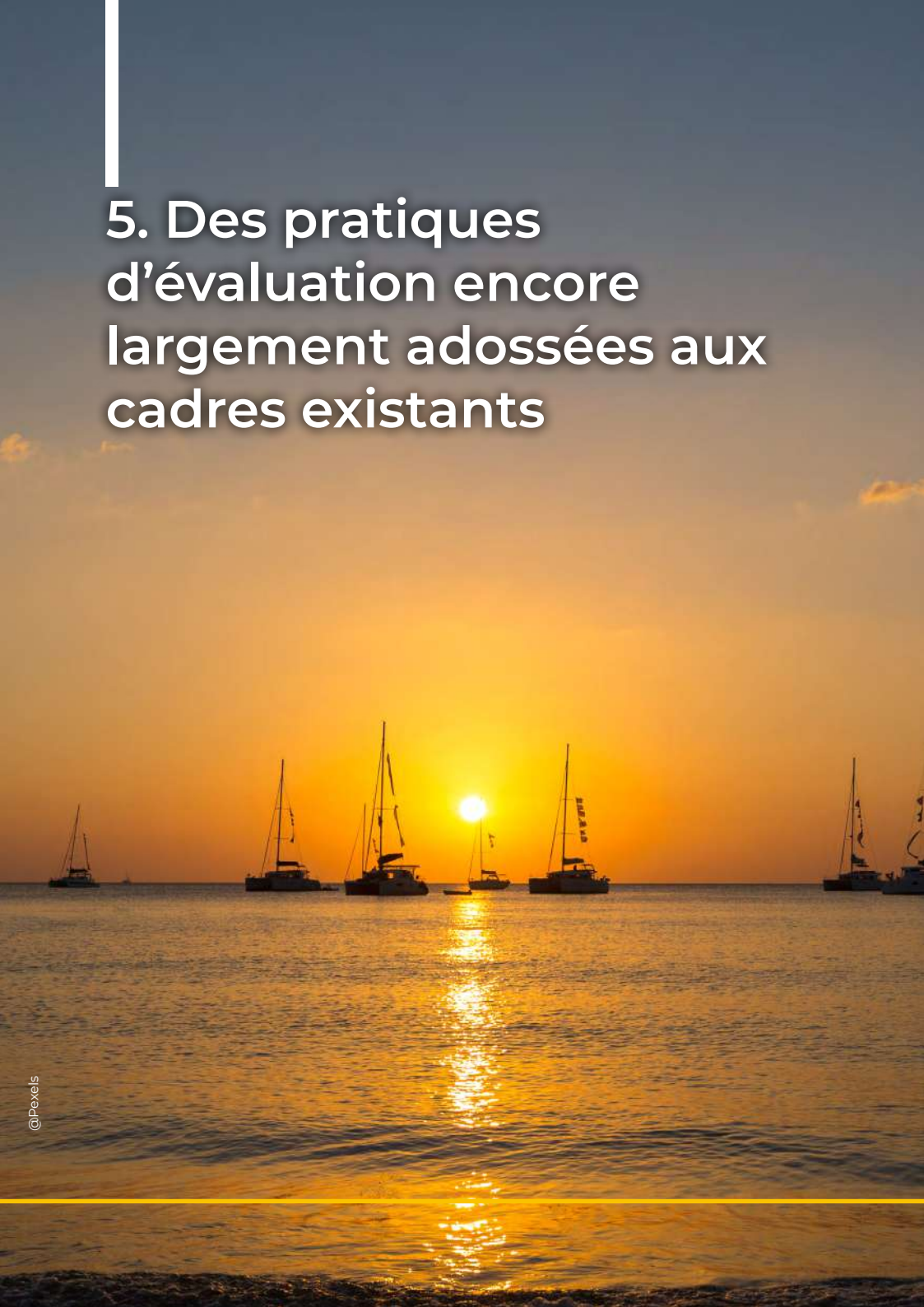
## 4. Capacité d'accueil : un indicateur central, désormais multidimensionnel

La question de la capacité d'accueil occupe une place structurante dans ce renouvellement des indicateurs. Longtemps pensée comme un seuil maximal de fréquentation, elle est aujourd'hui largement reconnue comme un concept dynamique et multidimensionnel. UN Tourism rappelle ainsi que la capacité d'accueil ne doit pas être comprise comme un chiffre fixe, mais comme une relation évolutive entre visiteurs, lieux et modes de gestion.

Pour les hébergeurs, la littérature distingue plusieurs capacités d'accueil complémentaires, directement traduisibles en indicateurs :

- **écologique** : compatibilité des usages avec la résilience des milieux locaux ;
- **sociale** : acceptabilité de la fréquentation, conflits d'usages, qualité de vie des résidents ;
- **technique et de services** : eau, assainissement, déchets, mobilités, santé, sécurité ;
- **organisationnelle** : capacité à étaler les flux, à informer les clients, à ajuster les pratiques.

Dans cette perspective, les volumes de visiteurs ne constituent plus un indicateur central en soi. Ce qui importe est la capacité de l'hébergement à ajuster son fonctionnement en fonction des contraintes territoriales et des signaux de saturation.



## 5. Des pratiques d'évaluation encore largement adossées aux cadres existants

En l'absence de référentiel spécifiquement conçu pour mesurer la régénération à l'échelle des hébergeurs, les démarches observées reposent majoritairement sur des combinaisons d'indicateurs existants. Ces assemblages hybrides associent généralement des indicateurs environnementaux, sociaux, de capacité d'accueil et de gouvernance, souvent intégrés dans des tableaux de bord évolutifs.

Les cadres institutionnels existants jouent un rôle structurant : ils fournissent des bases méthodologiques, des définitions stabilisées et des dispositifs de suivi qui, bien que conçus pour la durabilité, constituent aujourd'hui les principaux points d'appui pour l'opérationnalisation des démarches régénératives.

Les travaux portés par UN Tourism s'appuient notamment sur deux cadres structurants :

- *L'International Network of Sustainable Tourism Observatories (INSTO)* qui vise à suivre de manière continue les impacts du tourisme à l'échelle des destinations à travers un noyau d'indicateurs relatifs aux flux et à la saisonnalité, à l'emploi, à la gestion des ressources (eau, énergie, déchets), au bien-être des résidents et à la gouvernance.
- Le cadre *Measuring Sustainable Tourism (MST)*, développé conjointement avec la Division statistique des Nations unies,

qui cherche quant à lui à articuler données économiques, sociales et environnementales afin de mieux comprendre les interdépendances entre activités touristiques et systèmes territoriaux.

Ces deux cadres offrent des définitions stabilisées, des méthodes de collecte éprouvées et une comparabilité internationale. Ils ont toutefois été conçus pour le suivi de la durabilité, et non pour l'évaluation explicite de trajectoires régénératives.

De manière complémentaire, les critères hébergements du *Global Sustainable Tourism Council* constituent un référentiel largement mobilisé par les établissements touristiques. Ils couvrent des dimensions environnementales, sociales et de gestion, mais relèvent principalement d'une logique de réduction des impacts négatifs et de conformité. La littérature les identifie comme une base méthodologique solide, mais insuffisante pour rendre compte, à elle seule, de la contribution des hébergeurs à des dynamiques de régénération des socio-écosystèmes.





## --- VII. Exemples de cas inspirants



# 1. Playa Viva (Mexique)

## 1) Présentation du lieu

Playa Viva est un éco-resort disposant de 18 chambres, situé sur la côte pacifique du Mexique. Le site s'étend sur 80 hectares, comprenant 1,3 km de front de mer préservé.

Le positionnement de l'hôtel repose ainsi sur plusieurs orientations clés :

- Une immersion dans un environnement naturel (entre plage, rivière et montagne)
- Une alimentation locale, saine et biologique
- Des activités de bien-être (yoga, massage, randonnée, natation)
- Un ancrage territorial fort avec une collaboration étroite avec les villageois
- Une participation à des programmes environnementaux (ex. sanctuaire de tortues)
- Un haut niveau de service dans un cadre naturel et sobre
- Une attention particulière au design et à l'esthétique du foncier et des infrastructures

Le modèle cible deux segments principaux : les groupes (yoga, bien-être, entreprises, mariages) et les voyageurs indépendants (familles, couples, retraités, lunes de miel).

Ces clientèles partagent un profil de « touristes conscients », recherchant une immersion dans la nature, un alignement avec des valeurs écologiques, un accès au bien-être, une expérience authentique et un luxe sobre.

L'offre repose sur une proposition cohérente avec ces attentes : absence de télévision, de climatisation et de minibar, alimentation saine et locale, intégration dans l'environnement naturel et social. La stratégie marketing s'appuie d'ailleurs fortement sur la raison d'être « *Where Your Vacation Meets Your Values* ».

## **2) Contexte territorial**

Playa Viva est situé dans un environnement où vit une diversité d'écosystèmes remarquables : un estuaire, des lagons, des forêts, une mangrove, ainsi qu'un site archéologique aztèque et une nurserie pour tortues.

Ce territoire est soumis à des pressions environnementales significatives. Les précipitations ont été divisées par deux en une génération, entraînant un assèchement périodique de la rivière, qui cesse de couler plusieurs jours par an. Ces évolutions traduisent des changements climatiques marqués à l'échelle du bassin versant dans lequel Playa Viva s'inscrit. Les écosystèmes côtiers apparaissent fragilisés et la biodiversité est menacée, notamment les tortues marines (olivâtres, vertes et luth), dont

les populations ont été affectées par le braconnage, l'exploitation commerciale et la dégradation de leurs habitats.

Sur le plan socio-économique, Playa Viva est situé à 3 km de Juluchuca, qui compte environ 700 habitants. Le territoire repose sur des communautés rurales confrontées à des besoins en matière d'éducation, de santé et de développement économique. L'économie locale demeure peu diversifiée et dépend fortement des ressources naturelles, en particulier l'eau et les sols, qui conditionnent les dynamiques de développement. Playa Viva s'inscrit ainsi dans une logique territoriale de bassin versant, incluant Juluchuca et trois autres communautés.

## **3) Une gouvernance alignée avec l'approche du tourisme régénératif**

Créé en 2006, Playa Viva est un éco-resort fondé par David Leventhal et Sandra Kahn. L'entreprise repose sur une structure familiale, organisée autour d'une société américaine et d'une SARL mexicaine détenue par les fondateurs.

Le projet s'inscrit dans une transformation d'un ancien site agricole (plantation de cocotiers, manguiers, tamariniers), avec une ambition explicite de régénération plutôt que de simple réduction d'impact.

La démarche initiale s'est appuyée sur une analyse approfondie du territoire, mobilisant des expertises pluridisciplinaires (climatique, géologique, archéologique, hydrologique, économique et culturelle) ainsi que des échanges avec les communautés locales. Ce travail de compréhension et de mise en récit du lieu a constitué le socle du projet. Cela a influencé entre autres les choix d'implantation de l'hôtel, des matériaux selon leur disponibilité locale, d'aligner le projet avec les usages, les attentes et besoins des communautés locales, de s'appuyer et de renforcer les savoir-faire locaux, tout en incarnant profondément une approche régénérative.

Playa Viva est certifiée B-Corp depuis 2012. Sa raison d'être est formulée ainsi : « Où vos vacances rencontrent vos valeurs. Profitez de la beauté préservée du Mexique depuis un luxueux complexe écologique dédié aux pratiques régénératives ».

Cinq principes fondamentaux structurent l'ensemble des décisions :

- Utiliser des sources d'énergie et d'eau propres et abondantes
- Promouvoir et renforcer la biodiversité
- Créer des expériences transformatrices
- Promouvoir une communauté porteuse de sens
- Créer un héritage vivant

#### **4) Ce qui est fait sur site**

Sur le plan du foncier et des infrastructures, Playa Viva a réduit au maximum l'impact des constructions grâce à la réduction d'emprise au sol (constructions perchées dans les arbres et sur pilotis) et à la construction des bâtiments fondée sur les principes bioclimatiques, en matériaux de construction biosourcés et locaux (bambou, feuilles de palmier, argile). L'éclairage est constitué de LED ou de lampes fluorescentes compactes, de couleur ambre pour limiter les effets de la lumière sur les tortues nicheuses. L'hôtel a également engagé de nombreuses actions visant à régénérer la biodiversité sur site : restauration et protection des mangroves, en plantant des semis et en éliminant la prolifération de plantes envahissantes et autres débris (par exemple noix de coco, débris de cocotiers), diversification des espèces de plantes et de cultures (notamment via la plantation de variété indigènes), élimination des espèces envahissantes, restauration des écosystèmes forestiers côtiers en reconstituant les sols, limitant ainsi leur érosion.

Sur le plan des achats et du sourcing, Playa Viva dispose d'une agriculture de subsistance en s'appuyant sur un système de production bio-régénérative fondée sur la permaculture et l'agroforesterie, permettant d'alimenter son restaurant. L'hôtel

complète ses achats en se fournissant auprès des producteurs locaux, partenaires de longue durée (pour le lait, fromage, œufs, haricots, etc.). Les équipements proviennent également essentiellement de l'artisanat local.

Concernant la gestion des flux, Playa Viva collecte les biodéchets pour en faire du compost et le restituer à ses espaces nourriciers (ferme, élevage). L'hôtel est un site fonctionnant 100% hors réseau grâce à l'énergie solaire produite au moyen de panneaux photovoltaïques et thermiques et stockée dans un parc de batteries, imposant par ailleurs un usage sobre et raisonné (par exemple, il n'y a ni climatisation ni autre installation gourmande en énergie). Aussi, Playa Viva dispose d'un puit sur place qui fournit toute l'eau pour les usages non-potables, et d'un système de phytoépuration pour filtrer les eaux grises et les réutiliser. L'hôtel a d'ailleurs conçu ses espaces en intégrant les principes de l'hydrologie régénérative pour capter et infiltrer un maximum d'eau de pluie.

Sur le plan managérial, Playa Viva emploie 62 salariés, et propose un management horizontal. Chaque équipe dispose ainsi d'une autonomie décisionnelle, favorisant la responsabilisation et l'engagement.

## **5) Ce qui est fait avec les publics accueillis**

Playa Viva propose un séjour permettant de vivre une expérience transformatrice grâce à une immersion dans le territoire, à la fois sur la dimension écologique et sur la dimension sociale. Cette immersion repose sur plusieurs axes.

Les visiteurs sont tout simplement immergés dans la nature, logeant au milieu des écosystèmes naturels, entre plage et montagne, et entourés de végétation. L'expérience est amplifiée grâce aux constructions discrètes en matériaux naturels, avec de grandes ouvertures sur l'extérieur. La sobriété des équipements (pas de télévision, ni de climatisation ou de minibar) renforce ce sentiment de déconnexion à la vie quotidienne, et de reconnexion à soi, aux autres et à la nature.

L'hôtel propose également plusieurs activités de bien-être, comme des séances quotidiennes de yoga en bord de mer, des massages et des soins holistiques proposés au spa pour prendre soin du corps et de l'esprit.

En outre, Playa Viva propose aux clients de participer à des activités en lien direct avec la nature, comme l'observation des oiseaux dans les zones humides de l'estuaire, ou des promenades à cheval le long du rivage. Playa Viva propose également de participer à des activités contributrices : les lâchés de tortues, réalisés dans le cadre du sanctuaire La Tortuga Viva, sont ainsi

souvent effectués avec des invités de Playa Viva ou des groupes scolaires locaux à des fins d'éducation environnementale. Les clients sont aussi invités à participer aux activités de la ferme en permaculture.

Enfin, les clients ont la possibilité d'aller à la rencontre des communautés locales. Cela se traduit par des excursions et des rencontres organisées avec les habitants de Juluchuca et des environs : visites de producteurs locaux (café, cacao), découverte d'activités artisanales ou agricoles, visites culturelles à Juluchuca ou encore des excursions vers des sites archéologiques comme les ruines aztèques.

## 6) Ce qui est fait à l'échelle du territoire

Playa Viva s'inscrit dans des dynamiques territoriales structurantes, à la fois sur le plan écologique et sur le plan socio-économique.

Dès 2010, l'entreprise fonde La Tortuga Viva, un sanctuaire de protection des tortues marines. Ce dispositif, mis en œuvre avec des écologistes et la communauté locale, a permis de sauver plus de 600 000 tortues, notamment grâce à l'organisation de patrouilles sur les plages pour collecter les nids menacés par des prédateurs et par les activités humaines, pour les sécuriser, et



grâce au relâchement des nouveau-nés qui rampent le long de la plage pour atteindre la mer.

Playa Viva est également à l'initiative du lancement du programme ReSiMar, en 2021, visant la régénération du bassin versant de Juluchuca à travers une approche systémique, en s'appuyant et en renforçant les capacités locales. Il mobilise des partenaires nationaux et internationaux (ONG, experts, institutions) et s'appuie sur des financements externes. Le programme fonctionne comme un « laboratoire territorial » fondé sur des diagnostics (environnementaux, sociaux et économiques) et sur des expérimentations locales.

Playa Viva s'est également engagé envers les communautés locales du bassin versant de la rivière Juluchuca. L'équipe travaille en étroite relation avec les dirigeants locaux et les parties prenantes pour développer des programmes qui profitent à ces communautés dans une logique de réciprocité et un sentiment de coévolution : la prospérité de Playa Viva se fait en participant à la prospérité des communautés locales. Playa Viva développe ainsi une approche reposant sur trois piliers : éducation, santé et développement économique. Elle soutient l'éducation de plus de 120 enfants, propose des cours (anglais, informatique), et met en œuvre des programmes éducatifs environnementaux.

Le programme « *Adopt a Student* » auquel il participe permet par exemple un soutien financier à la scolarisation. De plus, en matière de santé, des actions portent sur la nutrition, le sport, l'accès à l'eau et l'appui aux structures locales de soins. Sur le plan économique, Playa Viva privilégie les achats locaux, emploie des habitants et soutient le développement de microentreprises.

## **7) Modèle de revenus**

Le modèle économique de Playa Viva repose sur une diversité de sources de revenus principales :

- L'hôtellerie : nuitées facturées
- La restauration : restaurant et bar
- Vente d'activités : spa/massages, excursions, etc.
- Vente des produits : de la ferme, des matériaux de construction (feuilles de palmier, bambou), des arbres de la pépinière (avec plus de 7000 arbres et plantes de toutes variétés).
- Vente de prestations de conseil en permaculture à d'autres fermes de la région.

Par ailleurs, la gestion de ses flux en quasi-autonomie permet de réduire de manière considérable ses factures d'eau et d'énergie, tout comme le coût de ses achats alimentaires.

Playa Viva reverse 2% des nuitées facturées à Regenerative Trust, la fondation qui centralise l'ensemble des financements et des actions menées sur le territoire. Cette entité permet d'ailleurs de défiscaliser les dons (notamment depuis les États-Unis).

## 8) Ce qui est régénéré

Les activités de Playa Viva permettent de régénérer les écosystèmes naturels dont il dépend en grande partie :

- la restauration et la protection des mangroves, d'une part en plantant des semis et en agissant contre la prolifération de plantes envahissantes, et d'autres débris (par exemple noix de coco, débris de cocotiers) ;
- le renforcement de la résilience et de la biodiversité en diversifiant les espèces de plantes et de cultures – en plantant notamment des variétés indigènes – et grâce à une gestion bio-régénérative des cultures.
- la restauration des écosystèmes forestiers côtiers en reconstituant les sols, notamment au travers d'un projet de plantation de 50 000 arbres, dont les essences sont sélectionnées pour leur contribution à améliorer la qualité des sols, les capacités de rétention d'eau, de capture du carbone dans les sols sableux et d'amélioration du cycle de l'azote dans les sols pour dynamiser l'activité microbienne.

Les activités de Playa Viva ont également permis de régénérer les communautés locales :

- le renforcement du pouvoir décisionnel des communautés locales concernant les projets de développement territorial en les impliquant dans les décisions ;
- le développement des activités locales en favorisant les achats locaux, et l'accompagnement dans la montée en compétence des communautés locales, parties prenantes du projet ;
- l'éducation d'enfants des différentes communautés présentes sur le territoire, de la maternelle au lycée via un programme de financement ;
- l'amélioration de la santé des communautés locales, et notamment des enfants, en encourageant la pratique sportive au « bien manger », ainsi qu'en plaçant des bénévoles dans l'hôpital à proximité.

Playa Viva est ainsi un hébergeur emblématique de l'approche du tourisme régénératif. Nous pouvons bien évidemment nuancer en rappelant que le transport jusqu'à la destination représente en moyenne la majorité de l'empreinte carbone des touristes, et que Playa Viva attire des clients venant quasi-exclusivement de l'étranger, venant par conséquent en avion. Il serait donc intéressant d'enrichir le modèle économique dans le but d'attirer davantage de touristes locaux.



## 2. La Maison forte, un tiers-lieu rural et lieu de séjours (France)

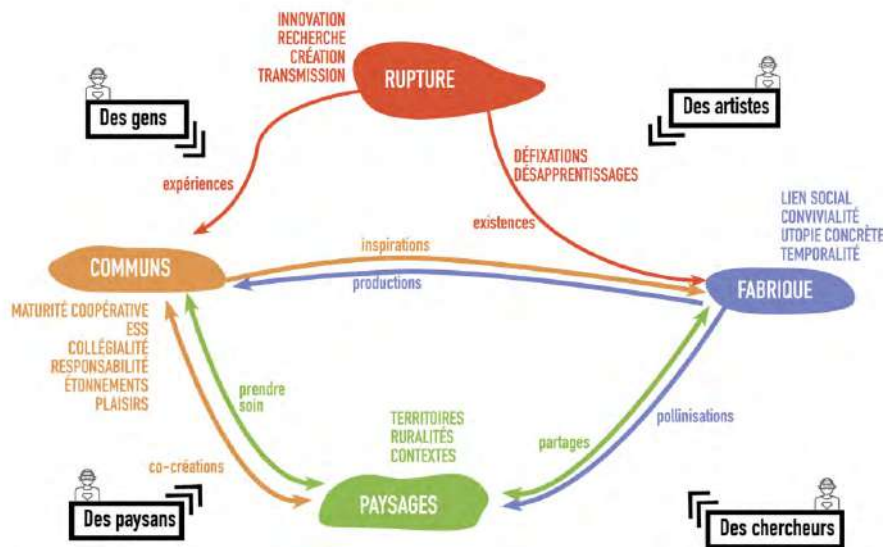
### 1) Présentation du lieu

La Maison forte est **un tiers-lieu rural, culturel et agroécologique**, fondé par Philippe Brezanski et Bruno Caillet, et structuré autour d'une association d'intérêt général adossée à une société foncière (SCI). Le projet s'appuie sur une communauté d'environ 900 membres et se positionne comme une plateforme d'expérimentation territoriale, à la croisée de l'écologie, de la culture et de l'innovation sociale.

Implantée à Monbalen (Lot-et-Garonne), La Maison forte se déploie sur un site de quasiment 6 hectares, organisé autour d'une bâtisse médiévale dont les fondations remontent au XIII<sup>e</sup> siècle. Le lieu fonctionne comme un espace hybride où coexistent plusieurs types d'activités :

- **hospitalité** : séjours (vacances, télétravail), hébergement (8 chambres, 8 à 25 couchages)
- **formation et insertion** : dispositifs pédagogiques, notamment l'École ETRE
- **recherche et création** : résidences d'artistes et de chercheurs (ECOTONE, Champ Magnétique)
- **production agricole et écologique** : expérimentations agroécologiques
- **animation locale** : événements, ateliers, guinguette

Pensée comme une “utopie concrète”, La Maison forte repose sur une logique d'expérimentation progressive, où les usages du lieu, les projets accueillis et les formes d'organisation évoluent conjointement.



<https://la-maison-forte.com/ce-que-c-est/un-contexte-inedit/l-utopie-concrete/methode-organisation/methode-organisation>

## 2) Contexte territorial

La Maison forte s'inscrit dans le Pays de Serres, un territoire rural à dominante agricole, marqué par une forte dépendance aux ressources naturelles et par des transformations socio-économiques significatives.

Sur le plan écologique, le territoire est soumis à des pressions croissantes : dégradation des sols agricoles (érosion, perte de matière organique), pollution diffuse liée aux intrants, tensions sur la ressource en eau. À l'échelle du bassin Adour-Garonne, près de 50 % des masses d'eau de surface ne sont pas en bon état écologique, en grande partie sous l'effet des pressions agricoles (SDAGE Adour-Garonne 2022–2027 / états des lieux).

Ces dynamiques s'inscrivent dans un contexte social plus large :

- **fragilisation économique des exploitations agricoles**, soumises à des contraintes de rentabilité et de dépendance aux intrants
- **difficulté de transmission des fermes**, avec un vieillissement des agriculteurs
- **manque d'opportunités pour les jeunes**, entraînant décrochage ou départ vers les centres urbains
- **isolement des acteurs locaux**, avec peu d'espaces structurés de coopération.

Le site de La Maison forte présente une singularité : il est structuré par un système hydraulique ancien (source, vivier, lavoir), historiquement conçu pour capter et réguler l'eau. Aujourd'hui dégradé, ce système constitue à la fois un héritage et un levier d'intervention.

### 3) Ce qui est fait sur site : écologie et organisation

Le projet s'appuie sur une analyse du fonctionnement du site, qui a permis d'identifier l'eau comme élément structurant. Le site fonctionne comme un espace de démonstration, où les pratiques sont testées, observables et discutées. Les interventions portent notamment sur la restauration du vivier, la reconnexion de trois ensembles paysagers et la gestion des flux d'eau (ralentissement, infiltration, stockage).

Ces actions permettent de limiter le ruissellement, de renforcer la capacité des sols à retenir l'eau et de recréer des conditions favorables à la biodiversité. En parallèle, des pratiques agricoles sont expérimentées : plantation de haies, agro-pâturage, réduction du travail du sol, pratiques inspirées de la syntropie, ... Sur le plan organisationnel, La Maison forte repose sur une gouvernance évolutive. Après une phase initiale en cercles, le projet a structuré ses modes de décision, afin de mieux articuler coordination et autonomie. En dissociant la propriété du lieu, assurée par la SCI, des usages portés par une diversité d'acteurs, La Maison forte instaure un cadre propice à une gestion en commun, limitant les logiques d'appropriation et permettant l'émergence d'initiatives multiples.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> <https://la-maison-forte.com/blog-recherches/nouvelle-gouvernance>

### 4) Ce qui est fait avec les publics accueillis

L'expérience proposée repose sur une immersion dans un lieu en activité, où les visiteurs ne sont pas séparés des autres usages du site. Les personnes accueillies cohabitent avec des artistes en résidence, des chercheurs, des jeunes en formation et des porteurs de projets. Cette co-présence crée des situations d'échange informelles, mais aussi des interactions plus structurées.

Les résidences constituent un dispositif central : elles permettent à des équipes de travailler sur place pendant plusieurs semaines ou mois, en produisant des recherches, des œuvres ou des expérimentations. Ces travaux donnent régulièrement lieu à des restitutions ouvertes (ateliers, présentations, discussions), auxquelles les visiteurs peuvent participer.

Des dispositifs comme ECOTONE ou Champ Magnétique permettent d'articuler ces travaux avec des enjeux écologiques et territoriaux, en croisant approches scientifiques, artistiques et opérationnelles. L'Université populaire de l'eau joue un rôle spécifique : elle permet de relier les interventions concrètes sur le site (eau, sols) à des savoirs plus larges, en combinant visites, ateliers et échanges.

L'expérience proposée repose ainsi sur une exposition directe à des pratiques en cours, plus que sur une mise en scène.

### 5) Ce qui est fait avec les communautés locales

La Maison forte développe plusieurs dispositifs directement accessibles aux habitants : ateliers populaires (construction, agriculture, fabrication), guinguette (lieu de sociabilité), événements ouverts.

Le projet joue également un rôle dans l'accompagnement des jeunes, via l'École ETRE : plusieurs parcours par an, 5 journées de découverte annuelles, un accompagnement de dizaines de jeunes de la région par an. À l'échelle du réseau ETRE, 67 % des jeunes accèdent à un emploi ou une formation. Le lieu agit ainsi comme un espace de formation, de rencontre et de remobilisation à l'échelle locale.

### 6) Ce qui est fait à l'échelle du territoire

La Maison forte agit comme un point de convergence entre différentes dynamiques territoriales. Des événements comme le **Banana Craft Festival** permettent de rassembler des publics variés (artisans, créateurs, habitants), tout en générant des retombées économiques locales.

Le **Bazar** fonctionne comme un espace d'expérimentation, où



des porteurs de projets peuvent tester des idées, développer des prototypes ou organiser des ateliers, avec un accès à des ressources matérielles et relationnelles.

Le lieu joue également un rôle de **mise en réseau**, en connectant des acteurs qui n'interagissent pas habituellement : agriculture, culture, recherche, habitants.

Enfin, La Maison forte s'inscrit dans des dynamiques plus larges (communs, recherche, réseaux culturels), contribuant à faire circuler les pratiques et les expériences au-delà du territoire.

## 7) Modèle de revenus

Le modèle économique de La Maison forte repose sur une combinaison de ressources, en cohérence avec la diversité des activités développées sur le site. Les revenus directs proviennent principalement de l'hébergement (séjours, résidences), la restauration (guinguette), les événements et formations et des activités de conseil. À ces ressources s'ajoutent des financements publics, mobilisés pour soutenir les dimensions culturelles, sociales et expérimentales du projet. Le budget repose sur une part significative de subventions (tiers-lieu rural...).

Le modèle repose également sur des formes d'engagement

non marchand (bénévolat, implication de la communauté), qui permettent de maintenir des activités peu rentables mais structurantes (recherche, transmission, expérimentation).

La Maison forte a engagé une démarche de reconnaissance institutionnelle à travers une candidature au réseau des Centres Culturels de Rencontre (CCR), avec un positionnement spécifique autour de la "culture du vivant". Cette labellisation, si elle aboutit, constituerait une évolution importante du modèle. Elle permettrait un accès plus structuré à des financements publics, notamment dans le champ culturel. Elle renforcerait la légitimité institutionnelle du projet, en l'inscrivant dans un réseau national d'établissements patrimoniaux et culturels. Enfin, elle contribuerait à stabiliser certaines activités (résidences, programmation, recherche-crédation), aujourd'hui encore partiellement dépendantes de financements ponctuels.

Cette dynamique traduit une tension structurante du projet : maintenir une capacité d'expérimentation tout en consolidant les conditions économiques de son développement.

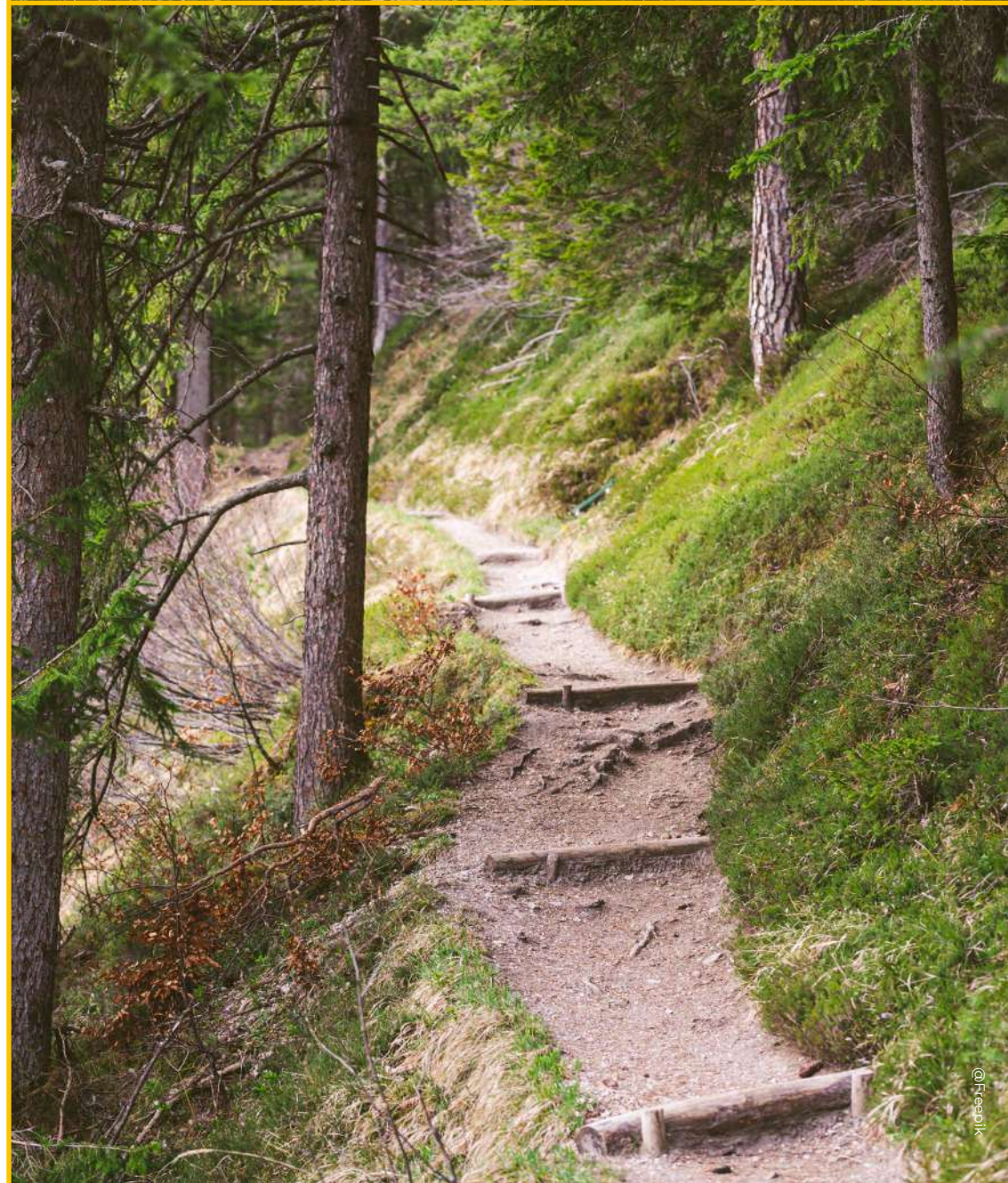
Le modèle économique de La Maison forte reste ainsi hybride et en construction, combinant activités marchandes, financements publics et engagement collectif, avec une perspective de structuration progressive.

## 8) Ce qui est régénéré

La Maison forte ne régénère pas uniquement un site, mais plusieurs dimensions imbriquées :

- **les milieux** : restauration des cycles de l'eau, amélioration des sols
- **les pratiques agricoles** : expérimentation de modèles moins dépendants
- **les trajectoires individuelles** : accompagnement de jeunes vers l'emploi ou la formation
- **les relations sociales** : création de coopérations entre acteurs
- **les dynamiques territoriales** : activation d'activités locales et de réseaux

La régénération opère ici comme un processus systémique, combinant transformations écologiques, sociales et économiques. Le projet apparaît ainsi comme une infrastructure d'expérimentation territoriale, dont la valeur réside dans sa capacité à articuler ces différentes dimensions et à produire des transformations situées.



### 3. La Réserve biologique des Monts d'Azur (France), un hébergeur au service du réensauvagement

#### 1) Présentation du lieu

Située à Thorenc, sur la commune d'Andon dans les Alpes-Maritimes, la Réserve biologique des Monts d'Azur constitue un cas particulièrement inspirant pour penser l'hébergement touristique sous l'angle du tourisme régénératif. Le site se trouve à environ 1 200 mètres d'altitude, dans le Parc naturel régional des Préalpes d'Azur, à proximité relative du littoral azuréen. La Réserve se présente comme un espace de 700 hectares de nature préservée, dédié à la réintroduction et à l'observation d'espèces sauvages européennes, notamment les bisons d'Europe, les chevaux de Przewalski, les cerfs, les daims, les sangliers, les élans et de nombreuses autres espèces associées aux milieux ouverts, boisés et humides du plateau.

La singularité du lieu tient à son positionnement : il ne s'agit pas d'un hébergement installé dans un décor naturel, mais d'un dispositif touristique adossé à un projet écologique. La Réserve affirme explicitement une vocation de réintroduction d'espèces sauvages menacées et de découverte de la faune européenne en semi-liberté. Les visiteurs peuvent y venir pour quelques heures, à travers des safaris guidés, mais aussi y séjourner dans des hébergements écologiques : chambres de la Villa bioclimatique, Petit Manoir, écolodges saisonniers ou séjours thématiques.

Ce qui rend le cas particulièrement pertinent pour le tourisme régénératif est que l'hébergement n'est pas dissocié du projet de conservation. Le séjour devient un moyen de prolonger l'immersion dans le vivant. Depuis l'hébergement, le visiteur peut écouter les sons de la nuit, observer les déplacements des animaux, vivre les saisons et ressentir le territoire comme un milieu habité par d'autres vivants. La Réserve formule d'ailleurs cette idée de manière forte : « dans La Réserve, l'Homme n'est qu'un invité parmi les autres ».

Le lieu incarne ainsi un déplacement essentiel : l'hospitalité ne consiste plus seulement à accueillir des humains dans un établissement confortable, mais à organiser une cohabitation sensible avec un territoire vivant. L'hébergeur devient médiateur entre les visiteurs, les animaux, les milieux naturels et l'histoire écologique européenne.

## **2) Contexte territorial**

La Réserve s'inscrit dans un territoire de moyenne montagne méditerranéenne, à la charnière entre influences alpines et méditerranéennes : le Parc naturel régional des Préalpes d'Azur. Ce Parc a été créé en 2012 afin de soutenir le développement soutenable de ce territoire remarquable mais fragile, situé sur les premiers contreforts montagneux de l'ouest des Alpes-

Maritimes. Il regroupe 48 communes, couvre 96 200 hectares et compte environ 45 000 habitants.

Le territoire est caractérisé par une très grande richesse écologique. Les Préalpes d'Azur abritent environ un tiers de la biodiversité française. Cette biodiversité est issue d'une longue interaction entre activités humaines, pastoralisme, milieux ouverts, forêts, plateaux calcaires, gorges, villages perchés et réseaux karstiques. Le territoire joue aussi un rôle de « château d'eau » pour la Côte d'Azur, du fait de ses formations karstiques et de ses réserves souterraines.

Cette inscription territoriale est décisive. La Réserve des Monts d'Azur ne se situe pas dans un espace neutre. Elle prend place dans un arrière-pays marqué par des enjeux de maintien de la vie locale, de protection des paysages, de valorisation du pastoralisme, de diversification économique et d'articulation entre attractivité touristique et fragilité écologique. La commune d'Andon rappelle que le Parc naturel régional vise un double objectif, celui de préserver l'environnement tout en maintenant la vie dans les villages et le développement des activités économiques du territoire.

Le cas illustre donc un enjeu typique du tourisme régénératif :

comment faire d'une activité touristique non pas un simple prélèvement d'attractivité, mais un levier de revitalisation écologique et économique d'un territoire rural de moyenne montagne ? La Réserve répond à cette question en articulant conservation, hébergement, restauration, médiation, recherche et expérience immersive.

Le territoire est aussi marqué par une proximité paradoxale avec la Côte d'Azur. À une heure environ des plages de la Riviera, la Réserve propose une expérience radicalement différente de l'imaginaire touristique dominant du littoral : silence, altitude, grands espaces, faune sauvage, saisons, lenteur, observation. Cette position lui permet de fonctionner comme une alternative à certains modèles de tourisme de masse.

### **3) Ce qui est fait sur site**

L'action régénérative sur site se manifeste d'abord par le réensauvagement. Le projet est né en 2003 à l'initiative du vétérinaire Patrice Longour et de son épouse Alena, avec l'objectif de contribuer à la réinsertion d'espèces menacées. L'initiative de permettre à des espèces ancestrales comme le bison d'Europe, le cheval de Przewalski et les élans de partager à nouveau un même territoire, puis à participer à des réintroductions dans des réserves naturelles européennes, a été pionnière en Europe.

Le travail consiste à régénérer des fonctions écologiques par la présence de grands herbivores. Les bisons, chevaux, cerfs et sangliers ne sont pas des « attractions ». Ils participent à la dynamique des milieux. Les pâturages ne sont ni cultivés ni fauchés, les grands herbivores assurant une partie de ce travail par leur pâturage et stimulent la régénération des sols et la création de prairies et pelouses d'altitude, où fleurissent plus de 40 espèces végétales. Les bisons ouvrent des clairières, les chevaux et cerfs broutent les buissons rendus accessibles, et les sangliers labourent les sous-bois, favorisant l'aération du sol et la germination de plantes pionnières. Nous ne sommes bien moins sur un travail de design écologique que sur un travail de réactivation de processus vivants. Le lieu n'est pas jardiné pour paraître naturel, il est en grande partie façonné par les comportements des animaux.

Le site comprend également des zones humides et des points d'eau. Des étangs servent à l'abreuvement et à la baignade des grands troupeaux, mais aussi à la reproduction des amphibiens, aux libellules, aux chauves-souris et à la nidification des oiseaux. Une zone d'émergence de trois petites sources a aussi permis la création d'un réseau de mares apprécié de la microfaune. À cela s'ajoutent des actions plus directement paysagères, comme des sessions régulières de plantation d'arbres le long

de la route menant à la Réserve, présentées comme bénéfiques pour le lieu et pour la biodiversité environnante.

L'hébergement lui-même est cohérent avec cette orientation. La Réserve propose notamment une Villa bioclimatique totalement autonome et fonctionnant aux énergies propres, solaire et géothermique. Le Petit Manoir est un bâtiment du XVII<sup>e</sup> siècle rénové dans le respect de l'environnement, tandis que les écolodges offrent une immersion en pleine nature. Ces derniers, non chauffés, sont accessibles de mai à octobre et traduisent une adaptation de l'offre aux conditions du lieu plutôt qu'une volonté de disponibilité permanente.

#### **4) Ce qui est fait avec les publics accueillis**

Le cœur de l'expérience proposée aux visiteurs est la médiation naturaliste. Les safaris ne sont pas des visites libres en voiture, mais des expériences guidées à pied, en calèche, en raquettes ou en traîneau selon les saisons. Le safari à pied consiste en une immersion de deux heures permettant de changer son rapport au sauvage, en devenant « un animal parmi les animaux », dans une relation de respect. Les visiteurs sont accompagnés par des guides experts et apprennent à rechercher des indices de présence, observer les comportements et comprendre les dynamiques de la faune.

Cette logique transforme l'expérience client. Le visiteur n'est pas seulement spectateur d'animaux charismatiques. Il est invité à modifier sa posture. Il doit ralentir, écouter, marcher, accepter l'incertitude de l'observation et reconnaître que le vivant ne se commande pas. La Réserve insiste d'ailleurs sur le fait qu'elle n'est pas un zoo et que certaines espèces peuvent rester discrètes. Cette pédagogie de l'incertitude rompt avec une consommation touristique où tout doit être garanti, disponible et immédiatement visible.



Le dispositif respecte aussi des règles de sécurité et de capacité d'accueil. Les enfants de moins de cinq ans ne peuvent pas participer aux safaris guidés à pied et sont orientés vers le safari en calèche. La réservation préalable est fortement conseillée pour les safaris et les séjours. La gestion des flux n'est pas seulement quantitative, mais aussi qualitative. Les publics sont orientés vers les modalités d'expérience compatibles avec leur âge, leur condition physique, les saisons, la sécurité et le comportement animal.

La Réserve accueille aussi régulièrement des groupes scolaires pour des journées de classes vertes. Elle se positionne également comme centre de recherche et accueille chaque année des étudiants et enseignants-chercheurs qui étudient la dynamique des milieux naturels ou le comportement de la faune réunie sur le site.

La santé des personnes est également un objet de travail. La Réserve propose des séjours de déconnexion, de grand air, d'immersion saisonnière, ainsi qu'un séjour Yoga orienté vers l'équilibre, la nature et la reconnexion intérieure, avec repas végétariens. Ici, la santé humaine est abordée par la relation au vivant : marche, silence, paysages ouverts, alimentation, respiration, rythme saisonnier, attention et lien au monde animal.

## **5) Ce qui est fait à l'échelle du territoire**

À l'échelle territoriale, la contribution de la Réserve tient d'abord à sa capacité à proposer un modèle de développement économique de moyen pays compatible avec la protection écologique, où chaque vente de séjour et de safari est réinvestie dans le bon fonctionnement et la préservation du lieu.

Cette formulation est importante : le modèle économique doit directement servir le maintien de l'infrastructure vivante. Le tourisme devient ici un moyen de financer la préservation, la gestion écologique, l'accueil, la pédagogie et la continuité du projet. Le territoire n'est pas un simple support. Il est la condition de possibilité de l'activité.

La Réserve participe aussi à la valorisation du Haut-Pays grassois. Le Parc naturel régional des Préalpes d'Azur la référence comme un site de visite associant découverte des espèces sauvages, immersion dans une nature sauvage et valorisation du terroir grâce à des spécialités locales préparées par un chef de la région. Cette articulation entre faune sauvage, hébergement et terroir permet de relier la Réserve aux dynamiques économiques locales. Et le restaurant Le Takhi joue ici un rôle important. Il propose une cuisine familiale faite de plats régionaux préparés à partir

de produits locaux, ainsi que des propositions végétaliennes, végétariennes et biologiques.

La Réserve agit également comme un lieu de diffusion culturelle et scientifique. Elle organise des symposiums autour de la place accordée au monde sauvage. Ce type d'événement élargit la fonction du site : il ne s'agit plus seulement d'accueillir des visiteurs, mais d'animer un débat territorial et culturel sur la place du sauvage, la cohabitation et le réensauvagement.

## **6) Le modèle de revenus**

Le modèle de revenus de la Réserve combine plusieurs flux : safaris guidés, hébergements, restauration, séjours thématiques, privatisations ou offres sur mesure, activités saisonnières, bons cadeaux, boutique et événements. Un programme territorial de soutien à la faune sauvage est en outre en cours d'élaboration, pour permettre aux acteurs du territoire de contribuer au projet écologique de la réserve par un soutien financier et non financier.

La Réserve ne vend pas des nuitées, mais une immersion dans un projet de réensauvagement. La nuitée est enrichie par le sens écologique du lieu, par la rareté de l'expérience, par la médiation naturaliste, par la présence de grands herbivores et par l'inscription saisonnière du séjour. La valeur monétaire est

donc liée à une valeur écologique et expérientielle.

Les safaris constituent un flux essentiel. Ils peuvent être réalisés à pied, en calèche, en format brame du cerf, en randonnée longue ou en version privée. Ils permettent de monétiser la médiation naturaliste, c'est-à-dire non seulement l'accès au lieu, mais la capacité à comprendre ce qui s'y joue. Le savoir écologique est donc une composante de la proposition de valeur.

Les séjours thématiques renforcent cette diversification : séjour écolodge de mi-mai à mi-octobre, séjour brame du cerf de septembre à octobre, séjour Yoga, séjour Premium, séjour Privilège avec participation aux soins des chevaux de trait, séjour sur mesure. Le modèle de revenus est saisonnier, expérientiel et modulaire. Il ne cherche pas à standardiser l'offre mais au contraire à l'aligner sur les rythmes du vivant : naissances au printemps, abondance estivale, brame à l'automne, survie hivernale.

La restauration ajoute un autre flux. Le restaurant Le Takhi est ouvert à tous les midis, avec une terrasse bioclimatique donnant sur la faune environnante. Il permet de capter une valeur au-delà de la seule nuitée : visiteurs à la journée, familles, groupes, publics locaux ou touristes de passage. Dans une logique régénérative, ce revenu est d'autant plus intéressant qu'il peut soutenir des achats

locaux et une alimentation plus saine.

Le modèle économique repose également sur une logique de réinvestissement. Chaque vente de séjour et de safari est réinvestie dans le bon fonctionnement et la préservation du lieu. La Réserve constitue donc un exemple de boucle économique régénérative. Le client paie une expérience, cette expérience finance l'entretien du lieu, renforce la qualité écologique et l'attractivité de l'expérience.

## **7) Ce qui est régénéré**

La régénération est d'abord écologique. La Réserve contribue à la régénération de fonctions écosystémiques liées aux grands herbivores : pâturage, ouverture de milieux, formation des sols, création de clairières, stimulation de la diversité végétale, interactions entre espèces, entretien des prairies et dynamique des sous-bois. Les zones humides, les sources, les mares, les étangs, les plantations et la présence d'une faune diversifiée renforcent cette dimension.

La régénération est aussi culturelle. La Réserve réactive une mémoire écologique européenne, celle d'un continent qui a connu de grands mammifères sauvages et dont les paysages

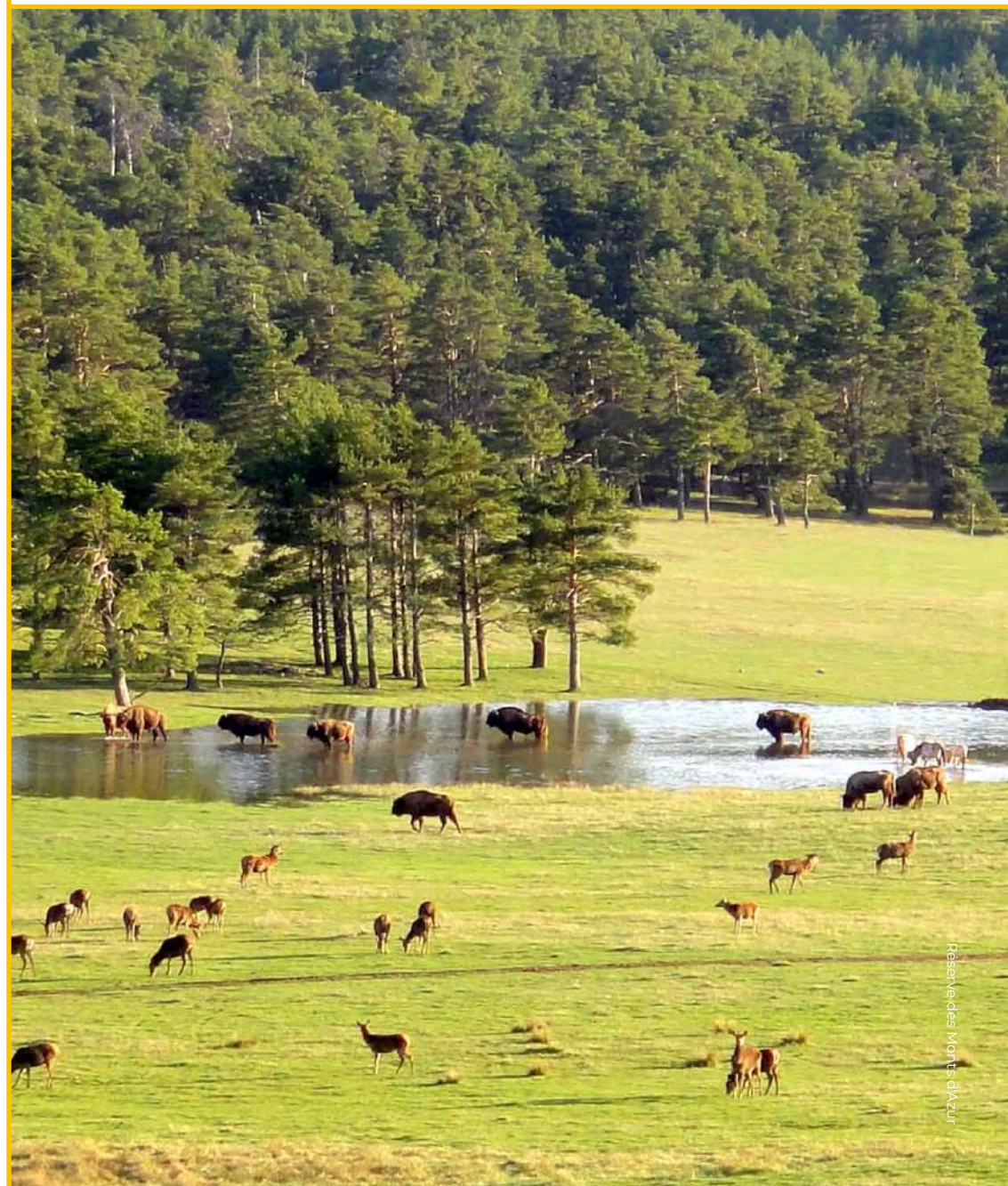
ont été façonnés par eux. Elle honore l'identité du lieu non pas au sens folklorique, mais au sens profond d'une identité écologique retrouvée. Elle permet de rappeler que les paysages européens ne sont pas seulement des paysages agricoles, forestiers ou patrimoniaux, ils sont aussi des paysages de coévolution avec la grande faune.

Troisièmement, la régénération est expérientielle et éducative. Les visiteurs ne viennent pas seulement se distraire. Ils peuvent transformer leur rapport au sauvage, comprendre le rôle des grands herbivores, expérimenter la lenteur, accepter l'incertitude de l'observation et ressentir qu'ils sont invités dans un monde plus vaste qu'eux. La Réserve accueille aussi des scolaires, des étudiants et des chercheurs, ce qui renforce son rôle d'infrastructure d'apprentissage.

La régénération est également économique. Le site crée une activité touristique de montagne capable de financer la préservation du lieu. Les revenus des safaris, séjours, repas et expériences alimentent le fonctionnement de la Réserve. L'offre de restauration, les produits locaux, les spécialités régionales et la médiation contribuent à faire circuler une partie de la valeur dans un territoire moyen pays souvent plus tendu économiquement. La régénération est aussi humaine. Le lieu offre des expériences

de déconnexion, de marche, de calme, de contemplation, de grand air, de reconnexion à la nature et, dans certains séjours, de pratiques corporelles comme le yoga. La santé des personnes est ici pensée non comme une prestation de bien-être isolée, mais comme un effet de la relation à un territoire vivant.

Enfin, la Réserve régénère une capacité d'imaginaire. Elle rend crédible une autre manière de faire du tourisme sur la Côte d'Azur, visant non plus à consommer un littoral saturé, mais à soutenir un moyen pays vivant. Non plus seulement à observer des paysages, mais à contribuer à leur vitalité. Non plus seulement à dormir dans un hébergement, mais à participer au financement d'un projet écologique.



## 4. MOB Hôtel



### 1) Présentation du lieu

Le MOB Hôtel se revendique comme un « mouvement » qui rassemble à ce jour quatre établissements hôteliers : deux établissements à Paris, un à Lyon et un à Cannes, prochainement enrichis par trois projets d'ouverture de nouveaux établissements courant 2026-2027 à Bordeaux, Washington et Los Angeles.

Nous faisons le choix de nous focaliser sur le MOB Hôtel Paris Saint Ouen, premier établissement hôtelier du groupe ouvert en 2017. Le MOB Hôtel Paris Saint-Ouen ne fonctionne pas comme un hôtel classique centré exclusivement sur l'hébergement touristique. Le site rassemble 92 chambres hôtelières, un restaurant de 200m<sup>2</sup>, quatre salles de séminaires, de 25 à 98m<sup>2</sup>, des aménagements extérieurs (130m<sup>2</sup> de terrasses, 300m<sup>2</sup> de jardin, un rooftop, potagers, 80m<sup>2</sup> de poulailler), des espaces culturels (bibliothèque, cinéma de plein air, etc.), une programmation événementielle, des commerces intégrés (Biocoop, Patagonia, MOB Shop).

L'établissement se revendique ainsi comme un « vecteur de culture et d'ouverture, où l'inclusion sociale prend tout son sens à travers une riche palette d'activités<sup>11</sup> ». Il cherche à articuler

<sup>11</sup> Site Internet du Mob Hôtel : <https://www.mobhotel.com/paris/peuple-dormir-agir.html>

transition environnementale et justice sociale au travers de la notion d'« écologie sociale ». Cette posture est fortement portée par son président fondateur, Cyril Aouizerate.

En tant qu'hôtelier, il s'est demandé quel(s) rôle(s) il pouvait avoir pour participer au mouvement. Son projet a donc vocation, au-delà de repenser l'hospitalité en accueillant « l'autre », à « repenser la ville, faire revivre les territoires ruraux, créer du lien [en créant] un espace ancré dans son territoire, un lieu ouvert aux habitants du quartier et leur profitant<sup>12</sup> ».

## **2) Contexte territorial**

Le MOB Hôtel est implanté à Saint-Ouen-sur-Seine, en Seine-Saint-Denis, territoire historiquement populaire caractérisé par une forte mixité sociale, des inégalités économiques importantes et une longue histoire ouvrière. Le quartier des Puces de Saint-Ouen constitue un espace emblématique du réemploi et de l'économie circulaire. Historiquement structuré autour de la seconde main, de l'antiquité et du recyclage d'objets, ce territoire possède une identité particulière dans le Grand Paris.

Saint-Ouen se situe dans un territoire métropolitain soumis à plusieurs vulnérabilités écologiques, en particulier : une forte

densité urbaine, associée à une artificialisation importante des sols et une faible présence d'espaces verts, une problématique d'îlots de chaleur urbains, de pollution atmosphérique et une pression immobilière croissante liée au Grand Paris, avec une problématique associée de hausse des prix et un phénomène de gentrification.

## **3) Ce qui est fait sur site**

Le projet articule différents leviers, en premier lieu sur l'aménagement du foncier et des infrastructures. Dans un contexte urbain, l'hôtel a végétalisé ses espaces extérieurs, en aménageant des espaces nourriciers, dont 144m<sup>2</sup> de potagers situés le long du jardin et sur le rooftop, ainsi qu'un poulailler de 80m<sup>2</sup>, et en végétalisant sa terrasse et le rooftop via des plantes et des arbres en pots, ainsi que certaines façades visibles depuis la terrasse. L'hôtel a également agi sur les infrastructures et ses équipements extérieurs. L'un des deux bâtiments est ainsi construit en bois. Ses espaces extérieurs (terrasses, jardins, rooftop) sont équipés de mobiliers d'extérieur durables par un fabricant français, Fermob. Par ailleurs, pour améliorer le taux d'occupation, l'hôtel mutualise certains de ses espaces en les louant pour organiser des événements (conférences, ateliers, etc.) et en installant des magasins permanents et éphémères (MOB Shop, boutique Patagonia, épicerie Biocoop, lieu de

<sup>12</sup> Site Internet du Mob Hôtel : <https://www.mobhotel.com/paris/about-mob-cyril-aouizerate.html>

collecte de produits alimentaires via la plateforme La Ruche Qui Dit Oui, etc.)

Concernant la gestion des flux, l'hébergeur a développé une politique de réduction de ses impacts négatifs. Sur la question des déchets, 100% des biodéchets sont revalorisés grâce à un partenariat avec 'Les Alchimistes'. L'hôtel a également fait le choix de supprimer tous les plastiques à usage unique. Par exemple, ont été installés des systèmes de filtration d'eau pour limiter l'usage des bouteilles d'eau en plastique. Sur la question de l'eau, l'hôtel cherche non seulement à réduire sa consommation, par exemple via un lavage des draps et serviettes raisonné, mais aussi à limiter les intrants de produits chimiques en faisant le ménage avec des produits éco-certifiés. Enfin, pour l'énergie, l'hôtel se fournit à 100% en énergie verte via la contractualisation avec un fournisseur d'énergie verte. Il propose également des bornes électriques dans son parking pour recharger les voitures électriques. Par ailleurs, il a mis en place tout un ensemble de techniques de réduction de la consommation d'électricité dans ses bâtiments : éclairage LED, détecteurs de présence automatiques, etc.

Le MOB Hôtel de Saint Ouen a également développé une politique d'achat et de sourcing exigeante. Concernant les

produits alimentaires, il se source en partie en direct grâce à ses 144m<sup>2</sup> de potager et son poulailler. Il fabrique également son propre pain. Qu'il s'agisse du sourcing direct et des achats, il s'approvisionne à 100% en produits bio (légumes, laitages, farines, etc.) et à 75% en achat local – dans un rayon de 80 km – majoritairement auprès de coopératives agricoles rémunérant les agriculteurs au juste prix. Il s'assure par ailleurs que ses fournisseurs ont signé le code de conduite (95% des fournisseurs l'ont signé). Quant aux équipements, décorations et objets vendus au sein de l'établissement, la politique est de recourir au maximum à des artisans français en favorisant les matériaux biosourcés et locaux ou européens. Par exemple, les produits vendus par le MOB SHOP sont fournis par La Tole, boutique 100% française. Le MOB Hôtel a également développé une gamme cosmétique naturelle, artisanale, française et certifiée biologique. Au travers de ces différents engagements, le MOB Hôtel tisse des partenariats de longue durée avec des acteurs qui partagent les valeurs de l'écologie sociale, tels que Biocoop, Patagonia, La Tôle, Soin de Soi, Filtrabio, La Ruche qui dit oui, Fermob, etc.

Au-delà de toutes les actions menées, il s'agit d'incarner les valeurs portées par l'établissement et son fondateur. Cela passe par de nouvelles formes de management et une culture d'entreprise

tournée autour de l'écologie sociale. Concrètement, l'hébergeur privilégie l'emploi de la population locale qui comprend le quartier dans lequel il est implanté, et qui sait raconter son histoire, son âme. Il engage aussi activement les employés à se professionnaliser au travers d'un plan d'apprentissage offrant de nombreuses formations autant tournées sur le savoir-faire que sur le savoir-être. En particulier, tous les employés sont obligés de suivre une formation complète sur la soutenabilité et sur la diversité, l'équité et l'inclusion. En plus de cela, il a instauré un comité des employés pour la RSE ayant pour objectif de faciliter la prise d'initiatives en interne pour favoriser la collaboration et la mise en œuvre d'actions et de pratiques vertueuses.

#### 4) Ce qui est proposé aux publics accueillis

Au-delà des nuitées proposées aux clients, l'hébergeur offre un ensemble d'activités dans une visée transformatives. Le MOB développe ainsi une programmation sportive et culturelle régulière, « conçue pour stimuler l'esprit, encourager les échanges et promouvoir une forme de militantisme, engagé sur l'écologie sociale<sup>13</sup> ». Des événements artistiques et culturels sont régulièrement organisés, comme la remise du prix du roman d'écologie en partenariat avec la Fabrique Ecologique ou encore la Journée de la Terre sous le signe de la sobriété heureuse. Tout

au long de l'année, sont organisés des concerts, des lectures musicales, des projections de films en plein air, des spectacles d'humoristes via son comedy club. L'hébergeur propose également une diversité d'ateliers, dans une visée pédagogique, tels que l'animation de la fresque des nouveaux récits, des ateliers broderie, des ateliers cuisine (comme la confection de pizzas, leur spécialité), etc. Il propose aussi un programme sportif en lien avec le bien-être : yoga, pilates, gym, etc.



<sup>13</sup> Site Internet : <https://www.mobhotel.com/paris/peuple-dormir-agir.html>

Outre les activités proposées, le lieu lui-même invite les visiteurs à ralentir le rythme, à se ressourcer, à tisser du lien. « L'essence de MOB Hôtel se traduit par des identités visuelles, sonores, olfactives, gustatives et tactiles<sup>14</sup> ». Visuellement, le lieu plonge le visiteur dans un monde coloré, dès sa porte d'entrée couleur safran, en passant par les murs colorés des chambres, la couleur des fleurs, des tissus de décoration, etc., où la diversité (des formes, du mobilier) donne une impression de désordre organisé, d'un espace plein de vie. L'hébergeur renforce également son identité avec la création de sa propre radio : la MOB Radio.

### **5) Ce qui est fait à l'échelle territoriale**

L'ensemble des activités proposées pour les clients de l'hôtel est ouvert aux habitants. Le lieu est d'ailleurs conçu pour être accessible par ces derniers. Ils peuvent ainsi profiter d'un large choix d'activités : conférences, ateliers, sessions de sport, événements culturels, etc., et profiter des terrasses pour manger et boire un verre. Il offre un espace de sociabilisation et de pédagogie au service du territoire et de l'écologie sociale. Cela a d'ailleurs pour vertu de créer du lien entre les visiteurs et les habitants qui se côtoient lors des différents événements organisés. De plus, les potagers situés sur le rooftop sont gérés dans une logique de jardins partagés. Les habitants du quartier

peuvent ainsi y cultiver des petits lopins de terre, favorisant là encore une cohabitation entre les habitants et les touristes. Le compost installé sur site est d'ailleurs lui aussi accessible pour le voisinage.

De plus, l'hôtel permet à des marques éthiques de s'installer au sein de l'établissement, de manière éphémère ou permanente, et donc aux habitants de profiter de leurs produits à proximité de chez eux. L'hôtel est par exemple un point de distribution de produits alimentaires locaux de La Ruche Qui Dit Oui, plateforme mettant en lien les habitants et les producteurs locaux dans une logique de circuit court.

Au-delà de ses murs, le MOB Hôtel s'implique dans la vie associative, en particulier tournée autour de l'éducation et de l'inclusion. Il a par exemple créé un des partenariats avec la Casa 93, organisation spécialisée dans la formation professionnelle au sein des industries culturelles, la Maison du Tibet pour sauvegarder et faire connaître la culture tibétaine, l'école de la deuxième chance pour accompagner des jeunes de 16 à 25 ans sortis du système scolaire sans qualification, ou encore les Apprentis d'Auteuil pour soutenir les jeunes en difficulté à travers des programmes d'accueil, d'éducation, de formation et d'insertion.

<sup>14</sup> Livret d'accueil du MOB Hôtel de Saint Ouen.

## 6) Modèle de revenus

Le MOB Hôtel de Saint Ouen se rémunère via une diversité de flux de revenus, provenant principalement de la vente de nuitées, avec une logique de *revenue management*, les tarifs pouvant descendre en dessous des 100 euros sur les périodes creuses, et monter au-dessus de 200 euros dans les périodes pleines pour une chambre double confort. Le site Internet prend le soin d'identifier les tarifs les plus bas sur chacune des périodes. De plus, l'hébergeur propose des tarifs préférentiels pour les membres. Il propose également des tarifs réduits pour allonger la durée de séjour : -20% pour tout séjour d'une semaine (soit 7 nuits), ou encore une nuit offerte pour la réservation de deux nuits.

Outre les nuitées, l'hôtel se rémunère au travers de son offre restauration. Le restaurant est ouvert 7j/7, le midi de 12h à 14h30 et le soir de 18h45 à 22h30. Le bar est également ouvert tous les jours de 7h à minuit. L'hôtel propose également des petits déjeuners ainsi que des brunchs les dimanches. Des offres intégrées proposent d'ailleurs la nuitée, le dîner avec pizza et boisson et le petit déjeuner.

Une autre source de revenus provient de la vente de billets pour participer aux différents événements et activités culturels et sportifs organisés sur le lieu, ainsi que de la mise à disposition

du lieu pour les boutiques permanentes et éphémères et de la vente des produits en boutique.

Enfin, il existe d'autres sources de revenus plus anecdotiques comme la vente de place de parking à la journée.

La diversité des sources de revenus permet au MOB Hôtel de proposer des prix plus attractifs. Le Guide Michelin l'a ainsi inscrit comme l'un des meilleurs hôtels les plus abordables malgré sa localisation aux portes de Paris et au cœur du marché aux Puces. Enfin, le MOB Hôtel limite sa rentabilité aux alentours de 5%, le reste étant redistribué dans des projets d'intérêt général.

## 7) Ce qui est régénéré

Sur le plan écologique, le MOB Hôtel agit d'abord par la réduction de ses pressions environnementales. Les actions mises en œuvre constituent une base nécessaire dans une trajectoire régénérative : il ne peut y avoir de contribution positive crédible sans diminution préalable des pressions exercées par l'activité.

La contribution écologique du MOB ne doit toutefois pas être réduite à cette seule logique de réduction d'impacts. Même si la localisation urbaine limite les possibilités de régénération écologique directe, l'établissement entend tout de même réintroduire du vivant dans un environnement fortement minéralisé : jardins, potagers, végétalisation des terrasses et

du rooftop, poulailler, compostage, production alimentaire de proximité. Ces aménagements ne transforment évidemment pas le fonctionnement écologique du territoire, mais ils participent à une forme de réactivation du vivant en ville. Ils rendent visibles les cycles du sol, de l'alimentation, des déchets organiques et du soin aux vivants non humains. Leur valeur n'est donc pas seulement écologique au sens strict ; elle est aussi pédagogique, sensible et culturelle. Ils permettent de faire exister, au cœur d'un lieu hôtelier, une expérience concrète de reconnexion aux cycles du vivant.

La régénération écologique peut surtout s'exprimer de manière indirecte, par les choix d'approvisionnement et les partenariats du MOB Hôtel. Déjà exigeant, l'hôtel pourrait renforcer son cahier des charges pour soutenir le bio-régénératif et la régénération des écosystèmes locaux et régionaux. Le potentiel régénératif du modèle serait alors renforcé par sa capacité à orienter ses flux monétaires vers des acteurs qui prennent soin des milieux et des communautés dont ils dépendent.

La contribution la plus forte du MOB Hôtel semble toutefois se situer sur le plan social et territorial. L'établissement ne fonctionne pas comme une enclave touristique séparée de son environnement immédiat, mais comme un lieu ouvert,

traversé par des usages multiples : hébergement, restauration, événements, ateliers, commerces, jardinage, conférences, pratiques sportives, rencontres culturelles. En ouvrant une partie de ses espaces et de ses activités aux habitants, le MOB participe à la régénération du lien social dans un territoire métropolitain où les espaces de rencontre accessibles, mixtes et non strictement marchands sont rares. Il crée des occasions de co-présence entre visiteurs, habitants, salariés, artistes, associations, commerçants et producteurs.

Cette fonction de tiers-lieu est centrale. Elle déplace le rôle de l'hôtel : celui-ci n'est plus seulement une infrastructure d'accueil pour des visiteurs de passage, mais un support de sociabilité territoriale. Le lieu permet à des publics différents de se croiser, de partager des expériences, de participer à des événements ou d'accéder à des services de proximité. En ce sens, le MOB contribue à régénérer une capacité relationnelle du territoire : capacité à faire se rencontrer des mondes sociaux qui, dans la ville contemporaine, tendent souvent à s'ignorer ou à se séparer. Le MOB Hôtel participe également à une régénération culturelle. Sa programmation artistique, littéraire, musicale, cinématographique et militante contribue à faire de l'hôtel un espace de production et de circulation culturelle, et non un simple lieu de consommation touristique. Les événements

proposés permettent de rendre visibles des récits, des pratiques, des artistes, des imaginaires et des engagements liés à l'écologie sociale. Cette dimension est importante, car la transition écologique ne relève pas uniquement de solutions techniques : elle suppose aussi la transformation des représentations, des désirs, des récits et des manières d'habiter le monde. Le MOB agit ainsi comme un espace de médiation culturelle entre hospitalité, ville populaire, écologie, art de vivre et engagement social.

Sur le plan humain, l'établissement contribue à régénérer des capacités individuelles et collectives. Les pratiques proposées soutiennent des expériences de ralentissement, de bien-être, de créativité et d'apprentissage. Il ne s'agit pas de considérer que ces activités transforment mécaniquement les individus, mais plutôt qu'elles créent des conditions favorables à des déplacements de regard : sur l'alimentation, le corps, les relations sociales, le territoire, les modes de consommation ou les engagements écologiques. La régénération humaine réside ici dans la possibilité offerte aux personnes de se relier autrement à elles-mêmes, aux autres et au lieu qu'elles traversent ou habitent. Le MOB Hôtel contribue aussi à régénérer certaines capacités économiques locales. Sa politique d'achat, ses partenariats avec des artisans, producteurs, coopératives, marques engagées et

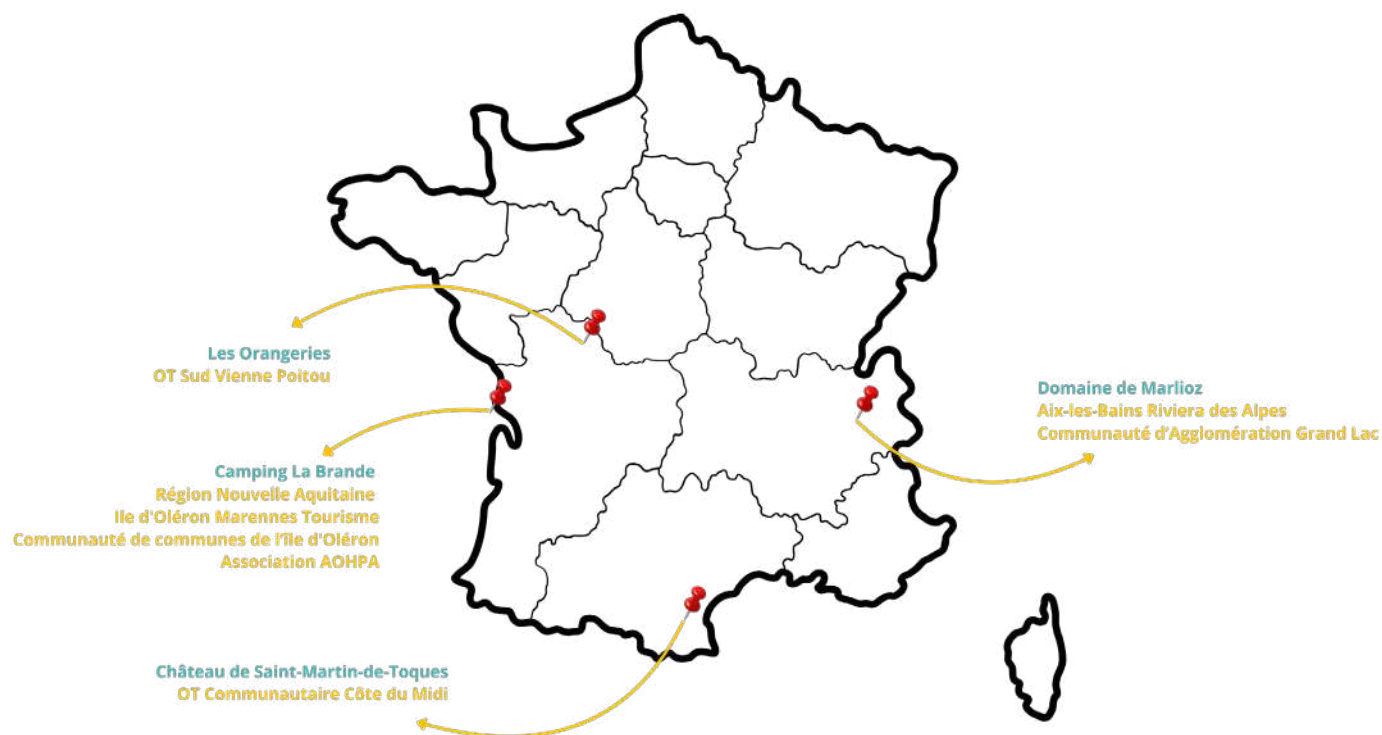
structures associatives permettent de rediriger une partie de la valeur créée vers des acteurs ancrés dans des chaînes de valeur plus responsables. La diversification des revenus soutient par ailleurs un modèle économique moins dépendant de la seule maximisation du taux d'occupation hôtelier. Enfin, la limitation revendiquée de la rentabilité et la redistribution d'une partie des bénéfices vers des projets d'intérêt général inscrivent l'entreprise dans une logique de partage de la valeur, cohérente avec son positionnement d'écologie sociale.



©Freeptk  
LVIII.

Quatre hébergeurs pionniers  
accompagnés dans le cadre du  
programme Destination Regen

Dans le cadre du programme Destination Regen dans lequel s'inscrit cette étude, nous avons accompagné quatre hébergeurs de différents types (hôtels, camping, château) implantés dans des écosystèmes naturels variés (insulaire, forestier, montagnard, aride, cultivé) et sujets à des enjeux spécifiques (stress hydrique, dégradation des paysages, sécheresse, montée des eaux, etc.). Cette section résume brièvement les grandes idées résultant de ces accompagnements.



# 1. Domaine de Marlioz (Aix-les-Bains, 73)

👉 Et si l'eau devenait le levier de transformation stratégique ?

## Le Domaine de Marlioz, c'est :

- Un domaine hôtelier historique d'Aix-les-Bains, implanté dans un parc arboré d'environ 10 hectares, au cœur d'un territoire profondément marqué par son histoire thermale et sa relation à l'eau.
- Un site accueillant aujourd'hui hébergement, restauration, spa, espaces de séminaires et grands espaces extérieurs.
- Un lieu situé dans un territoire confronté à des tensions croissantes autour de la ressource hydrique, entre baisse des débits, épisodes de sécheresse, réchauffement climatique et conflits d'usage.
- Le programme Destination Regen y a exploré comment cette dépendance critique pouvait devenir un levier de transformation stratégique : adaptation du site, coopération territoriale, innovation expérientielle et nouveaux modèles économiques autour de l'eau.

À Aix les Bains, le point d'entrée est évident : l'eau. Thermes, spa, hôtellerie, restauration, parc paysager : l'activité repose fortement sur cette ressource, dans un territoire où les tensions hydriques deviennent plus visibles, entre baisse des débits, épisodes de sécheresse, réchauffement climatique et conflits d'usage. La question devient alors stratégique : comment transformer cette dépendance en levier de robustesse, de différenciation et de contribution territoriale ?

Le projet explore une réponse systémique. D'abord à l'échelle du site : désimperméabilisation, renaturation, récupération et meilleure gestion de l'eau, végétalisation, amélioration du cycle local de l'eau, évolution des équipements et des usages. L'enjeu n'est pas seulement de réduire les consommations, mais de faire du domaine un lieu exemplaire en matière de gestion de l'eau, de sobriété des usages et d'adaptation aux vulnérabilités climatiques.

Mais l'ambition dépasse le seul périmètre de l'établissement. L'eau devient aussi un sujet de coopération territoriale. Acteurs du tourisme, scientifiques, gestionnaires de l'eau, agriculteurs, opérateurs locaux ou acteurs éducatifs peuvent être mobilisés pour imaginer des expériences, expérimenter de nouvelles pratiques ou renforcer la compréhension collective des

vulnérabilités liées à la ressource. Le Domaine devient alors un lieu d'interface entre hospitalité, recherche, sensibilisation et action territoriale.

Cette logique nourrit aussi l'expérience client. Parcours thématiques, médiation autour de l'histoire thermale du lieu, expériences immersives, sciences participatives, découverte du territoire à travers ses usages de l'eau : l'expérience touristique ne se contente plus d'exploiter une ressource ; elle aide à la rendre visible, compréhensible et à engager les visiteurs dans sa préservation.



Domaine de Marlioz

Le Domaine peut également devenir un lieu de référence pour des organisations confrontées aux enjeux de l'eau, via une offre de séminaires dédiée mêlant immersion, exemplarité opérationnelle et réflexion stratégique. Dans un contexte où l'eau devient un enjeu transversal pour l'industrie, l'agriculture, les collectivités, l'énergie ou l'immobilier, ce positionnement ouvre un axe de différenciation crédible.



#### Ce que ce cas illustre

- Transformer une dépendance critique en levier stratégique
- Faire d'une contrainte écologique un moteur d'innovation économique
- Aligner expérience client, aménagement du site et enjeux territoriaux
- Faire émerger de nouveaux modèles d'affaires (par exemple séminaires, offres contributives, nouveaux usages)



## En 2036

*"Le Domaine de Marlioz : régénératif, ancré dans les enjeux du territoire, singularité et reconnexion au vivant"*

### Partenariats Locaux

- Potager entretenu par Reinach. (Partie destinée aux élèves, l'autre pour le restaurant et les collaborateurs.)
- Sourcing fournisseurs locaux pour le restaurant.
- Séjours thématiques sur la découverte du territoire (vignerons etc... avec Aixplore Tourisme)
- Takamaka + Grand Lac : location de salles et cuisine Ibis.
- Location salles des Thermes pour les spécialistes du bien-être.
- Pop-up store Ibis Styles l'UCA.
- Expositions éphémères d'artistes locaux. (Lobby des hôtels)



### Projets du territoire

La Regen Card invite à réaliser des actions régénératives sur le territoire pour se reconnecter au vivant tout en remportant des récompenses locales.

AVEC LES BAINS  
RIVIERA  
DES ALPES

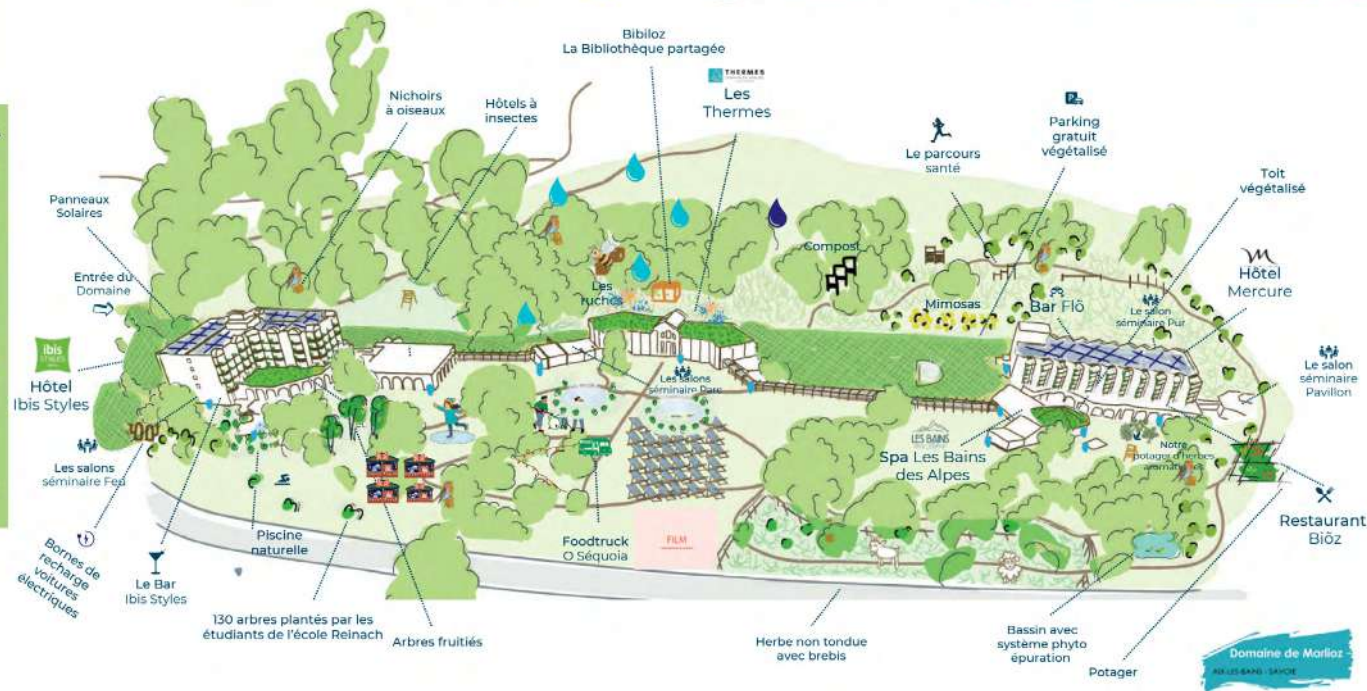


## Le Domaine de Marlioz



### Pratiques à visée régénérative

- Parcours collaborateurs Regen (Formation CNV arrivée, Charte Regen, Rituels Regen réunions et entretiens)
- Participation à la feuille de route régénérative (Journée DD)
- Participation aux événements internes pour les collaborateurs
- Obtenir un label ou une certification de marque employeur
- Obtenir un label de certification RSE de nos événements Parc en fêtes l'hiver
- Nouvel événement Parc en fêtes l'hiver



## 2. Camping La Brande (Île d'Oléron, 17)

👉 Et si le camping créait des relations vivifiantes ?

### Le Camping de la Brande, c'est :

- Un camping 5 étoiles familial de plus de 300 emplacements, situé sur l'Île d'Oléron, à proximité immédiate du littoral et de milieux naturels emblématiques du territoire insulaire.
- Un site implanté sur un territoire particulièrement exposé aux vulnérabilités écologiques : tensions sur l'eau, recul du trait de côte, risque de submersion, fragilité des dunes et de la biodiversité insulaire, mais aussi enjeux de vitalité sociale et de convivialité hors saison.
- Un lieu disposant d'espaces partagés, d'équipements collectifs et d'une forte dynamique d'animation, déjà riche en activités et temps collectifs, que le projet invite à reconnecter davantage aux enjeux du vivant et du territoire.
- Le programme Destination Regen y a exploré comment un camping pouvait évoluer d'un simple lieu de séjour vers une véritable infrastructure relationnelle, capable de renforcer les liens entre visiteurs, habitants, acteurs locaux et vivant non humain, tout en enrichissant son modèle économique.

Sur l'Île d'Oléron, le travail mené dans Destination Regen part d'une conviction forte : un camping peut être bien plus qu'un lieu d'hébergement. Par sa proximité avec les milieux naturels, ses espaces partagés et la durée des séjours qu'il accueille, il peut devenir un site où se tissent des relations plus profondes - avec le vivant, avec les habitants, avec le territoire.

Cette ambition prend une résonance particulière sur un territoire insulaire exposé à de fortes fragilités écologiques : tensions sur l'eau, recul du trait de côte, risque de submersion, fragilisation des dunes et des espèces emblématiques du territoire. L'enjeu est aussi social : sur des territoires très saisonniers, la vie locale peut se fragmenter, certains habitants exprimant une exaspération lors des périodes de forte affluence et un manque de lieux de rencontre, d'activités partagées ou d'espaces de convivialité pendant les périodes creuses. La question posée est concrète : comment faire du séjour touristique une expérience qui contribue aussi à la vitalité du territoire ?

Cela passe par une transformation de l'expérience proposée. Observation des oiseaux migrateurs, découverte accompagnée des milieux naturels, sciences participatives, activités contributives avec les acteurs du territoire, rencontres avec ostréiculteurs, producteurs ou habitants : l'enjeu n'est plus

seulement de séjourner sur l'île, mais d'entrer en relation avec elle.

La réflexion porte aussi sur la vie sociale du lieu lui-même. Espace de convivialité, événements ouverts aux habitants, activités intergénérationnelles, accueil de publics locaux ou scolaires : le camping n'est plus seulement un lieu de séjour,



Photo prise au Camping La Brande lors de la restitution des travaux de Destination Regen, mai 2026.

mais un espace de rencontres, de partage et de vie, susceptible de contribuer, à son échelle, à la vitalité sociale du territoire.

Ce positionnement peut aussi renforcer le modèle économique du camping. En fidélisant des clientèles plus alignées avec cette proposition, en développant des expériences différenciantes, en créant des offres mobilisables hors saison ou en ouvrant la voie à de nouveaux partenariats, le lieu gagne en robustesse autant qu'en singularité.

#### 👉 Ce que ce cas illustre

- Transformer le séjour en expérience de relation et de contribution
- Faire du vivant un acteur central de l'expérience touristique
- Créer des relations réciproques entre visiteurs, habitants et territoire
- Faire évoluer le rôle de l'hébergeur, de prestataire à animateur d'écosystème



### 3. Les Orangeries (Sud Vienne Poitou, 86)

👉 Et si l'hospitalité commençait dans les champs ?

**Les Orangeries, c'est :**

- Un éco-hôtel-restaurant de 15 chambres, situé à Lussac-les-Châteaux (Vienne), nourri par une vision pionnière articulant hospitalité, écologie et alimentation durable.
- Un lieu implanté dans un territoire rural où près de 70 % de l'espace est agricole, façonné par les cultures, les paysages nourriciers et les enjeux de transition du monde agricole.
- Un établissement déjà engagé (restauration bio, attention portée aux impacts environnementaux, ancrage territorial), mais disposant d'un fort potentiel d'évolution vers une hospitalité plus expérientielle, transformatrice et contributive.
- Le programme Destination Regen y a exploré comment l'alimentation pouvait devenir bien plus qu'un sujet de sourcing : un levier de ressourcement, de transmission, de reconnexion au vivant et de création de nouvelles formes de valeur économique.

Aux Orangeries, le point d'entrée s'ancre dans les aspirations profondes de la fondatrice de l'établissement, en lien étroit avec la singularité du territoire : l'alimentation comme trait d'union entre tourisme, agriculture, santé et vivant. Dans ce territoire rural où les terres agricoles couvrent près de 70 % de l'espace, l'agriculture façonne les paysages, l'économie locale et l'expérience du séjour. Mais ce modèle est lui aussi sous tension : disparition des petites exploitations, homogénéisation des cultures, pression sur les sols, l'eau et la biodiversité.

Le travail mené dans Destination Regen explore une question simple : comment un hébergement peut-il contribuer à renforcer le territoire nourricier dont il dépend, tout en enrichissant son propre modèle économique ?

Ici, l'enjeu ne se limite pas à mieux sourcer les produits du restaurant. L'ambition est de faire de l'alimentation une expérience à vivre, un support de transmission et un levier de transformation territoriale. Expériences immersives autour du goût et du vivant, rencontres avec agriculteurs et artisans, ateliers de cuisine végétale, balades de cueillette, découverte des semences paysannes, dîners narratifs ou weekends immersifs : le séjour devient une expérience de reconnexion à la nature par le prisme de l'alimentation.

Mais le projet explore aussi une autre dimension : faire du lieu un espace de ressourcement et de régénération humaine. L'alimentation y dialogue avec le bien-être, le ralentissement, l'attention au corps, la reconnexion sensorielle et des formats propices à des transformations plus durables des habitudes et des représentations. L'hospitalité ne nourrit plus seulement ; elle prend soin.



Cette approche ouvre aussi de nouvelles perspectives économiques. Les Orangeries peuvent renforcer leur attractivité sur les ailes de saison avec des formats expérientiels différenciants, attirer des clientèles urbaines en quête de séjours transformateurs, développer des séminaires pour entreprises autour de l'alimentation, du vivant et des transitions, accueillir des chefs invités venant réinterpréter le terroir local, ou encore proposer des journées signatures avec des créateurs de contenu food.

Le lieu devient alors plus qu'un hôtel-restaurant engagé : un espace de transmission, d'expérience et de coopération, capable de soutenir des producteurs locaux, de sensibiliser les visiteurs et de créer de nouvelles formes de valeur à partir des ressources du territoire.

#### 👉 Ce que ce cas illustre

- Faire de l'alimentation un levier de transformation territoriale
- Transformer le visiteur en acteur d'une expérience plus contributive
- Créer de la valeur à partir des ressources et savoir-faire du territoire
- Faire évoluer un hébergement vers un rôle d'animateur d'écosystème



## 4. Saint-Martin-de-Toques (Occitanie, 11)

👉 Et si un château retrouvait sa fonction de protection ?

**Le domaine de Saint-Martin-de-Toques, c'est :**

- Un château Cathare dont les premières traces remontent au Xème siècle, bâti sur un promontoire rocheux des Corbières
- Un corps de ferme comprenant des logements et des espaces à rénover, ayant entre autres activités accueilli une production viticole
- Un vaste domaine de 168 ha.
- Contrairement aux 3 autres destinations, le domaine n'est pas encore exploité. Le programme Destination Regen a ainsi permis de préfigurer les modèles économiques pouvant être déployés sur le site, avec une ambition régénérative haute incarnée par des aspirations profondes de son équipe.

À Saint-Martin-de-Toques, le projet part d'un lieu singulier : un ancien château Cathare, sa ferme et son domaine, au départ du projet inexploités, dont il s'agit de réinventer la vocation. Non pas en y installant simplement une activité touristique haut de gamme, qui serait une solution "de facilité", mais en imaginant un lieu d'hospitalité fondé sur une ambition plus profonde : restaurer la fonction de protection du domaine en prenant soin des humains comme du vivant, en expérimentant, en innovant, en inspirant, en mettant en mouvement.

Cette ambition s'ancre dans l'histoire même du domaine. Le château fut un lieu de protection des routes, des paysages et des champs ; un lieu où se discutaient les limites d'usage des ressources, la forêt notamment ; un espace aussi traversé par une dimension spirituelle. Le projet propose d'en réinterpréter les fonctions face aux défis contemporains : protéger à nouveau, non plus contre des menaces militaires, mais face aux vulnérabilités écologiques, climatiques et humaines du territoire.

Dans un territoire particulièrement exposé au stress hydrique, au risque incendie, à l'appauvrissement des sols et aux fragilités socio-écologiques à venir, la question posée est ambitieuse : comment faire d'un domaine un lieu qui prend soin, tout en expérimentant des réponses utiles au territoire ?

Cette logique traverse l'ensemble du projet. Prendre soin des personnes, à travers des expériences de ressourcement, de réflexion et de transformation des regards. Prendre soin de la terre, à travers la régénération des sols, de l'eau, de la biodiversité et des paysages. Prendre soin du territoire, en faisant du domaine un lieu d'expérimentation, d'inspiration et de diffusion de solutions répliquables.



Château Saint-Martin-de-Toques

L'hospitalité devient ici bien plus qu'un service. Séjours de ressourcement, expériences immersives, alimentation issue du domaine, hospitalité généreuse, séjours suspendus pour des personnes contribuant à la richesse humaine locale : le soin devient une proposition de valeur à part entière.

Mais le lieu ambitionne aussi d'aller au-delà de ses visiteurs. Régénération des sols, prévention du risque incendie, expérimentation agricole, démonstrateurs techniques, coopération avec chercheurs et partenaires économiques : le domaine entend devenir une preuve vivante de ce qu'une trajectoire régénérative peut produire à l'échelle d'un territoire.

#### 👉 Ce que ce cas illustre

- Faire du prendre soin le cœur d'un modèle économique
- Concevoir l'hospitalité comme une expérience transformative
- Faire d'un lieu patrimonial un démonstrateur du régénératif
- Repartir de l'histoire d'un lieu pour inventer son avenir au service de son territoire
- Nourrir de nouveaux imaginaires en incarnant et diffusant à large échelle.



Château Saint Martin de Toques



# **LIX.** Conclusion générale

Cette étude part d'un constat simple : le tourisme dépend directement de la santé des territoires. Il dépend de la qualité des paysages, de la disponibilité de l'eau, de la biodiversité, du climat local, des cultures vivantes, des savoir-faire, de l'hospitalité des habitants, de l'accessibilité, des infrastructures et des liens sociaux qui rendent un lieu habitable et désirable. Lorsque ces conditions se dégradent, c'est l'attractivité même des destinations qui s'affaiblit.

Face à cette réalité, le tourisme ne peut plus seulement chercher à réduire ses impacts négatifs. Cette réduction reste indispensable, mais elle ne suffit plus. L'enjeu est désormais plus exigeant : faire du tourisme un levier de contribution positive à la santé écologique, sociale, culturelle et économique des territoires dont il dépend. C'est précisément l'ambition du tourisme régénératif.

Le tourisme régénératif invite d'abord à changer de regard. Une destination n'est pas un décor, un stock de ressources ou un simple support d'activités économiques. C'est un système vivant, traversé par des interdépendances entre milieux naturels, habitants, visiteurs, entreprises, institutions, cultures locales et dynamiques économiques. Agir dans une perspective régénérative suppose donc de comprendre ces

interdépendances, de respecter les limites du territoire et de chercher à renforcer ce qui permet au vivant - humain et non humain - de se maintenir, de se renouveler et de s'épanouir.



Cette étude montre ensuite que le tourisme régénératif n'est pas un modèle unique à reproduire. Il n'existe pas de recette standard, car chaque territoire possède ses propres vulnérabilités, ses ressources, ses héritages, ses tensions, ses potentiels et ses capacités d'accueil. Une démarche régénérative commence donc toujours par une question située : de quoi ce territoire a-t-il besoin pour devenir plus vivant, plus robuste et plus habitable ? Les réponses seront différentes selon qu'il s'agit d'un littoral sous pression, d'un territoire rural en recherche de vitalité, d'une destination urbaine dense ou d'un espace naturel à revitaliser.

Les dix principes présentés dans ce rapport constituent une boussole pour guider cette démarche. Ils rappellent que le tourisme régénératif repose sur une pensée en système vivant, honorer l'identité du lieu, le respect de la capacité d'accueil, la circularité des flux, la recherche de robustesse, la régénération des écosystèmes naturels, la santé des personnes, la coopération territoriale, les expériences transformatrices et le partage de la valeur monétaire. Ces principes ne sont pas des cases à cocher. Ils forment un cadre d'orientation pour aider les acteurs à questionner leurs choix, arbitrer leurs priorités et construire des trajectoires adaptées à leur territoire.

L'un des apports majeurs de l'étude est de montrer que les

hébergeurs touristiques peuvent jouer un rôle central dans cette transformation. Par leur foncier, leurs infrastructures, leurs achats, leurs flux d'eau, d'énergie et de matières, leur management, leur gouvernance, leur relation aux clients, leur ancrage local et leurs modèles de revenus, ils disposent de nombreux leviers d'action. Un hébergeur peut ainsi devenir bien plus qu'un lieu d'accueil : il peut devenir un catalyseur de coopérations, un activateur de filières locales, un espace d'apprentissage, un support de reconnexion au vivant et un contributeur à des projets de territoire.



Cette transformation ne relève pas seulement de la responsabilité environnementale, sociale ou territoriale. Elle touche au cœur du modèle économique. Une démarche régénérative invite à repenser la manière dont la valeur est créée, produite, distribuée, monétisée et partagée. Elle conduit à élargir les bénéficiaires de l'activité touristique : non seulement les clients et l'entreprise, mais aussi les habitants, les salariés, les producteurs, les artisans, les écosystèmes naturels, les associations, les collectivités et les générations futures. Elle invite également à dépasser une logique de performance de court terme pour rechercher la robustesse, en soutenant la capacité à tenir dans un monde plus instable, plus contraint et plus imprévisible.

Les cas étudiés montrent que cette transformation peut prendre des formes très différentes. Certains lieux régénèrent directement des écosystèmes naturels. D'autres renforcent des communautés locales, soutiennent des filières agricoles, réactivent des patrimoines, créent des espaces de rencontre, développent des expériences transformatrices ou redirigent une partie de la valeur vers des projets d'intérêt général. Leur point commun n'est pas la nature exacte des actions menées, mais la logique qui les sous-tend : partir du territoire, agir avec ses parties prenantes, chercher des co-bénéfices en prenant appui sur les systèmes vivants et inscrire l'activité touristique dans une

trajectoire de contribution.

Cette étude invite enfin à faire évoluer les manières d'évaluer. Mesurer une démarche régénérative ne peut pas se limiter à suivre des indicateurs internes de performance ou de réduction d'impact. Il s'agit aussi d'observer la contribution réelle de l'activité touristique au territoire : amélioration de la santé des écosystèmes, qualité des emplois, partage de la valeur, renforcement des coopérations, évolution des pratiques d'achat, capacité d'accueil, qualité de vie des habitants, transformation



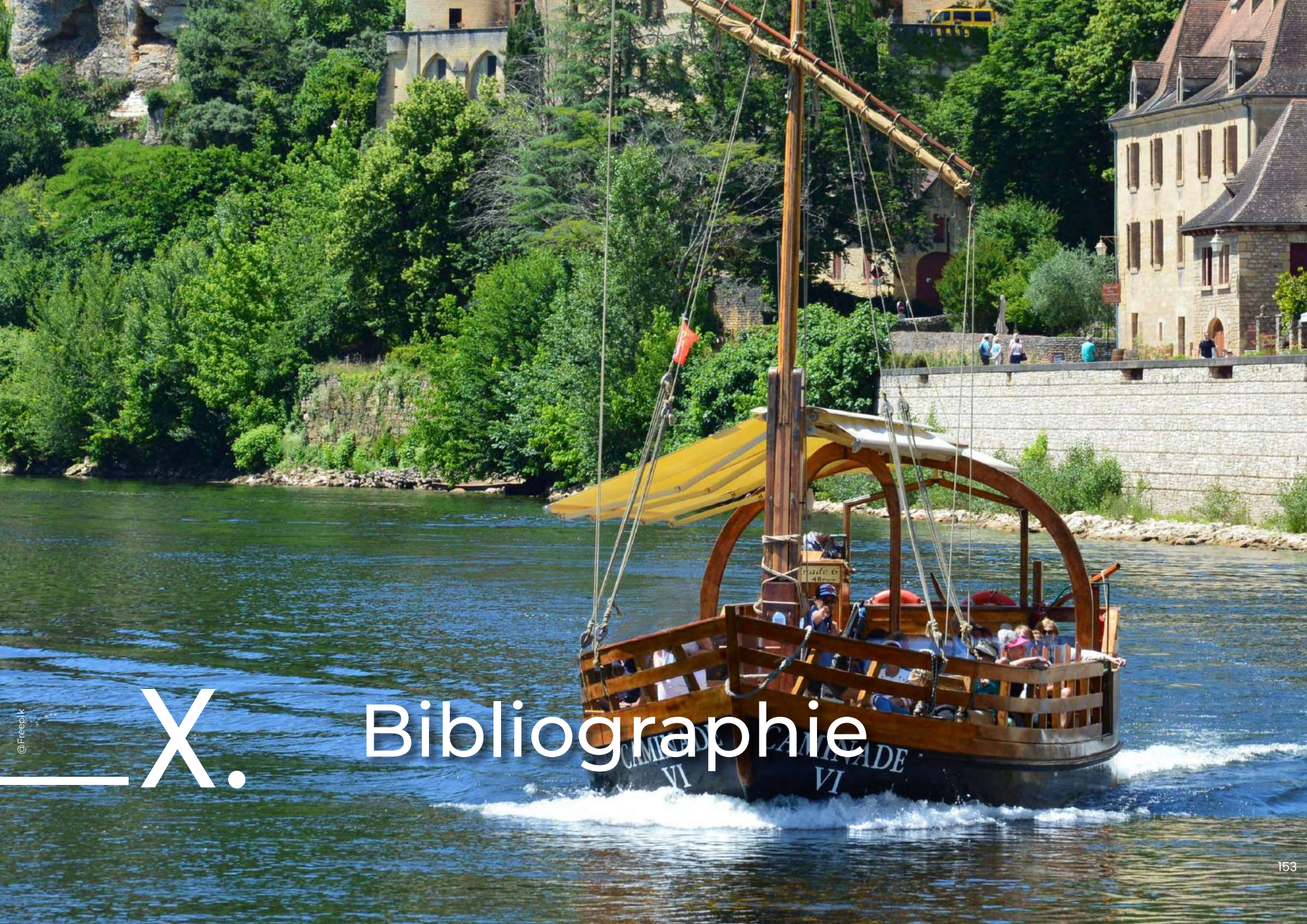
des expériences vécues par les visiteurs. L'évaluation doit devenir un outil de pilotage, d'apprentissage et d'ajustement continu.

Le message central de ce rapport peut se résumer ainsi : le tourisme régénératif n'est pas un nouveau segment de marché, ni une promesse marketing, ni une version améliorée du tourisme durable. C'est une manière de repenser la place du tourisme dans les territoires. Il pose une question décisive : comment l'activité touristique peut-elle contribuer à rendre les lieux qu'elle habite plus vivants, plus justes, plus robustes et plus désirables ?

S'engager dans cette voie ne signifie pas être déjà régénératif. Cela signifie accepter d'entrer dans une trajectoire de transformation, nécessairement progressive, imparfaite et située. Le tourisme régénératif est moins un état à atteindre qu'un chemin à emprunter : un chemin qui demande de réduire les pressions, de régénérer les conditions du vivant, de coopérer autrement, de partager la valeur et de faire du territoire non plus un simple support d'activité, mais le véritable cœur du modèle touristique.

C'est à cette condition que le tourisme pourra continuer à exister de manière désirable : non comme une activité qui consomme les territoires, mais comme une activité qui contribue à en prendre soin.





©Freeptk

# X. Bibliographie

ADEME. (2024). Opérateurs et territoires touristiques : S'adapter avec la nature. Guide de l'ADEME 012464.

Alhitmi, H. K., Rahman, E. Z., & Bayram, G. E. (2024). Regenerative Tourism – The Concept of Moving Beyond Responsible and Sustainable Tourism. In A. Alnoor, G. E. Bayram, C. XinYing, & S. H. A. Shah (Éds.), *The Role of Artificial Intelligence in Regenerative Tourism and Green Destinations* (p. 33 50). Emerald Publishing Limited.

Ashley, C., Roe, D. & Goodwin, H. (2001). *Pro-Poor Tourism Strategies: Making Tourism Work for the Poor*. ODI / IIED.

Astiti, A.A. et al. (2025). Transition towards regenerative tourism. *Journal Of Responsible Tourism*, 5(2), 1293 1298.

Aung, T., Liana, S. R., Htet, A., & Bhaumik, A. (2023). Implementing green facades: A step towards sustainable smart buildings. *Journal of Smart Cities and Society*, 2(1), 41 51.

Beeters, A., & Centley, L. (2025). From Sustainability to Regeneration: The Evolution of Responsible Tourism. *Eco-Tourism and Sustainable Development*, 1(1), 24-54.

Bellato, L., & Pollock, A. (2025), *Regenerative tourism: A state-of-the-art*

*review*. *Tourism Geographies*, 27(34), 558567.

Bellato, L., Frantzeskaki, N., & Nygaard, C. A. (2023). Regenerative tourism: A conceptual framework leveraging theory and practice. *Tourism Geographies*, 25(4), 1026-1046.

Bellato, L., Frantzeskaki, N., Briceño Fiebig, C., Pollock, A., Dens, E., & Reed, B. (2022). Transformative roles in tourism: Adopting living systems' thinking for regenerative futures. *Journal of Tourism Futures*, 8(3), 312 329.

Boutaud, A., & Gondran, N. (2020). *Les limites planétaires*. La Découverte.

Caruso, L. (2023). Toward Regenerative Hospitality Business Models : The Case of "Hortel". *Tourism and Hospitality*, 4(4), 618641.

De Bloom, J., Geurts, S. & Kompier, M. (2012). Effects of vacation from work on health and well-being: Lots of fun, quickly gone. *Work & Stress*, 24 (2).

De Bloom, J., Kompier, M., Geurts, S., De Weerth, C., Taris, T. & Sonnentag, S. (2009). Do we recover from vacation? Meta-analysis of vacation effects on health and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 51(1).

Dredge, D. (2022). Regenerative tourism: Transforming mindsets, systems and practices. *Journal of tourism futures*, 8(3), 269-281.

Duarte, C. M. (2024). Advancing Global Climate and Biodiversity Goals Through Regenerative Tourism. *Sustainability*, 16(20), 9133.

Eaker, E. D., Pinsky, J. & Castelli, W. P. (1992). Myocardial infarction and coronary death among women: psychosocial predictors from a 20-year follow-up of women in the Framingham Study. *American Journal of Epidemiology*, 135(8), 854-864

European Chemicals Agency – ECHA. (2023). PFAS restriction proposal. (European Union)

European Environment Agency – EEA. (2022). Air quality in Europe — 2022 report. (EEA)

Fleuret, S. (dir.) (2018). *Allers-retours entre tourisme et santé: du tourisme médical à la santé globale*. Presses universitaires de Rennes (PUR). (Collection « Espace et territoires »)

Fusté-Forné, F. et Hussain, A. (2025), *The Routledge Handbook of Regenerative Tourism*. Routledge International Handbook, New-York.

Fusté-Forné, F., & Hussain, A. (2025). Regenerative leisure and tourism: A pathway for mindful futures. *Leisure/Loisir*, 49(1), 55-66.

Hamant, O. (2024). *De l'incohérence : philosophie politique de la robustesse*. Odile Jacob.

Hartig, T., Mitchell, R., De Vries, S. & Frumkin, H. (2014). Nature and health. *Annual Review of Psychology*, 65, 207–228.

Hruby, M., & Briceño, J. (2025). Turismo regenerativo: bases teóricas y conceptuales. *RITUREM*.

Hussain, A. (2023), Human Relationship with Nature, Indigenous Ways of Living and Regenerative Tourism Framework. *Journal of Sustainability and Resilience*, 3, 1.

Hussain, A. (2024). Frameworks for Measuring Regenerative Tourism: Supply and Demand Indicators with a Dynamic and Holistic Approach. *Journal of Sustainability and Resilience*, 4(2).

Iddawala, J. & Lee, D. (2025). Regenerative Tourism: Context and Conceptualisations. *Tourism Planning & Development*, 23(2).

Inversini, A. (2024), *Regenerative Hospitality : What it is, what it is not*,

what it might be, HYB Hospitality ESG Edition.

Inversini, A., Saul, L., Balet, S., & Schegg, R. (2024). The rise of regenerative hospitality. *Journal of Tourism Futures*, 10(1), 6-20.

Inversini, A., Sone, R., Schegg, R., et Keller, A. (2025). Regenerative hospitality canva : A playbook to navigate regenerative transformation for hospitality business. *Regenerative Hospitality*, Hes.so, N° Sagex125873.

Inversini, A., Talhouk, S. N., & Daou, A. (2024b), *Regenerative Hospitality : The Case of Rural Lebanon*, Proceedings of the EuroCHRIE 2024 Conference, Building bridges and overcoming challenges, Doha, Qatar.

Kaplan, R. & Kaplan, S. (1989). *The Experience of Nature: A Psychological Perspective*. Cambridge University Press.

Kaplan, S. (1995). The restorative benefits of nature: Toward an integrative framework. *Journal of Environmental Psychology*, 15(3), 169–182.

King, C., Burns, O. (2022). *Climate Action through Regeneration: Unlocking the Power of Communities and Nature through Tourism*. Washington, D.C., USA and Edinburgh, Scotland, UK: Regenerative

Travel, Solimar International, and University of Edinburgh.

Kreb, J., et Zwaal, W. (2024), Assessment of regenerative hospitality. *Research in Hospitality Management*, 14(2), 209-218.

Magretta, J. (2002), Why business models matter. *Harvard Business Review*. May 2002.

Matos, L. A., & al. (2023). Assessing Tourism Carrying Capacity in one Sustainable Protected Area of Cerrado: Balancing Ecological and Socio-Economic Dimensions. *Fronteiras Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 12(3).

Mattl, U.-A., & Cabanis, M. (2023). *A guide to regenerative tourism development*. European Union, Agora Project.

Milano, C., Novelli, M. & Cheer, J. M. (2019). *Overtourism: Excesses, discontents and measures in travel and tourism*. CABI.

Milano, C., Novelli, M., & Cheer, J. M. (2019). Overtourism and tourism phobia: A journey through four decades of tourism development, planning and local concerns. *Tourism planning & development*, 16(4), 353-357.

MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'ÉNERGIE ET DE LA MER. (2017)

- La fonction touristique des territoires : Facteur de pression ou de préservation de l'environnement ?
- Omma, F. M. (2024), Regenerative nature-based tourism: Tour guides and stakeholder dynamics in Arctic Norway, *Journal of Tourism Futures*, July.
- Ooi, C.-S., & Shelley, B. (2023), Shifting from benefiting to serving community : A case of regenerative tourism and building cultural capital through the Children's University Tasmania, In H. Mair (Éd.), *Handbook on Tourism and Rural Community Development* (p. 359372). Edward Elgar Publishing.
- Organisation de coopération et de développement économiques – OECD. (2021). *Tourism Trends and Policies*. (OECD Publishing)
- Organisation de coopération et de développement économiques – OECD. (2023). *Rethinking Tourism for Regenerative Futures*. (OECD Publishing)
- Organisation internationale du travail – ILO. (2017). *Tourism and Employment: A report for discussion*. (International Labour Organization)
- Organisation mondiale de la santé – WHO. (2013). *State of the Science of Endocrine Disrupting Chemicals*. (WHO / UNEP)
- Organisation mondiale de la santé – WHO. (2016). *Preventing disease through healthy environments*. (World Health Organization)
- Organisation mondiale du tourisme – UNWTO. (2018). *Tourism and Health*. (UNWTO)
- Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley.
- Paddison, B., & Hall, J. (2024), Regenerative tourism development as a response to crisis: Harnessing practise-led approaches. *Tourism Geographies*, 118.
- Pollock, A. (2019), Regenerative tourism: the natural maturation of sustainability. Retrieved March. 11.
- Programme des Nations unies pour l'environnement – UNEP. (2013). *Tourism and Water: Interactions, Impacts and Challenges*. (UNEP)
- Programme des Nations unies pour l'environnement – UNEP. (2016). *Marine Plastic Debris and Microplastics*. (UNEP)

Programme des Nations unies pour l'environnement – UNEP. (2020). Preventing the next pandemic: Zoonotic diseases and how to break the chain of transmission. (UNEP)

Raworth, K. (2017). Doughnut Economics: The must-read book that redefines economics for a world in crisis. Random House.

Reed, B. (2007). Shifting from 'sustainability' to regeneration. Building Research & Information. 35(6). 674–680.

Regalado-Pezúa, O., & Christofle, S. (2026). From Sustainable Tourism to Regenerative Tourism: A Conceptual Reflection. 0(0), 12.

Reinwald, F., Haluza, D., Pitha, U., & Stangl, R. (2021). Urban green infrastructure and green open spaces: An issue of social fairness in times of COVID-19 crisis. Sustainability. 13(19), 10606.

Richardson, J. (2008), The business model: An integrative framework for strategy execution. Strategic Change, 17(5-6), 133–144.

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F. S., Lambin, E. & Foley, J. (2009). Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. Ecology and society, 14(2).

Rojas, N. S., Sand, M. S., & Gross, S. (2024). Regenerative adventure tourism. Going beyond sustainability – a horizon 2050 paper. Tourism Review, 80(1), 270 285.

Roussignol, N. (2024), Le "P3 systemic business model" : proposition d'une démarche collaborative de business modelling à l'heure de l'Anthropocène, Thèse de Doctorat Gestion et management, Université Paris sciences et lettres.

Santé publique France. (années diverses). Réseau OSCOUR® – passages aux urgences en zones touristiques. (Santé publique France)

Sempels, C. (Eds.2023), L'entreprise à visée régénérative, fondamentaux et pionniers, étude réalisée par le centre de recherche-action LUMIA, disponible sur <https://lumia-edu.fr/publications/>

Sempels, C. et Alzéal, M. (2020), Modèle économique de demain, la transformation, Edition Graines d'Argens, Correns.

Sharma, B., & Tham, A. (2023). Regenerative Tourism: Opportunities and Challenges. Journal of Responsible Tourism Management, 3(1), 19.

Sheldon, P. (2020), Designing tourism experiences for inner transformation, Annals of Tourism Research, 83.

Sudiarta IN, Cahyanto I, Indrawati Y, Negara K, Putra AM (2025), Regenerative rural tourism: uncovering community capitals and vulnerabilities through photovoice in Bali, Indonesia, *Tourism Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

Teece, D. J. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning*, 43(2), 172-194.

The Regenerative Tourism Initiative. (2024). *The Lucerne Approach to Regenerative Tourism*, January.

Wave, Fondation Albert II de Monaco, Red Sea Global, & FII Institute. (2025). *Unlocking Innovation for Regenerative Tourism*, <https://fii-institute.org/publication/unlocking-innovation-for-regenerative-tourism>

White, M. P., Alcock, I., Grellier, J., Wheeler, B. W., Hartig, T., Warber, S. L., Bone, A., Depledge, M. H. & Fleming, L. E. (2019). Spending at least 120 minutes a week in nature is associated with good health and wellbeing. *Scientific Reports. (Nature Research)*

Whitmee, S., Haines, A., Beyrer, C., Boltz, F., Capon, A. G., de Souza Dias, B. F., ... & Yach, D. (2015). Safeguarding human health in the Anthropocene epoch: report of The Rockefeller Foundation–Lancet

Commission on planetary health. *The lancet*, 386(10007), 1973-2028. (Haley, 2023,

Wilson, E. O. (1986). *Biophilia*. Harvard university press.

Ye, S., Li, Z., & Xi, J. (2024). A Model for Estimating the Tourism Carrying Capacity of a Tourism Corridor: A Case Study of the Qinghai–Tibet Plateau. *Sustainability*, 16(13), 5466.



**Le concept de tourisme régénératif suscite un intérêt grandissant. Comme souvent lorsqu'émerge une nouvelle idée porteuse d'espoir, le risque est grand de s'y engouffrer sans prendre suffisamment le temps d'en explorer avec rigueur ses fondements et sa portée réelle.**

**C'est tout l'objet de cette étude issue du programme de recherche-action Destination Regen. En dialogue avec les travaux académiques et les expérimentations de terrain que nous avons menées, nous avons cherché à défricher le sujet, à mettre en lumière ses principaux concepts, à identifier les grands principes et les leviers d'action pour les acteurs du tourisme et en particulier les hébergeurs, tout en mettant en lumière des cas inspirants à travers le monde, démontrant la possibilité de proposer d'autres formes de tourisme, plus alignées avec les enjeux planétaires, territoriaux, organisationnels et individuels.**

**En tant que pionniers du tourisme régénératif, nous espérons que cette étude vous inspirera et vous guidera dans vos réflexions stratégiques et vos actions.**

